



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Økt ståtid med motiverte ansatte

Hva motiverer til lang ståtid på Kystvaktens fartøyer?

Jonas Lauten

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2023

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet ved Forsvarets Høgskole 2021-2023, og markerer slutten på to givende studieår.

Å skrive masteroppgaven har vært interessant og lærerikt, men det har også til tider vært en meget arbeidskrevende prosess. Oppgaven har gjort meg bedre kjent med min hjemmeavdeling og gitt meg kunnskap som jeg kommer til å benytte i fremtiden.

For å lykkes med et slikt prosjekt er man avhengig av flere gode støttespillere. Først vil jeg takke min veileder Henrik Sørli, som hele tiden hadde tro på prosjektet. Konstruktive tilbakemeldinger, interessante innspill og gode faglige diskusjoner har bidratt til at oppgaven har kommet i havn.

Ingen intervjuobjekter, ingen oppgave. Takk til ansatte i Kystvakten som stilte opp og bidro til at oppgaven kunne få innhold. Dere stilte alle opp uten å blunke, tusen takk for at jeg fikk låne litt av tiden deres.

Sist, men ikke minst, takk til familien som har stilt opp for å få dette til. En stor takk til barna mine, Silja og Odin. En spesiell takk går til min kone Line som har bistått med korrekturlesning, og som har vært en god samtalepartner i en skriveprosess som tidvis har vært utfordrende å navigere i. Din støtte har vært avgjørende for å kunne gjennomføre tiden ved Forsvarets Høgskole.

Jonas Lauten
Sarpsborg, mai 2023

Sammendrag

Å beholde personell er en økende prioritering for Forsvaret for å kunne styrke etatens evne til å løse oppdrag. For å sikre at Kystvakten er kapabel til å fortsette å løse sine oppdrag i fremtiden, er det et voksende behov for å beholde seilende personell for å beholde investert kunnskap og erfaring. For å kunne fremme nye tiltak som gir økt ståtid må man også identifisere hva som bidrar til dette. Denne oppgaven har forsøkt å finne faktorer som gjør at personell med lang ståtid på Kystvaktens fartøyer velger å bli værende i fartøystjeneste. Oppgavens problemstilling er:

Hva motiverer befal og offiserer til å bli værende i jobben på Kystvaktens fartøyer?

Problemstillingen er besvart ved bruk av tre utvalgte teorier; selvbestemmelsesteorien, jobbkrav-ressursmodellen og organisasjonsforpliktelse. Oppgaven har videre benyttet kvalitativ metode med bruk av intervju som datainnsamlingsmetode. Respondentgruppen som har deltatt i undersøkelsen består av seks personer med mer enn ti års tjeneste på Kystvaktens fartøy.

Resultatene tyder på at faktorene kompetanseopplevelse, følelse av tilhørighet, Kystvaktens oppdrag, jobbsikkerhet, egen jobb og variasjon i egen jobb er det som bidrar mest til motiverte ansatte og dermed til økt ståtid og lavere turnover. Opplevelse av autonomi, lønn og muligheter for karriereutvikling er i noe grad identifisert som motivasjonsfaktorer.

Videre funn viser at god balanse mellom hjem og jobb er viktig for å kunne stå lenge i fartøystjeneste, og at dette kan være en faktor som vil kunne virke negativt dersom den ikke er god nok. Funn viser også at høy personellrotasjon og mangel på personell i besetningene hadde negativ påvirkning for motivasjonen hos respondentene. Følelse av organisasjonsforpliktelse ble funnet som en faktor som i noe grad kan bidra til at ansatte blir stående lenge i jobb.

Nøkkelord: Kystvakten – Motivasjon – Ståtid - Turnover

Summary

To ensure that the Coast Guard is able to continue to solve missions adequately in the future, there is a growing need to retain sailing personnel over time. This paper aims to map out key factors that have kept experienced personnel retained in the past, in order to better understand how new measures to support longer service time can be introduced going forward. The working thesis of the paper is hence:

What motivates other ranks and officers to stay on sailing duty on the Coast Guard vessels?

The thesis is answered using three selected theories; the self-determination theory, the job demand-resource model and organizational commitment. The paper has used a qualitative method with the use of interviews as data collection method. The respondent group that took part in the survey consists of six people with more than ten years of service on Coast Guard vessels.

The results indicate that the key factors for motivated personnel include sense of competence, sense of belonging, the Coast Guard's mission, job security, own job and variety in own job are what contributes most to motivated employees and longer service time. Experience of autonomy, salary and opportunities for career development are to some extent identified as motivational factors.

Further findings indicate that a good balance between home and work is important to retain personnel over time, and that this is a factor with a potential negative effect if a good balance is not found. High staff turnover and a lack of staff in the crews also had a negative impact on the motivation of the respondents.

A sense of organizational commitment was found as a factor that can to some extent, contribute to employees staying on service for a long time.

Keywords: Coast Guard - Motivation – Service time - Turnover

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 AVGRENSING	3
1.4 BEGREPSAVKLARING	4
1.5 FORFORSTÅELSE	4
1.6 KYSTVAKTEN	5
1.7 OPPGAVENS STRUKTUR	6
2 Teori	7
2.1 HVA ER MOTIVASJON?	7
2.2 SELVBESTEMMELSESTEORIEN	7
2.3 JOBBKRAV-RESSURSMODELLEN	12
2.4 ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	14
2.5 OPPSUMMERING TEORIKAPITTEL	17
3 Metode	19
3.1 VITENSKAPELIG TILNÆRMING	19
3.2 FORSKNINGSDESIGN	20
3.3 DATAINNSAMLING	20
3.4 VALG AV DATAKILDER	21
3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	23
3.6 DATAANALYSE	23
3.7 FORSKNINGSETIKK	24
3.8 Å STUDERE EGEN ORGANISASJON	25
3.9 METODEKVALITET	26
4 Analyse og drøfting av funn	29
4.1 AUTONOMI	29
4.2 KOMPETANSEOPPLEVELSER	31
4.3 TILHØRIGHET	33
4.4 LØNN	35
4.5 KARRIEREUTVIKLING	38
4.6 JOBBSIKKERHET	40
4.7 KYSTVAKTENS OPPDRAG	41
4.8 EGEN JOBB OG VARIASJON	42
4.9 ARBEIDSPRESS	44
4.10 PERSONELLROTASJON	45
4.11 BALANSE MELLOM HJEM OG JOBB	47
4.12 ORGANISASJONSFORPLIKTELSE	48
5 Konklusjon	52
5.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	53
LITTERATURLISTE	54
Vedlegg A - Intervjuguide	60
Vedlegg B – Samtykkeerklæring	63
Vedlegg C – NSD Godkjenning av prosjekt	66
Vedlegg C – FHS Godkjenning av prosjekt	67

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Flaggkommandør og Sjef Kystvakten, Oliver Berdal, uttalte i november 2022, i forbindelse med skipsdåpen til det nye kystvaktfartøyet KV Jan Mayen, at Kystvakten har behov for omtrent 30 årsverk i forbindelse med innfasingen av tre nye fartøyer til Kystvakten. De årsverkene som mangler tilsvarer en hel besetning på de nye fartøyene (Drevon, 2022). Dette betyr at Kystvakten må tilsette personell med maritim kompetanse for å dekke inn sitt personellbehov. Samtidig aktualiserer dette behovet for å beholde personell som allerede tjenestegjør på Kystvaktens fartøyer.

Forsvaret har et uttalt mål om at evnen til å beholde personell skal styrkes. For å gjøre dette sier Forsvaret at sektoren i større grad må tilby attraktive og gode karrieremuligheter for både sivilt og militært personell (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 60). Forbundsleder Thorbjørn Bongo i Norges Offiser- og spesialistforbund uttalte seg bekymringsfullt høsten 2022 i forbindelse med at stadig flere erfarent personell velger å slutte i Forsvaret. Hans bekymring gjelder spesielt for aldersgruppen 35-50 år, som velger å finne seg en annen arbeidsgiver. Det er denne aldersgruppen som skal bevare erfaringen når de de siste kald-krigskullene blir pensjonister (Bongo, 2022, s. 5).

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) pekte i Forsvarsanalysen 2022 på at det er en fremtidig mangel på offiserer grunnet oppnådd aldersgrense hvis ikke krigsskolekullene økes mot 2040. Blant spesialistene viser det seg at de yngre har større avgang enn ønsket. Dette fører igjen til at unge spesialister, med begrenset erfaring på OR 2-3 nivå¹, må tidligere inn i befalsstillinger på OR 5-9 nivå enn hva erfaringsnivået deres tilsier (Skjelland et al., 2022, s. 29–32). Utsagnet til Bongo blir derfor relevant i erkjennelsen av at Forsvaret i større grad må evne å beholde erfarent personell for å opprettholde kompetansen. FFI har gjennom to undersøkelser i perioden 2016 – 2020 kartlagt hvorfor personell slutter i Forsvaret. I den siste undersøkelsen er en av konklusjonene at de fleste sluttet på grunn av ønske om sivil utdanning. Videre årsak respondentene oppga var at sivile jobber virket mer spennende enn Forsvaret. Blant andre sluttårsaker var uklare karrieremuligheter, misnøye med lønnsbetingelsene og manglende muligheter til faglig utvikling i Forsvaret de vanligste (Fauske & Strand, 2021, s. 3). Forsvarsanalysen 2022 peker videre på at det er viktig å forstå hvorfor folk slutter for at Forsvaret skal nå målet om at beholde personellet lenger (Skjelland et al., 2022, s. 31). FFI har et pågående forskningsprosjekt som skal se på hvordan personellsituasjonen i Forsvaret vil se ut i

¹ Militært tilsatte i Forsvaret er tilsatt som enten offiser (OF) eller spesialistbefal (OR). OR er engelsk forkortelse for Other Ranks

fremtiden. Med dette prosjektet ønsker man blant annet å se på hvorfor personell slutter slik at man kan iverksette tiltak for å beholde de lenger (FFI, 2023).

Hos Kystvakten har man de siste årene sett en endring i at seilende personell søker frivillig avgang. Personellansvarlig i Kystvakten, orlogskaptein Inge Hillberg Jakobsen, sier at:

I perioden 2020-2021 så vi en nedgang i antallet som sluttet frivillig, dette tror vi henger sammen med pandemien. Etter pandemien har vi hatt en økende trend der ansatte søker seg bort. Dette tror vi henger sammen med etterspørsel av kompetanse i arbeidsmarkedet etter pandemitiden. Det er vanskelig å si hvordan utviklingen blir i 2023. På den ene siden har vi økonomisk usikkerhet med høy prisvekst og økende renter, som kan bidra til å hindre avgang. På den andre siden kan vi forvente å se en større etterspørsel i behovet for maritim kompetanse i sivil sektor, dette kan føre til økt avgang. (I.H. Jakobsen, personlig kommunikasjon, 27.april 2023)

Videre sier han at størsteparten av frivillig avgang er hos de som har mellom fem til ni års tjeneste om bord. Ting tyder på at det er fravær fra hjemmet som er mye av grunnen til frivillig avgang, ikke selve jobben i Kystvakten. Historisk sett er det også slik at de som søker permisjon fra jobben eller slutter, ikke ser ut til å søke seg tilbake på et senere tidspunkt (I.H.Jakobsen, personlig kommunikasjon, 27.april 2023).

Kystvaktens evne til å beholde personell kan, som alle andre organisasjoner, blant annet være styrt av arbeidsmarkedet – for Forsvaret gjelder dette spesielt arbeidsmarkedet i sivil sektor.

Dersom arbeidsmarkedet i sivil sektor er dårlig, vil trolig de færreste velge å slutte i sin sikre jobb i Forsvaret, selv om det kan være årsaker til at de i utgangspunktet ønsker å fratrukke sin stilling. Når arbeidsmarkedet endrer seg, og kompetansen igjen blir etterspurt, kan man risikere at mange slutter over en kortere tidsperiode (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 190). Mye tyder på at arbeidsmarkedet for maritim næring er inne i en fase der det er stor etterspørsel etter maritim kompetanse. I Norges Rederiforbunds Konjunkturrapport 2023 sier Katrin Høydahl, Seksjonsleder for kompetanse, rekruttering og utdanning i Norges Rederiforbund; «Vi ser at det er stor etterspørsel etter kompetanse og arbeidskraft i maritim næring. Det er en av de største barrierene for bedrifters videre vekst» (Norges Rederiforbund, 2023, s. 40).

Gjennom utdanning i Forsvaret og Kystvakten tilføres befal og offiserer nødvendig kompetanse som behøves for å utøve de oppgaver tjenesten krever. I tillegg er det nødvendig med lang erfaring for å kunne gjøre en selvstendig og tilstrekkelig god jobb i de ulike funksjonene på fartøyene. I sum

innebærer dette at arbeidsgiver investerer mye tid til utdanning og kompetanseheving i hver enkelt ansatt. «At en medarbeider slutter, er estimert til å koste det dobbelte av medarbeiderens årslønn. I tillegg taper organisasjonen ofte tause kunnskap, og turnover kan også smitte over på kollegaer» (Kuvaas, 2018, avsn 2). Det bør derfor være et mål for Kystvakten at de som rekrutteres beholdes lengst mulig.

Forsvaret har gjennom flere kvantitative undersøkelser, som for eksempel årlig medarbeiderundersøkelse, kartlagt ansattes forhold til sin arbeidsplass. Disse undersøkelsene søker også kunnskap om ansattes motivasjon, men det kan hevdes at det er behov for en dypere forståelse om hva som motiverer ansatte til å stå lenge i jobben sin. Det er i denne utfordringen denne oppgaven finner sin plass. Ved å søke kvalitativ kunnskap om hva som gjør at enkelte personer velger en lang karriere til sjøs på Kystvaktens fartøyer, kan avdelingen få kunnskap som kan brukes for å sette inn nødvendige tiltak for økt ståtid. Økt etterspørsel etter maritim kompetanse kan utfordre både Kystvaktens og Forsvarets uttalte mål om å rekruttere og beholde personell. I fremtiden kan det altså bli en utfordring både for Forsvaret og Kystvakten hvis man ikke klarer beholde personell over tid, da etaten og avdelingene har bruk for den kompetansen som erfaring over tid gir. Som Sjef Kystvakten understreker vil personellbehovet i Kystvakten være tiltakende i nær fremtid.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven vil undersøke hvilke faktorer som har betydning for at seilende personell blir værende lenge i jobb på Kystvaktens fartøyer. Undersøkelsen er interessant da det tidligere i liten grad har vært forsket innenfor dette temaet med kvalitativ metode i Kystvakten. Problemstillingen er relevant i og med at Kystvakten har personell med lang tjeneste som Kystvakten har behov for å beholde i fremtiden. Derfor vil det være av interesse å undersøke hva som motiverer nettopp denne gruppen personell til lang ståtid på Kystvaktens fartøyer.

Oppgavens problemstilling er:

Hva motiverer befal og offiserer til å bli værende i jobben på Kystvaktens fartøyer?

1.3 Avgrensning

Studiens problemstilling avgrenses til å omfatte seilende personell i Kystvakten. Oppgaven vil ikke inkludere personell tilhørende Kystvaktens stab på Sortland. Oppgaven er videre avgrenset til å gjelde for militært ansatte fordi det er dette personellet som i hovedsak utgjør den samlede kompetansen og

erfaringen om bord på fartøyene. Videre gjelder den for begge personellkategorier, spesialister og offiserer. I oppgaven inngår ikke sivilt tilsatt personell, lærlinger eller vernepliktige soldater. Oppgaven avgrenses til å omfatte militært tilsatte som har mer enn ti års tjeneste om bord på Kystvaktens fartøyer. Avgrensingen begrunnes med at ved så lang tjenestetid er det opparbeidet mye kompetanse og erfaring som arbeidsgiver kan ha behov for å beholde.

1.4 Begrepsavklaring

Med begrepet ståtid menes i denne oppgaven antall år en person har om bord på Kystvaktens fartøyer. Perioden trenger ikke å være sammenhengende om bord, og kan være akkumulert over tid. Nødvendig utdanning underveis i perioden, for å ha karriere på fartøyene, inngår også som en del av begrepet.

Ståtid kan relateres til begrepene turnoverintensjon og turnover, som er veletablerte begrep i forskningslitteraturen. «Turnoverintensjon reflekterer en medarbeiders planer om å se seg om etter en jobb et annet sted og har vist seg å være en god prediktor for faktisk turnover» (Sou- sa-Poza og Hansberger 2004, sitert i Lai, 2011, s. 51). Lav turnoverintensjon vil i denne oppgaven bety at ansatte ikke har planer om å bytte til en annen jobb, og dermed resultere i økt ståtid. Begrepet turnover forstås i denne oppgaven som når den ansatte har sluttet i jobben. Begrepene vil ikke videre bli teoretisk utledet i denne oppgaven, men vil bli omtalt i sammenheng med utvalgte teorier.

1.5 Forforståelse

I en forskningsprosess vil den som forsker oppdage nye og ukjente forhold enn til det tankesettet man har fra før. Forforståelse omfatter ikke bare det teoretiske rammeverket, men også «de verdier, erfaringer, kunnskap og holdninger til forskningsfeltet som forskeren har med seg inn i forskningen, også omtalt som forforståelse» (Nilssen, 2012, s. 68). Jeg har mesteparten av tjenestetiden min i Kystvakten, og har siden 2007 seilt på flere typer fartøyer på ulikt stillingsnivå, herunder flere år i lederstillinger med personellansvar. Jeg har gjennom denne tiden hatt flere kollegaer som har valgt å avslutte tjenesten i Kystvakten til fordel for jobb i det sivile. Jeg har også kollegaer som var i tjeneste på fartøyene når jeg begynte min tjeneste og som fremdeles er der. Jeg har etter hvert som tiden har gått undret meg over hvorfor noen velger en lang karriere på fartøyene til Kystvakten og hvorfor noen velger å slutte. Med denne studien er målsettingen å på en metodisk måte søke kunnskap om hvorfor noen blir værende over lang tid. Med fare for at min egen forutinntatthet og mine egne meninger vil prege undersøkelsen, har jeg søkt å være bevisst denne problemstillingen i forskningsprosessen. Jeg har derfor gjennomført undersøkelsen med et åpent sinn. Som forsker må man være bevisst sin egen rolle og at det er refleksjon over egen forståelse av virkeligheten. Samtidig er det vanskelig å forestille

seg at virkeligheten kan studeres uten at forskerens forutinntatthet også er en del av resultatet (Jacobsen, 2015, s. 39–40).

1.6 Kystvakten

Kystvakten er en del av Sjøforsvaret og har hovedkvarter på Sortland der Sjef Kystvakten med stab er lokalisert. Kystvaktens organisasjon består av både militært og sivilt personell. I 2021 besto Kystvakten av 387 militært ansatte, 15 sivilt ansatte og 424 vernepliktige (Forsvaret, 2022).

Kystvakten har naturlig nok militære oppgaver, men sivile oppdrag, i rammen av Lov om Kystvakten, er det Kystvakten gjør mest av. I 2022 utførte Kystvakten totalt 3455 oppdrag. 692 av disse var oppdrag for Forsvaret. Flesteparten av oppdragene er utført på vegne av, eller i samarbeid med, Politiet, Kystverket, Sjøfartsdirektoratet og Tolletaten. Kystvakten utførte også 1030 fiskeriinspeksjoner (Berdal, 2023, s. 2-4). Forholdet mellom Kystvakten og andre etater er videre regulert og formalisert gjennom samarbeidsavtaler. Gjennom nevnte lov har Kystvakten begrenset politimyndighet og inspeksjons- og kontrollmyndighet, og kan iverksette tvangstiltak på vegne av flere statlige aktører og sivile myndigheter (Forsvaret, 2023). Kystvakten har også oppdraget med å ivareta slepebåtberedskapen langs kysten i samarbeid med Kystverket.

Kystvaktens fartøysstruktur består i utgangspunktet av totalt 15 fartøyer. Fem mindre fartøyer i Nornen-klassen utgjør Indre Kystvakt (IKV). Ti større havgående fartøyer, herunder fire helikopterbærende fartøyer, utgjør Ytre Kystvakt (YKV). I perioden 2022 – 2024 fases tre eldre fartøyer i Nordkapp-klassen ut og erstattes med tre nye kystvaktfartøyer i Jan Mayen-klassen (Forsvarsdepartementet, 2020, s. 102). I tillegg disponerer Kystvakten sivilt innleid flykapasitet som benyttes blant annet i forbindelse med ressurskontroll.

Fartøyene er oppsatt med to besetninger per fartøy. Disse roterer på å være om bord, med utgangspunkt i tre uker om bord og tre uker hjemme. Bemanningen på de enkelte fartøyklassene varierer i størrelsesorden mellom åtte til litt over tjue personer bestående av spesialister og offiserer per besetning. Flesteparten av stillingene om bord er spesialistbefal, mens lederstillinger, som for eksempel skipssjef, er offiserer. I hovedsak er organiseringen om bord inndelt inn i en operativ avdeling og en maskinteknisk avdeling. Helikopterbærende fartøyer har i tillegg en administrasjonsavdeling. Enkelte fartøyer blant YKV-fartøyene har sivile styrmenn og/eller maskinister om bord. Alle fartøyer har vernepliktig personell om bord som utgjør en meget viktig ressurs for å løse pålagte oppdrag.

1.7 Oppgavens struktur

I kapittel to beskrives utvalgte teorier for undersøkelsen. Kapittel tre belyser metoden som er benyttet, samt de metodiske styrker og svakheter. I kapittel fire presenteres innhentede data med tilhørende diskusjon. Kapittel fem presenterer konklusjonen som skal besvare oppgavens problemstilling.

2 Teori

Dette kapitlet presenterer det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Oppgavens problemstilling er å se å på hva det er som motiverer personell til å bli værende i jobben og det er derfor naturlig å se mot etablerte teorier innenfor motivasjonsteorien. Videre vil oppgaven se på hvordan organisasjonsforpliktelse spiller inn i denne sammenhengen. Det teoretiske utgangspunktet som er valgt for denne oppgaven er selvbestemmelsesteorien, jobbkrav-ressursmodellen og organisasjonsforpliktelse. Først vil oppgaven redegjøre for hvordan begrepet motivasjon kan forklares.

2.1 Hva er motivasjon?

«Motivasjon er utledet av det latinske ordet movere, som betyr å bevege» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Den anerkjente professoren og forskeren i psykologi, Edvard Deci, forklarer at «motivasjon i sin enkleste form er den energien som skal til for å skape handling. Det er det som får deg opp om morgenen og beveger deg gjennom dagen.» (Myklemyr, 2012). Med andre ord handler motivasjon om hva som får oss mennesker til å utføre en handling, for eksempel å utføre en jobb. Motivasjonspsykologien er også opptatt av å søke kunnskap om retning av adferd, mål med handlinger og hensikten med handlingene. Oppsummert kan begrepet motivasjon defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

2.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien har sitt grunnlag fra forskning om indre motivasjon (Molstad & Aspeli, 2020, s. 79), som har blitt utviklet til å omfatte forskning i blant annet jobborganisasjoner (Deci et al., 2017, s. 19). I motivasjonsteorien snakker man også om indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon henger sammen med det lystbetonte, interessante og spennende, det som gir deg glede. Gjennom oppgavene som utføres bidrar dette til belønning i seg selv, for eksempel glede, tilfredshet eller interesse for selve aktiviteten (Deci & Ryan, 1990, s. 240–242; Molstad & Aspeli, 2020, s. 78–79).

Indre motivasjon har videre en sterk sammenheng med hvordan ansatte presterer på jobb og ansattes intensjon om å slutte i jobben (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 60). Til motsetning fra indre motivasjon handler ytre motivasjon om behovet for å motta «ytre belønninger og incentiver, som for eksempel lønn, bonus og status, som motiverer for å gjøre en innsats» (Lai, 2011, s. 49). Vansteenkiste med flere fant i sin forskning at ytre motiverte ansatte var mindre engasjert og dedikert i jobben, generelt mindre

tilfredse med livet og de hadde høyere intensjon om slutte i organisasjonen enn de som var indre motiverte (Vansteenkiste et al, 2007, sitert i Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 61).

Selvbestemmelsesteorien har til motsetning fra en del andre motivasjonsteorier større søkelys på kontrollert motivasjon og autonom motivasjon enn mellom indre og ytre motivasjon. Kontrollert motivasjon er handlinger mennesker føler de må gjøre som følge av opplevd press, for eksempel å utføre en jobb man i utgangpunktet ikke ønsker å utføre. Autonom motivasjon er aktiviteter eller handlinger vi av egen fri vilje utfører og handlingene forbindes også med opplevelse av valg (Gagné & Deci, 2005, sitert i Olafsen, 2018). Deci forklarer at «autonom motivasjon er basert på selvbestemmelse, valgfrihet og lyst til å utføre en oppgave. Kontrollert motivasjon er motivasjon som springer ut av forpliktelser, press og en følelse av å bli kontrollert» (Myklemyr, 2012).

Selvbestemmelsesteorien har i flere studier funnet grunnlag for at mennesker drives av ulike typer motivasjon. I denne teorien er det en antakelse om at menneskets grunnleggende psykologiske behov må dekkes og at det er omgivelsene som skaper forutsetning for tilfredstillelse eller undergraving av disse behovene. Selvbestemmelsesteoriens tre grunnleggende behov for å oppnå autonom motivasjon er autonomi, behov for kompetanseopplevelse og behov for tilhørighet (Olafsen, 2018). «Ifølge selvbestemmelsesteorien er indre motivasjon et resultat av i hvilken grad de tre grunnleggende menneskelige behovene blir tilfredsstilt» (Buch et al., 2019, s. 191). Baard, Deci og Ryan viste i sin forskning at ansatte som opplevde å få tilfredsstilt sine behov for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet på arbeidsplassen hadde økt arbeidsytelse og velvære på jobben (Baard, Deci og Ryan, 1998, sitert i Ryan & Deci, 2000, s. 75).

Autonom motivasjon utvikles når vi får tilfredsstilt våre tre basale psykologiske behov (Kontochristos, 2021). Forskning viser også at hvis noen av de tre behovene svekkes vil den autonome motivasjonen reduseres og man vil i økende grad oppleve kontrollert motivasjon (Thibault Landry et al., 2017, s. 2–3). En annen metaanalyse viste at behovet for autonomi er den viktigste faktoren for indre motivasjon (Van den Brock, Ferris, Chang & Rosen, 2016, sitert i Buch et al, 2019, s.192). Deretter følger behovet for tilhørighet og behovet for kompetanseopplevelse (Buch et al., 2019, s. 195). Ved å hindre eller fjerne mulighetene for å få oppfylt de grunnleggende behovene, viser forskning at både motivasjon og velvære reduseres (Ryan & Deci, 2020, s. 1).

Høy grad av autonom motivasjon har vist seg å ha betydning for intensjonen om å slutte i en organisasjon. Flere forskningsresultater har vist at autonom motivasjon predikerer mindre grad av turnover, samtidig som ansatte hadde økt jobbglede og organisasjonsforpliktelse. På den andre siden viste forskningen til at kontrollert motivasjon medførte motsatte resultater (Deci et al., 2017, s. 24). På

bakgrunn av dette kan man si at om ansatte i Kystvakten opplever autonom motivasjon, vil dette ut fra teorien kunne være en faktor som kan bidra til økt ståtid for personell på fartøyene til Kystvakten.

Videre viser forskning at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Kildene til opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning, samt jobbautonomi og tilbakemelding på utført jobb. «Jo mer medarbeidere opplever jobbautonomi, eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben, med ledelsen, med kollegaer, med lønnen sin [...] I tillegg har medarbeidere med stor autonomi høyere affektiv organisasjonsforpliktelse» (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 65–66).

Selvbestemmelsesteorien sier videre at lønn kan gis med to ulike effekter; en kontrollerende og en informerende effekt. En informerende effekt oppnås når den ansatte opplever lønn som en bekreftelse på dyktighet og at man er betydningsfull for organisasjonen. Dette bidrar til økt indre motivasjon (Kuvaas, 2020). Ved å gi belønning med en informerende effekt vil dette styrke arbeidstakernes psykologiske behov. På den andre siden kan lønn gi en kontrollerende effekt. Dette skjer ved at lønnen baseres på bonuser og resultater som fører til at ansatte endrer arbeidsinnsats, eller gjør noe som de ikke ville ha gjort hvis bonus ikke var til stede. Enn så lenge er det indikert i forsøksstudier at dette antas å svekke den indre motivasjonen (Kuvaas, 2020). Annen forskning viser lignende funn der lønn med kontrollerende effekt påvirker de psykologiske behovene negativt. Videre er det behovene autonomi og kompetanse som svekkes mest ved pengebelønninger (Thibault Landry et al., 2017, s. 3–4).

Det viser seg at lønn betyr mer for de ansatte hvis det er mangler i behovstilfredstillelse fra andre faktorer. Opplevelse av rettferdig lønn avhenger også av prosedyrene rundt lønn i organisasjonen. Prosedyrerettferdighet om lønn er viktigere når lønnen til de ansatte er lite kjent for de andre i organisasjonen. Der lønn er kjent for de ansatte er opplevelsen av rettferdig lønnsnivå av større betydning for indre motivasjon (Hartmann & Slapničar, 2012, sitert i Olafsen, 2018). I Forsvaret kan det hevdes at ansatte har begrenset innsyn i hva kollegaene har i lønn, derav øker viktigheten av prosedyrerettferdighet. Dette gjøres ved å fastsette lønn i stillingsbeskrivelser, lønnstabeller og ved lokale lønnsforhandlinger.

Oppgaven vil i det følgende kort redegjøre for de basale psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien.

Autonomi

Autonomi, også omtalt som selvbestemmelse, er en viktig komponent i selvbestemmelsesteorien. Teorien antar at når mennesker kan identifisere seg med viktigheten og verdien av deres eget arbeid, vil dette føre til økt arbeidsmotivasjon (Deci et al., 2017, s. 23). Autonomi oppstår ved følelse av initiativ og eierskap til en handling og den styrkes ved egeninteresse og egne verdier. Derimot svekkes autonomi ved opplevelsen av ekstern kontroll. Dette kan være belønning eller straff (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Autonomi kan forstås som «i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142).

Autonomi er derfor å ha en følelse av å kunne velge selv. I en jobbsituasjon vil dette kunne være å styre sin egen arbeidshverdag, føle at det er mulighet for å komme med innspill og kunne påvirke sin egen arbeidssituasjonen. Valgfrihet er derfor sentralt i autonomibegrepet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80). Studier viser at autonomi er viktig for den indre motivasjonen, mens overvåking og kontroll, i tillegg til trusler, kan være med på å undergrave den. Lederskap som lener seg mot mye bruk av belønning og straff kan være med på å undergrave autonomi som igjen medfører redusert indre motivasjon, kreativitet og evne til problemløsning (Hetland & Hetland, 2021, s. 95).

Ansatte med høy grad av autonomi er også relatert til å ha høyere affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Opplevelse av autonomi har vist seg å bidra til at faktorer som utbrenthet, stress og sykefravær reduseres. Autonomiopplevelsen har vist seg å være det viktigste behovet å få dekket, gitt at autonomi er et premiss for at kompetanseopplevelse skal kunne sees i sammenheng med indre motivasjon. Videre har autonomi betydning for at ansatte skal utvise tillitt til de rundt seg, som igjen bidrar til høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 66-67). Ved at autonomi og indre motivasjon har helt klare sammenhenger, og at autonomi er knyttet til arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 197), vil derfor opplevelsen i svekket autonomi redusere den indre motivasjonen og dertil kunne være en faktor som bidrar til økt turnoverintensjon.

Forskning viser også at autonomi er en viktig komponent for individets effektivitet og psykologiske velvære. Gjennom autonomi opparbeides det i tillegg tillit til ledere og medarbeidere som igjen har stor betydning for bedre arbeidsprestasjoner og høy affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 73). Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, kan sies å oppmuntre til at ansatte skal oppleve autonomi. I oppdragsbasert ledelse tildeler sjefen oppdrag og forteller hva som skal gjøres, ikke hvordan. Ved å lede på denne måten vil den undergitte oppleve frihet til å løse oppdraget innenfor fastsatte rammer. Ledelsesformen underbygger ikke bare den undergittes indre motivasjon til å løse oppdraget, men er også en effektiv ledelsesform i strid (Buch et al., 2019, s. 192).

Kompetanseopplevelse

Deci & Ryan beskriver kompetansebehovet som opplevelsen av mestring og ønske om å bruke egne evner og ferdigheter (Deci & Ryan, 1985, sitert i Hetland & Hetland, 2021, s. 96).

Kompetansefølelsen vil styrke seg gjennom mestringsfølelse; en følelse av at man kan lykkes og vokse. Behovet oppnås best i strukturerte miljøer som gir mulighet for utfordringer, vekstmuligheter og tilbakemeldinger (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Det er også viktig at vi får mulighet til å både bruke og videreutvikle kompetansen vår (Olafsen, 2018). Når kompetansebehovet er tilfredsstilt vil de ansatte sørge for å opprettholde og utvikle sine ferdigheter. (Buch et al., 2019, s. 192). I

kompetanseopplevelser ligger også behovet for utfordringer. Det er derfor en balanse mellom etablert kompetanse som medfører trygghet og mestring og ny kompetanse som gir utfordringer og videre utvikling (Molstad & Aspeli, 2020, s. 81).

Betydningen av at ansatte får benyttet sin kompetanse i organisasjonen påvirker turnoverintensjonen.

En undersøkelse gjennomført i offentlig sektor i Norge, herunder Forsvaret, viste at personer som opplever at kompetansen deres blir benyttet hadde lavere turnoverintensjon enn ansatte som opplevde å ikke få brukt kompetansen sin (Lai, 2011, s. 50–51).

Tilhørighet

Tilhørighetskomponenten omhandler «å føle seg knyttet til andre, bli ivaretatt av andre og selv ivareta andre personer, grupper, organisasjoner og andre sosiale sammenhenger. Når behovet er tilfredsstilt vil arbeidstakere oppleve psykologisk trygghet» (Buch et al., 2019, s. 192). I jobbsammenheng vil også faglig tilhørighet og faglig verdsettelse være viktig. Den sosiale delen av arbeidsmiljøet vil komme i tillegg til disse to. Høyt indre motiverte ansatte føler i større grad stolthet og opplever tilhørighet til arbeidsplassen. (Molstad & Aspeli, 2020, s. 81).

Forskning viser en klar sammenheng mellom turnoverintensjon og opplevd støtte i arbeidet. Ansatte som følte støtte, fra blant annet ledelsen, hadde mindre sannsynlighet for å forlate jobben sin ved at de hadde mer selvtillit i utførelsen av jobben (Dipietro & Condly, 2007, sitert i Han, 2020, s. 159).

Begrepet «arbeidsmiljø» har ulik betydning i ulike forskningsartikler, men uavhengig av begrepsforståelsen viste flere studier at det er en korrelasjon mellom arbeidsmiljø og turnover. På generelt grunnlag viser det seg at et dårlig arbeidsmiljø leder til økt turnover hos ansatte (Han, 2020, s. 163).

Selvbestemmelsesteorien har blitt benyttet som et teoretisk utgangspunkt i flere undersøkelser som omhandler forskning på motivasjon hos ansatte i Forsvaret. Vinterdal (2021, s. 48–49) undersøkte hvordan man kunne oppnå indre motivasjon hos spesialister i Forsvarets hundetjeneste. Hun fant ut at

følelsen av selvbestemmelse, glede i profesjonsutøvelsen og det å bidra til noe større enn seg selv, med samtidig som opplevelse at man betyr noe for andre, var viktige drivere for den indre motivasjonen. Studien avdekket at flere spesialister følte at tilhørigheten stadig ble svekket og at de samtidig følte seg systematisk tilsidesatt. Hun fant at opplevelsen av manglende organisatorisk støtte og rettferdighet var noe som i størst grad påvirket spesialistens indre motivasjon negativt. Nilsen (2021, s. 45) sin undersøkelse blant redningshelikoptertechnikerne fant flere motivasjonsfaktorer som bidrar til at personellet blir i jobben sin. Faktorene «mening med jobben» og «tilhørighet/sosial støtte» var de faktorene som hadde størst betydning. Motivasjonsfaktorene autonomi, kompetanseopplevelser, variasjon og tilbakemeldinger hadde alle i noen grad betydning for at de yngre flyteknikere i redningshelikoptertjenesten blir værende i jobben sin.

2.3 Jobbkraft-ressursmodellen

Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R) er en teoretisk modell som ser både på positive og negative faktorer ved arbeidsmiljøet. Modellen baserer seg på tidligere stressmodeller og jobbkarakterisikamodellen til Hackman og Oldham (Skogstad & Harris, 2021, s. 27). Kjernen i JD-R modellen er i antagelsen om at ethvert yrke har egne spesifikke risikofaktorer forbundet med jobbstress. Disse faktorene klassifiseres i to generelle kategorier, jobbkraft og jobbressurser, og utgjør en overordnet modell som kan brukes på ulike yrker, uavhengig av de spesielle kravene og ressursene som er involvert (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). JD-R modellen er et teoretisk rammeverk som forsøker å integrere to forskningstradisjoner; stressforskningstradisjonen og motivasjonsforskningstradisjonen. Videre har studier vist at JD-R modellen kan forutsi opplevelsen av utbrenthet og jobbengasjement (Demerouti & Bakker, 2011, s. 1). Modellen er fleksibel og har vist seg å kunne brukes uavhengig av hvilke krav en jobb stiller, eller hvilke ressurser som er tilgjengelig (Christensen, 2011, s. 120).

Jobbkraft refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av jobben som krever kostnader både innenfor det fysiske og psykologiske. Eksempler er høyt arbeidspress, ugunstig fysisk miljø og uregelmessig arbeidstid. Selv om alle jobbkraft ikke nødvendigvis er negative, kan de bli til jobbstressorer, når overnevnte krav krever høyere innsats enn den ansatte klarer å møte (Demerouti & Bakker, 2011, s. 2). Jobbkraft som «rollekonflikt, rolleklarhet, konflikt mellom jobb og hjem, fysiske og emosjonelle krav i jobben, ofte er relatert til negative arbeidskonsekvenser slik som utbrenthet» (Olafsen, 2018).

Studier har vist at jobbkraft også kan ha en motiverende effekt i jobbsammenheng. Crawford et al (2010, s. 841–843) foreslo en oppdatert modell som skilte jobbkraft i utfordrende krav og hindrende krav. Utfordrende krav kan være jobbansvar, tidspress og arbeidsmengde og vil kunne bidra til økt

jobbengasjement. Hindrende krav som rollekonflikt, administrative utfordringer eller ressursmangel medfører negative følelser og svekket jobbengasjement. I motsetning til et hindrende jobbkrav, vil et utfordrende jobbkrav oppleves kostnadskrevende, men samtidig fremheve personlig vekst og personlig måloppnåelse. Hva som oppleves som hindrende og utfordrende jobbkrav er avhengig av konteksten. Derfor kan det som oppleves som utfordrende jobbkrav i en arbeidskontekst oppleves som hindrende i en annen, og motsatt. (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277–278).

Denne oppgaven vil undersøke hvordan jobbkrav som arbeidspress, turnusordning og balanse mellom hjem og jobb innvirker på ansatte i Kystvakten. Formålet er å se i hvilken grad slike faktorer oppstår og dermed gi økt forståelse for hvordan dette virker på motivasjonen til de ansatte.

Jobbressurser refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av jobben. Jobbressurser har, til forskjell fra jobbkrav, til hensikt å oppnå arbeidsmål i jobben, motvirke jobbkrav og bidra til personlig vekst, læring og utvikling. Jobbressurser er ikke bare nødvendige for å håndtere jobbkrav, men de er også viktige i seg selv. Jobbressurser er viktige for å nå mål, og et arbeidsmiljø som tilbyr ressurser vil skape arbeidstakere som er villige til å gjøre en ekstra innsats i forhold til arbeidsoppgavene sine. Dette vil øke sannsynligheten for gode resultater både for arbeidstakere og organisasjonen (Christensen, 2011, s. 122). Jobbressurser kan identifiseres på ulike nivåer. På organisasjonsnivå kan de være lønn, karrieremuligheter og jobbsikkerhet. På et personlig nivå kan jobbressurser være støtte fra både kollegaer og ledere og et godt arbeidsmiljø. I selve jobben kan jobbressurser være avklarte roller og deltakelse i beslutningstakingsprosessen og på oppgavenivå kan det være opplevd ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, autonomi og tilbakemeldinger (Demerouti & Bakker, 2011, s. 2).

De tre grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien inngår som en del av jobbressurser i JD-R modellen. Autonomi, kompetanseutvikling og positive tilbakemeldinger fører til større arbeidsengasjement fordi de kan bidra til å redusere kostandene jobbkravene fører med seg. Jobbressurser kan derfor brukes til å forklare at våre grunnleggende psykologiske behov tilfredstilles og skaper autonom motivasjon for arbeidet (Olafsen, 2018). Jobbressurser oppfyller dermed de grunnleggende behovene som tidligere beskrevet i selvbestemmelsesteorien (Skogstad & Harris, 2021, s. 27).

Forsker på jobbengasjement, Marit Christensen, sier at «den ledende definisjonen på jobbengasjement er at det er en positiv og relativt permanent følelsesmessig tilstand av arbeidsrelatert velvære» (Kontochristos, 2022). Jobbengasjement er basert på tre faktorer. Den første er nødvendig energi til å utføre jobben. Den andre er dedikasjon til jobben og opplevelse av at jobben er viktig. Den tredje

faktoren er at man er konsentrert om arbeidsoppgavene sine (Kontochristos, 2022). Jobbengasjement er negativt korrelert til utbrenthet. For mange jobbkrav kan føre til utbrenthet og utmattelse, mens en reduksjon av jobbkrav, eller tilførsel av opplevde jobbressurser, vil kunne føre til økt jobbengasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 322). Man kan også være jobbengasjert selv om man opplever arbeidspress, tidspress og at man må stå på for å få jobben gjort (Kontochristos, 2022).

Høyt jobbengasjement relateres også positivt til mer tilfredshet, økt lojalitet og bedre involvering fra arbeidstakerne. I tillegg viser det seg å ha en helsemessig gevinst i form av lavere sykefravær, bedre fysisk helse og mindre grad av utbrenthet. Jobbengasjement relateres også til lavere grad av turnover og høyere arbeidsprestasjoner (Christensen, 2011, s. 124–125). Sammenhengen mellom jobbressurser og turnoverintensjon har blant annet blitt påvist gjennom forskning utført av Schaufeli og Bakker, ved at de fant positiv sammenheng mellom tre ulike jobbressurser (tilbakemelding på utført arbeid, sosial støtte og støtte fra ledelsen) og jobbengasjement (Schaufeli og Bakker, 2004, sitert i Bakker & Demerouti, 2008, s. 212)

Denne oppgaven vil undersøke hvordan jobbressurser som lønn, jobbsikkerhet, karrieremuligheter, variasjon og arbeidsoppgaver påvirker motivasjonen hos ansatte i Kystvakten, og dermed bidra til lavere turnoverintensjon i Kystvakten.

2.4 Organisasjonsforpliktelse

Et utvalg blant forskningslitteraturen i organisasjonsforpliktelse viser at det er ikke er noen konsensus om hva som menes med begrepet organisasjonsforpliktelse. I litteraturen benyttes også andre begreper enn organisasjonsforpliktelse som jobbholdning, jobbforpliktende engasjement, organisasjonstilknytning, jobbforpliktelse og organisasjonstilhørighet (Mowday et al., 1982, s. 20–21). I denne oppgaven er de ulike begrepene omtalt, men felles er at de kan forstås som organisasjonsforpliktelse. Begrepet organisasjonsforpliktelse kan defineres som «medarbeiders identifisering med og involvering i en gitt organisasjon» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76), og det er denne definisjonen som legges til grunn i denne oppgaven.

Både jobbforpliktelse og jobbtildfredshet har vært viktige for å kunne forstå individets adferd i organisasjonen blant annet med tanke på trivsel, fravær, produktivitet og turnover. For organisasjonen vil høy grad av trivsel og jobbforpliktende engasjement være viktige forutsetninger for blant annet å beholde kompetent personell (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 291).

I denne oppgaven er Meyer og Allen sin trekomponentmodell lagt til grunn for å studere jobbforpliktelse i organisasjonen. Trekomponentsmodellen definerer tre forskjellige typer organisasjonsforpliktelser; affektiv, kalkulerende og normativ organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1991).

Affektiv organisasjonsforpliktelse er den mest utbredte tilnærmingen til organisasjonsforpliktelse innad i litteraturen. Affektiv forpliktelse baserer seg på individets emosjonelle tilknytning til organisasjonen (Allen & Meyer, 1990, s. 2). Affektiv forpliktelse gir uttrykk for den følelsesmessige styrken av personers ønske om å fortsette i organisasjonen. Den har som utgangspunkt at organisasjonens og individets verdier og målsetninger er sammenfallende. Videre at individet ønsker å bidra til at organisasjonens verdier og visjoner blir oppfylt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). En studie gjennomført av Gagne, Boies, Koestner og Martens predikerte at affektiv organisasjonsforpliktelse oppstår som en følge av ansattes autonome motivasjon. (Gagne, Boies, Koestner og Martens, 2004, sitert i Gagné & Deci, 2005, s. 344–345). Videre er affektiv organisasjonsforpliktelse «negativt relatert til turnoverintensjon, faktisk turnover, fravær, stress og arbeid-familiekonflikt» (Meyer et.al, 2002, sitert i Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 69). Affektiv organisasjonsforpliktelse er også sterkt relatert til indre motivasjon ved at indre motiverte ansatte har høy grad av organisasjonstilørighet (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 63–64).

Normativ organisasjonsforpliktelse er når forpliktelsen baseres ut fra det sosiale presset vedkommende opplever. Personer med høy grad av normativ organisasjonsforpliktelse er opptatt av andres reaksjoner hvis de slutter. Dette kan derfor medføre redsel for å skuffe andre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297). Ved slik type forpliktelse er det opplevelsen av at det er riktig å bli værende, ved for eksempel at arbeidsplassen har vært raus med den ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 68).

Den tredje formen for organisasjonsforpliktelse er den kalkulerende forpliktelsen, og er forbundet med opplevde kostnader (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). Dette er en type jobbforpliktelse som er knyttet til troen på at det koster en dyrt å slutte i forhold til det man har investert over mange år, samt behov for å opprettholde trygghet og stabilitet. Utdanning, pensjon og nære kollegaer er faktorer som kan påvirke graden av ønsket om å fortsette i organisasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 297).

Ut fra det som er beskrevet over kan man forenklet si at ansatte med høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse blir i organisasjonen fordi de selv ønsker det. Ansatte med sterk kalkulerende forpliktelse blir fordi de synes de **må**, mens de med sterk normativ forpliktelse blir fordi de føler at de **bør** bli. De ulike forpliktelsene kan best forklares som komponenter i stedet for typer holdningsforpliktelser. Med dette menes at de ulike forpliktelsene hos enkelte ansatte vil variere i grad

(Allen & Meyer, 1990, s. 3–4). Kuvaas beskriver affektiv organisasjonsforpliktelse som en «emosjonell tilknytning til og identifikasjon med organisasjonen, hvor medarbeideren føler seg som en del av familien» (Kuvaas, 2012, s. 69). Den kalkulerende forpliktelsen beskrives som medarbeiderens «opplevde kostander forbundet med å forlate organisasjonen» (Kuvaas, 2012, s. 69), mens den normative forpliktelsen omhandler «en følelse av identifikasjon og tilknytning som skyldes at det oppleves som det riktige å bli værende» (Kuvaas, 2012, s. 70).

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik og Nerstad fant i en studie blant ansatte i finansnæringen at jo mer ytre motiverte medarbeiderne var, jo høyere scoret de på utbrenthet og jobb-familiekonflikt. De scoret samtidig lavere på affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik og Nerstad, 2017, sitert i Buch et al., 2019, s. 190). «En metaanalyse med over 50.000 respondenter viste at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til arbeidsprestasjoner, ekstra rolleadferd og negativt relatert til turnoverintensjon, faktisk turnover, fravær av stress og arbeid-familie-konflikt» (Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnysky, 2002, i sitert i Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 69). Ved samme undersøkelse viste det seg at jo mer kompetanse respondentene hadde som kunne benyttes utenfor organisasjonen, jo høyere affektiv og normativ forpliktelse, og påfølgende lavere kalkulerende forpliktelse hadde de. Funnene indikerte for eksempel at god lønn ikke medførte høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, men førte til økt kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Den kalkulerende forpliktelsen viser seg å være negativt relatert til turnoverintensjon, men at ansatte blir i jobben på grunn av feil årsak (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 69).

Organisasjonsforpliktelse har blant annet en sterk sammenheng til den ansattes adferd. Når en ansatt føler seg forpliktet til en organisasjon vil det redusere sannsynligheten for fravær og turnover. Abdullah og Ramay (2012, s.96) gjennomførte en studie blant ansatte i Pakistans banksektor. Målet med forskningen var å få et innblikk i hvordan forholdet mellom faktorene arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønn og deltakelse i beslutningstaking påvirket organisasjonsforpliktelsen. Resultatet viste en positiv korrelasjon mellom jobbsikkerhet og organisasjonsforpliktelse. Den høye korrelasjonen mot jobbsikkerhet kan indikere at dersom de ansatte tilbys trygge jobber gjennom rettferdig beslutningstaking, kan man forvente at deres forpliktelse vil øke. Sammenhengen mellom arbeidsmiljø og organisasjonsforpliktelse kan tyde på at et vennlig og godt samarbeidende arbeidsmiljø vil bidra til økt forpliktelse til organisasjonen. Tilfredshet med lønn og deltakelse i beslutningstaking hadde lavere korrelasjon med organisasjonsforpliktelse. Dette kan indikere at disse faktorene ikke i like stor grad bidrar til at den ansatte føler seg forpliktet til organisasjonen. Et annet interessant funn i undersøkelsen viste at ansatte med et lengre ansettelsesforhold og høyere alder viste mer forpliktelse for organisasjonen enn ansatte med kortere ansettelsestid og lavere alder. Grunnen til dette kan være at de som har et langt ansettelsesforhold, og som har brukt mesteparten av livet i

organisasjonen, har høyere grad av forpliktelse. De mener også at høyere alder begrenser alternative muligheter i andre organisasjoner, som igjen vil styrke forpliktelsen til den organisasjonen de jobber for (Abdullah & Ramay, 2012, s. 96).

2.5 Oppsummering teorikapittel

I dette kapittelet ble tre teorier presentert som et bakteppe for å belyse oppgavens problemstilling.

Selvbestemmelsesteorien sier at menneskets grunnleggende psykologiske behov må være dekket for at indre motivasjon skal kunne oppstå. De tre grunnleggende psykologiske behovene er autonomi, kompetanseopplevelser og tilhørighet. Når disse behovene er oppfylt vil en person oppnå autonom motivasjon og økt indre motivasjon. Opplevelse av autonom motivasjon fører også til økt organisasjonsforpliktelse og trivsel på jobb. Samtidig reduseres helsemessige belastninger som for eksempel stress og utbrenthet. Teorien ser også på hvilken effekt lønn kan ha for de psykologiske behovene, ved at lønn kan gis med informerende eller kontrollerende effekt.

Jobbkraft-ressursmodellen er en modell som kan benyttes til å måle hvor engasjert ansatte er i jobben sin. Engasjement for den jobben som skal utføres kan også si noe om hvor motiverte de ansatte er. Modellen deler arbeidsmiljøet inn to kategorier; jobbkraft og jobbressurser. Jobbkraft er ofte negative faktorer, som for eksempel rollekonflikt og uregelmessig arbeidstid. Jobbressurser er faktorer som skal motvirke jobbkraft, og blant annet bidra til å styrke de psykologiske behovene som inngår i selvbestemmelsesteorien. Eksempler på jobbressurser er tilbakemelding på jobben den ansatte utfører, jobbsikkerhet og muligheter for egenutvikling i organisasjonen.

Den siste teorien som ble belyst er organisasjonsforpliktelse. De tre typene organisasjonsforpliktelse som ble belyst var affektiv, normativ og kalkulerende organisasjonsforpliktelse. De tre kategoriene kan fortelle oss hvor forpliktet en ansatt føler seg til jobben sin. Hvilken type forpliktelse vil kunne indikere risiko for at den ansatte vil forlate organisasjonen, men også si noe om hvor jobben er vedkommende. Forskning viser også at det er høy sammenheng mellom graden av organisasjonsforpliktelse og jobbsikkerhet (Abdullah & Ramay, 2012, s. 96).

De presenterte teoriene er forskjellige, men samtidig berører de noen av de samme temaene. Opplevelser av kompetanse, autonomi og tilhørighet er kjernen i selvbestemmelsesteorien, men de inngår også i JD-R modellen som jobbressurs. For eksempel kan arbeidspress være et jobbkraft i JD-R modellen, og være en negativ faktor for kompetansebehovet i selvbestemmelsesteorien. Et annet eksempel er lønn. Høy lønn kan sees på som anerkjennelse i selvbestemmelsesteorien, men det er også

aktuelt å diskutere lønn i rammen av organisasjonsforpliktelse. Jobsikkerhet er sett på som en jobbressurs og har også en tydelig forbindelse til organisasjonsforpliktelse.

Ut fra det teoretiske rammeverket vil oppgaven se videre på utvalgte faktorer som kan påvirke motivasjonen til ansatte på Kystvaktens fartøyer og dermed også hva som kan tenkes å påvirke turnoverintensjonen. Oppgaven vil ta for seg autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet i rammen av selvbestemmelsesteorien. Videre bygger oppgaven på teorien i JD-R om jobbkrav og jobbressurser. Kategoriene lønn, mulighet for karriereutvikling, jobsikkerhet og variasjon i arbeidsoppgaver er lagt til grunn som jobbressurser. Balanse mellom hjem og arbeid er i teorien kategorisert som et jobbkrav. Turnustjeneste vil derfor hevdes å være et jobbkrav, men det er grunnlag for å undersøke om dette kan oppfattes som en jobbressurs i Kystvakten. Oppgaven vil til slutt se om organisasjonsforpliktelse er en motivasjonsfaktor i seg selv for å stå lenge i jobb, og eventuelt hvilken type som forpliktelse finnes i Kystvakten med bakgrunn i beskrevet teori.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de metodiske valg som er benyttet, hvordan data er innhentet og hvordan innsamlet data er behandlet. Videre forklares det også svakheter og styrker ved det metodiske valget, og hvordan dette kan påvirke resultatene i oppgaven. Jeg vil også belyse de etiske dilemmaene som har oppstått i oppgavens utforming.

3.1 Vitenskapelig tilnærming

Hensikten med forskning er å frembringe informasjon om virkeligheten, også kalt empiri, som er troverdig og gyldig. Å samle inn troverdig informasjon, behandle informasjonen og presentere den krever systematikk i arbeidet. (Jacobsen, 2015, s. 13-16). For å gjøre dette må forskeren ha en strategi, en metode. «Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 23). Metode handler derfor om hvordan man tilnærmer seg virkeligheten ved å samle inn empiri på en så god måte som mulig.

Busch (2013, s. 49) deler den metodiske prosessen inn i fire steg. Først må forskeren ta standpunkt til det vitenskapsteoretiske ståstedet. Deretter må forskeren velge forskningsdesignet. Her gjøres det beslutninger som får innvirkning på valg av de neste to neste stegene som er datainnsamling og dataanalyse.

Opgaven baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming, med utgangspunkt i at det finnes flere ulike forståelser av virkeligheten. Denne oppgaven studerer mennesker i en organisasjon. Derfor vil forskerens virkelighetsbilde, som legges til grunn for slutninger og konklusjoner, være avhengig av hvem det er som gir ut informasjonen. «Epistemologisk blir derfor utfordringen for forskeren å formidle hvordan mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 28). Jeg som forsker må derfor kunne sette meg inn i, og fortolke, det undersøkelsesobjektet gir av informasjon. Virkeligheten blir derfor til, og konstruert gjennom, en rekke fortolkninger fra ulike mennesker. Metodisk blir det forskerens oppgave å forstå det dynamiske og det unike (Jacobsen, 2015, s. 27–30).

Denne oppgaven skal belyse problemstillingen med et begrenset antall personer i Kystvakten. Det vil derfor være deres virkelighetsforståelse som legges til grunn for besvarelsen, og de vil utgjøre kun en liten del av virkeligheten. I tillegg vil forskningseffekten, dvs. at jeg som forsker kan være med på påvirke konklusjonen gjennom mine fortolkninger, være en del av resultatet (Jacobsen, 2015, s. 29).

3.2 Forskningsdesign

For å avgjøre hvilket forskningsdesign som skulle benyttes måtte det gjøres flere vurderinger. I og med at forskningen har som mål å øke kunnskapen om hva som motiverer enkelte til lang ståtid, falt valget på et intensivt design. Et intensivt design går i dybden for å få en god forståelse av «både hvordan virkeligheten er og oppfattes» (Jacobsen, 2015, s. 90). Valget falt videre på en kvalitativ metode der data ble hentet ved bruk av intervjuer. Et kvalitativt design gjør det lettere å gå i dybden på komplekse og uklare problemstillinger. Samtidig kan metoden gi utfordringer med å generalisere resultatene til andre ut over de som deltar i undersøkelsen (Busch, 2013, s. 53). Ved å konsentrere forskningen om et mindre antall undersøkelsesenheter, kunne undersøkelsen gå i dybden og sette søkelys på detaljer og nyanser.

Som følge av problemstillingen ble det valgt å gjennomføre undersøkelsen som en casestudie. En casestudie har en naturlig avgrensning og i denne oppgaven omhandler den seilende personell i Kystvakten. Videre er hensikten å utvikle ny forståelse ved finne noe nytt i rammen av undersøkelsens kontekst. Casestudier egner seg derfor godt til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 99). Svakheten med casestudier er generalisering av funn til andre sammenhenger eller kontekster, og «etablere kausale sammenhenger» (Jacobsen, 2015, s. 100). Funn og konklusjoner i oppgaven må derfor være åpen for at det eksisterer andre faktorer som bidrar til oppgaves funn. En måte for å i større grad kunne etablere kausale sammenhenger vil være å gjøre flere sammenlignende casestudier (Jacobsen, 2015, s. 102–105). En annen metode for å styrke kausaliteten kan være å kombinere casestudiet med en eksperimentstudie. (Jacobsen, 2015, s. 122).

3.3 Datainnsamling

Det er både styrker og svakheter ved bruk av intervjuer. Intervjuer egner seg når det er få enheter (respondenter) som skal undersøkes. Intervjuer fører med seg med store mengder informasjon, i tillegg til at de er tidkrevende å gjennomføre. En fordel med å benytte intervjuer er at vi får tilgang til individets opplevelse og forståelse av virkeligheten. Et intervju får frem den enkeltes holdninger og meninger om temaet med større oppløsningsgrad en kvantitative tall studier. Ulempen er derimot at dataene fra respondentene i liten grad kan overføres til å gjelde en hel gruppe mennesker. Det er derfor intervjumetoden i liten grad egner seg til generalisering (Jacobsen (2015, s. 146–147).

Ved utarbeidelse av intervjuguiden valgte jeg å legge denne til en middels strukturingsgrad. For å belyse problemstillingen er det behov for at intervjuobjektene skal tilføre data innenfor oppsatte tema, men også ha mulighet til å ytre meninger utover det som det er lagt opp i intervjuguiden. En middels

strukturingsgrad var derfor nødvendig for å skape fleksibilitet samtidig som oppsatte temaer blir belyst (Jacobsen, 2015, s. 150–151).

Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for oppgaven. Totalt ble følgende ni temaer belyst i intervjuguiden;

- Autonomi
- Kompetanseopplevelser
- Tilhørighet
- Lønn
- Karriereutvikling
- Jobsikkerhet
- Arbeidsoppgaver
- Balanse mellom hjem og jobb
- Organisasjonsforpliktelse

Hvert tema inneholdt mellom ett til tre spørsmål. Intervjuguiden var også lagt opp slik at respondentene innledet kort om sin bakgrunn i Kystvakten, og ble avsluttet med tre avslutningsspørsmål som ikke direkte er opphengt i utvalgte teorier. Intervjuguiden er i sin helhet gjengitt som vedlegg A i denne oppgaven.

3.4 Valg av datakilder

Utfordringen med kvalitativ metode er at det sjeldent lar seg gjøre å undersøke alle vi ønsker. Et slikt opplegg vil bli kostnadskreven, både hva gjelder tidsbruk og kostnader (Jacobsen, 2015, s. 177). Særlig vil dette gjelde i en forholdsvis liten undersøkelse som denne oppgaven, der det er begrenset med tid og tilgjengelige ressurser. Jacobsen (2015, s. 178) skiller mellom begrepene respondent og informant. Personer som for eksempel har god kjennskap til det vi skal undersøke, slik som i dette tilfellet, kan kalles respondenter. Informanter kan forstås som «personer som ikke selv representer gruppen vi undersøker, men som har god kjennskap om gruppen» (Jacobsen, 2015, s. 178). Utvalget i denne undersøkelsen kan kategoriseres til å være respondenter på bakgrunn av at de er ansatt i Kystvakten og dermed medlem i den gruppen som skal undersøkes, samt deres lange ståtid i organisasjonen.

Utvalgsprosessen har vært formålsstyrt basert på at valg av respondenter er nært knyttet til oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 180). Utvalget i oppgaven ble basert på en kombinasjon av flere kriterier. Ut fra problemstillingen var ett av kriteriene at respondentene skulle ha mer enn ti års

tjeneste på Kystvaktens fartøy. Dette kriteriet ble utarbeidet gjennom problemstillingen da jeg ønsket å undersøke det personellet som har opparbeidet seg mye kompetanse og erfaring. Det andre kriteriet var at respondentgruppen skulle bestå av både offiserer og spesialister. Det tredje kriteriet var at respondentgruppen skulle representerte de ulike avdelingene ombord. Et fjerde kriterium var at respondentene skulle kunne gi undersøkelsen reflekterende informasjon. Dette vil være personer med god kunnskap og som er interessert i å tilføre undersøkelsen god informasjon. En metodisk svakhet ved bruk av denne utvalgsmetoden er at det er vanskelig å på forhånd vite noe om hvor gode informasjonskildene er før intervjuene har blitt gjennomført (Jacobsen, 2015, s. 181).

Bakgrunnen for valget av disse kriteriene var å få et bredt utvalg som kunne belyse problemstillingen fra ulike synsvinkler. Repstad (2007, s. 58) påpeker at respondentene bør være ulike, men samtidig være relevante for problemstillingen. Når respondentene er ulike, vil det være større sjans for å finne ny informasjon som kan besvare problemstillingen. En offiser kan tenkes å ha en annen motivasjon enn en spesialist. Det kan også være ulik motivasjon mellom en operativ eller en maskinist for å stå lenge i jobb på sjøen.

På forespørsel foretok personellavdelingen i Kystvakten et utvalg på 20 mulige respondenter, som tilfredsstilte kravene og kunne være aktuelle for intervjuer. Respondentene ble valgt ut etter nevnte utvalgskriterier. I og med at datainnsamlingsperioden var begrenset i tid, var også turnustjenesten en medvirkende faktor, all den tid aktuelle respondenter måtte kunne stille til intervju i perioden. Ut fra de 20 mulige respondentene ble det tatt ut tre respondenter. I tillegg til disse tre, ble tre respondenter, som fyller utvalgskravene, valgt ut av erfaring hvor jeg visste de kunne bidra med reflektert informasjon til undersøkelsen. Dette er respondenter som er villige til å gi fra seg informasjon og har gode forutsetninger for å belyse problemstillingen fra ulike sider gitt deres tjenesteerfaring og kompetanse (Busch, 2013, s. 57). Utfordringen med å gjøre et utvalg gjennom denne metoden er at vedkommende som har plukket ut mulige respondenter kan ha en tendens til å anbefale dem som likner på eller som er nokså enige med dem selv (Repstad, 2007, s. 57).

Ved at utvalget i denne oppgaven er begrenset til seks respondenter, medfører dette også en svakhet til oppgavens funn. Et større antall respondenter kunne bidratt til andre funn og muligens flere aspekter ved konklusjonene. Et større utvalg kunne muligens ha funnet flere faktorer som motiverer personellet til økt ståtid. Det er viktig å være åpen for at det er andre forhold som ligger utenfor denne oppgaven som kunne bidratt til å besvare problemstillingen.

3.5 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i perioden 30.januar til 7.februar 2023. Kystvaktens personell har spredt bosetning og oppholder seg også et minimum av tid på hjemmebasene Sortland eller Bergen. I et kost-/nytte-perspektiv ble det derfor valgt å gjennomføre intervjuene ved hjelp av Teams. Lengden på intervjuene varierte fra 30 til 60 minutter.

Ved oppstarten av intervjuene ble informasjonsskrivet, med tilhørende rettigheter som respondent, gjennomgått. Det ble igjen understreket at respondenten ville forbli anonym, men at de indirekte kunne bli identifisert gjennom tjenestestilling, antall år i Kystvakten og om de er spesialist eller offiser. Det ble også påpekt at jeg gjennomførte undersøkelsen i form av å være student og at oppgaven ikke hadde noen sammenheng med min nåværende jobb i Kystvakten. For å understreke min rolle som forsker valgte jeg å gjennomføre intervjuene i sivilt antrekk. Hensikten med dette var å distansere meg fra rollen som offiser.

Under intervjuene ble det benyttet lydopptaker. Dette gjorde at jeg kunne rette oppmerksomheten min mot respondenten og holde samtalen i gang. Under intervjuene var det viktig å vise forståelse for den informasjonen respondentene kom med, og samtidig kunne stille oppfølgingsspørsmål for å kvalitetssikre dataene som kom frem under intervjuene (Repstad, 2007, s. 88–89).

Intervjuene ble gjennomført i henhold til oppsatt plan, og det var ingen større utfordringer ved selve gjennomføringen av intervjuene.

3.6 Dataanalyse

Intervjuene ble i etterkant transkribert ved hjelp av lydfil. Det ble lagt vekt på at transkriberingen skulle være så korrekt som mulig for å få frem respondentens budskap på en mest mulig autentisk måte. Ved å transkribere ble jeg godt kjent med datagrunnlaget, som ga et godt grunnlag for det videre analysearbeidet. Transkripsjonsprosessen var tidkrevende og resulterte i ca. 80 sider med tekst. Etter transkribering av lydfilene satt jeg igjen med det som kalles analysedata (Tjora, 2012, s. 159).

Det neste steget i analyseprosessen var å kode innhentet empiri. I kodefasen var det nødvendig å jobbe mot innhentet empiri (Tjora, 2012, s. 159–160). Ved å gjennomføre koding kunne jeg redusere datamengden til noen få temaer og kategorier (Nilssen, 2012, s. 82). Relevante sitater ble organisert i en tabell der kodingen ble foretatt. Dette ga en god oversikt over innhentede data, og kunne brukes for enkelt å sammenligne respondentenes uttalelser og meninger. Dette ble gjort for å ivareta sporbarheten

i analysematerialet. Kodingen var en krevende prosess der jeg brukte mye tid på sikre at data fra respondentene ble nedtegnet og forstått korrekt.

Neste steg i analyseprosessen var å kategorisere kodene. Kategoriseringen bestod av å samle kodene som er relevante for problemstillingen, som dannet hovedtemaene i analysen. De strukturerer undersøkelsens resultatdel. (Tjora, 2012, s. 160). Kategoriseringen resulterte i 12 kategorier, som ble organisert etter temaene i intervjuguiden. Dette gjorde det mulig ha en systematisk oversikt over det omfattende datagrunnlaget. I tillegg dukket det opp nye temaer utenfor intervjuguiden.

Sitatene benyttet i oppgaven er renskrevet for å gi en mest mulig korrekt og meningsfull fremstilling for å øke lesbarheten og forståelse hos leseren. Det er også gjort for å ikke stille respondentene i et dårlig lys da vi ofte snakker annerledes enn vi uttrykker oss skriftlig. Sitatene er ikke endret i mening, men er grammatisk rettet.

3.7 Forskningsetikk

I samfunnsvitenskapelig forskning har forskeren «plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på» (Jacobsen, 2015, s. 45). Dette gjør at forskeren underveis i forskningsprosessen må foreta seg noen etiske betraktninger ved gjennomføring av undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 45). Det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de som deltar i forskningen. Dette er kravene om informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015, s. 47).

Før oppstarten av undersøkelsen ble prosjektet meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning til behandling av personopplysninger. Tillatelse er også innhentet av Forsvarets Forskningsnemnd, for innhenting av nødvendige tillatelser for å gjennomføre forskning i Forsvaret.

Alle respondentene ble kontaktet per telefon i den hensikt å rette en muntlig anmodning om deltakelse i undersøkelsen. Alle som ble forespurt valgte å delta i undersøkelsen. De fikk tilsendt en informasjonspakke bestående av informasjonsskrivet og dokumentasjon på formelle godkjenninger fra NSD, Kystvakten og Forsvarets Forskningsnemnd. I tillegg bekreftet respondentene skriftlig at de ville delta i undersøkelsen etter å ha mottatt informasjonspakken. Ved oppstarten av intervjuene ble samtykkeskjema gjennomgått på nytt, og det ble videre presisert at deltakelse i undersøkelsen var frivillig og at det var anledning til å trekke seg underveis.

Kravet til privatliv er ivaretatt gjennom at respondentene er anonymisert og identifisert med respondentnummer fra en til seks. Anonymisering er også foretatt i transkripsjonene ved at det ikke fremkommer navn eller fartøystilhørighet. Lydopptak og transkripsjoner er lagret på forskerens FO365 bruker, beskyttet av to-faktor autentisering, etter godkjenning fra Forsvarets Forskningsnemnd. Det er kun forskeren som kjenner til hvilke personer som har deltatt i undersøkelsen. Enkelte sitater er derfor gitt en lavere detaljeringsgrad, og enkelte opplysninger er markert med XX, for ivaretagelse av anonymitet uten at dette har endret respondentenes budskap. Respondentene ble ved forespørsel, i informasjonsskriv og ved intervjuets oppstart, gjort oppmerksom på muligheten for indirekte identifisering på bakgrunn av de opplysninger NSD og Forsvarets Forskningsnemnd har tillatt omtalt i undersøkelsen.

Det er gjort tiltak for å redusere risikoen for identifisering ved å ikke opplyse om den enkelte respondents tjenestetid og fartøystilhørighet i oppgaven. I undersøkelsen er det tillagt vekt på kravet om konfidensialitet. «Dette betyr at det er praktisk mulig å identifisere enkeltpersoner, men at de som gjennomfører undersøkelsen garanterer at personopplysninger ikke blir spredd, [...] og at det i presentasjonen av resultatene iverksettes tiltak for å hindre at andre kan identifisere enkeltpersoner» (Jacobsen, 2015, s. 50).

3.8 Å studere egen organisasjon

Å studere egen arbeidsplass innebærer noen fordeler, som for eksempel å ha god kjennskap til organisasjonen og kjenne til hvem som kan bidra til å belyse problemstillingen. På den andre siden medfører det også enkelte utfordringer, som for eksempel forforståelse som tidligere belyst under oppgavens kapittel 1.5. Repstad (2007, s. 39) problematiserer videre at når man forsker på venner eller kollegaer, som forsker risikerer å miste den akademiske distansen. Å opprettholde upartiskhet og distanse er et problem i kvalitative studier, men at dette settes på spissen hvis man har et personlig forhold til noen i det miljøet man utforsker. Andre utfordringer kan være at forskeren blir oppfattet som partisk ved at det kan tenkes at forskeren utfører oppdrag for organisasjonen og at informasjon som går mot ledelsen må sensureres (Jacobsen, 2015, s. 57). Både Repstad (2007, s. 39) og Jacobsen (2015, s. 56) påpeker imidlertid at det å studere egen organisasjon også er fordelaktig ved at forskeren har forhåndskjennskap til miljøet, så lenge man er klar over fordelene og ulempene. Underveis i forskningsprosessen har jeg søkt å være bevisst de fordeler og ulemper det er å studere sin egen organisasjon.

3.9 Metodekvalitet

Alle metodevalg vil påvirke undersøkelsens kvalitet, og de bestemmer i hvor stor grad man kan ha tillit til konklusjonene (Busch, 2013, s. 61). Gjennom metodekritikk kan forskeren belyse kvaliteten på de dataene som er samlet inn ved å kontrollere intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 228).

Intern gyldighet

«Intern gyldighet innebærer om resultatene kan oppfattes som riktige» (Jacobsen, 2015, s. 228). Dette betyr at det stilles spørsmål ved om det er samsvar mellom virkelighet og forskerens beskrivelse av den. Dette kalles validering eller gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 229). Intensive undersøkelsesdesign studerer mange nyanser, men relativt få enheter. Det innebærer at undersøkelsen tar utgangspunkt i de personene som blir studert. Samtidig går intensive design i dybden av virkeligheten og forskeren er ute etter de ulike nyansene i datagrunnlaget. «Intensive undersøkelsesdesign vil derfor score høyt på intern validitet» (Jacobsen, 2015, s. 90–91).

Kvaliteten i dataene som samles inn i kvalitative undersøkelser er i stor grad knyttet til de kildene som bidrar i forskningen. Videre avhenger gyldigheten av at respondentene gir fra seg riktig informasjon, om de representerer det riktige bilde av virkeligheten eller om de holder tilbake informasjon. En annen faktor i vurderingen av den interne gyldigheten er respondentenes kunnskap om det som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 229–232). I denne oppgaven er respondentene førstehåndskilder og de har nærhet til de spørsmålene det søkes svar på. Videre virker det som at respondentene ikke har holdt tilbake informasjon, men har svart oppriktig ut fra sin virkelighetsforståelse. Dette kan ha sammenheng med at det tilstrebes anonymitet for respondentene. Begge disse faktorene styrker gyldigheten. Respondentene svarte etter et sett av intervju spørsmål, men det var samtidig rom for innspill utenom intervjuguiden. Svakheten med en slik metode er at informasjonen ikke kommer uoppfordret, men at informasjonen kommer etter påvirkning av forskeren. Dette er med å svekke gyldigheten til undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 232).

Gjennom analysedelen er man tvunget til å kutte ut detaljer, forenkle og systematisere. Dette gjør at forskeren beveger seg bort fra innhentede data og en økende risiko for at man som forsker tillegger sine egne meninger. For å motvirke dette kan forskeren iverksette tiltak ved å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene (Jacobsen, 2015, s. 233). Oppgaven har benyttet en kritisk gjennomgang mellom innsamlet empiri og resultater i kapittel 4. For å styrke den interne gyldigheten ytterligere kunne det vært gjennomført sitatsjekk og kontroll med forskerens fortolkninger i samarbeid med den enkelte respondent. Dette er ikke gjort i denne oppgaven og medfører dermed en kilde til svekket

intern gyldighet. For å kompensere for dette er lydbånd og transkripsjoner benyttet for å styrke den interne gyldigheten.

Den interne gyldigheten i denne oppgaven vurderes til å være god, gitt de tiltak som er iverksatt.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet omhandler i hvilken grad undersøkelsen kan gjelde for andre enn de som har deltatt i undersøkelsen. Styrken til den kvalitative metode er teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 237). Med teoretisk generalisering menes å «avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha en effekt» (Jacobsen, 2015, s. 237). Det er to måter å generalisere på. Den ene måten er å vurdere om resultatet kan gjelde for andre innad i samme case, den andre måten er å vurdere om resultatet kan gjelde i andre caser.

Det kan diskuteres om resultatene i oppgaven kan generaliseres innad i Kystvakten, gitt et lavt antall respondenter og hvordan respondentene er valgt ut. For å kunne gi en indikasjon på om resultatet også gjelder for andre bør undersøkelsen oppnå metning. Metning oppnås når forskeren har funnet det som er å finne, og at ved gjennomføring av nye intervjuer ikke tilfører annen informasjon enn den som allerede er innhentet. (Jacobsen, 2015, s. 238). Det kan stilles spørsmål ved om dette er oppnådd i og med at det var tilfang på ny informasjon i hele datainnsamlingsfasen. Oppgaven vil kunne sies å ha en begrenset mulighet for generalisering gitt et lavt antall respondenter.

Den andre typen generalisering er hvorvidt resultatet kan generaliseres til andre utenfor Kystvakten. Etter flere litteratursøk har det ikke blitt funnet lignende studier i Kystvakten. Det er derfor vanskelig å sammenligne denne undersøkelsens resultater med andre studier i denne konteksten. Nilsen (2021) sin undersøkelse for flyteknikere i Redningshelikoptertjenesten i Luftforsvaret er trolig noe av det som ligger nærmest denne oppgaven. Nilsen sin oppgave er derimot gjennomført i en annen kontekst, den har likevel noe av det samme teoretiske utgangspunktet og det kan derfor være grunnlag for å se disse i sammenheng.

For å styrke den eksterne gyldigheten til undersøkelsen bør det på et senere tidspunkt gjennomføres en lignende studie i Kystvakten. Samtidig kan lignende undersøkelser gjennomføres i andre avdelinger i Forsvaret, og på den måten øke denne oppgavens eksterne gyldighet. Selv ved bruk av denne metoden vil man bare til en viss grad kunne generalisere resultatet til et større antall mennesker (Jacobsen, 2015, s. 239).

Pålitelighet

Pålitelighet handler om i hvilken grad man kan stole på den informasjonen som er hentet inn (Jacobsen, 2015, s. 228). For å vurdere pålitelighet vil en gjennomgang og vurdering av undersøkelsesdesignet, datainnsamlingsmetoden og utarbeidelsen av analysen være nødvendig (Jacobsen, 2015, s. 241).

Denne oppgaven har benyttet seg av intervjuer som datainnsamlingsmetode. Da kan forskeren selv påvirke det som undersøkes og dermed også resultatet (Jacobsen, 2015, s. 242). Jeg har i intervjufasen vært bevisst på å være nøytral i kroppsspråk og vist interesse for det respondentene har sagt. Likevel vil undersøkelseeffekten i en intervjusituasjon oppstå i ulik grad, derfor må man anerkjenne at undersøkelsen er påvirket av meg som forsker (Jacobsen, 2015, s. 243).

Ulik kontekst kan være med å påvirke resultatet, men det er vanskelig å påvise i hvor stor grad; «Til det er samspillet mellom intervjuet, respondent og kontekst for komplisert» (Jacobsen, 2015, s. 243). Alle intervju er gjennomført på samme måte via Teams på dagtid. Det er vanskelig å si hvilken effekt dette hadde på respondentene. Denne intervjuformen skaper avstand, samtidig som det oppleves nært med både bilde og lyd. Hos enkelte respondenter ble intervjuet foretatt mens de var hjemme med familien, noe som delvis tok bort oppmerksomheten fra selve intervjuet.

Bruk av lydbånd under intervjuene gjorde at jeg samle inn presise data, og dermed minimere unøyaktigheten i registrering og analyse av data (Jacobsen, 2015, s. 245). Lydfilene var også til god hjelp under analysedelen. En svakhet med analysedelen er at den er foretatt av forskeren alene. En annen uavhengig forsker med tilgang til de samme dataene ville kunne styrket påliteligheten ved å gjennomføre en uavhengig analyse og om mulig komme frem til de samme resultatene. Likevel kan det hevdes av ved bruk av lydfiler som ble ordrett transkribert er datagrunnlaget i oppgaven pålitelig. Ved bruk av lydfiler kan andre forskere kontrollere datagrunnlaget hvis det stilles spørsmål ved troverdigheten til de konklusjoner som er trukket.

4 Analyse og drøfting av funn

Kapittelet vil presentere empiriske funn som drøftes opp mot utvalgt teori. Dette vil danne grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.

Respondentgruppen består av personer som representerer teknisk avdeling, operativ avdeling og administrasjonsavdeling om bord på Kystvaktens fartøyer. Videre er både offiser- og spesialistkategoriene representert, og respondentene har mer enn ti års tjeneste på Kystvaktens fartøyer. Respondentgruppen representerer også personell fra både indre og ytre kystvaktfartøyer.

Felles for respondentene er at de har familie med samboer/ektefelle og barn, men de bor i ulike deler av landet.

4.1 Autonomi

Respondentenes generelle svar er at de i stor grad føler de kan påvirke utførelsen av jobben sin. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: «Jeg vil si at jeg i stor grad har mulighet til å påvirke utførelsen. Vi har noen fastlagte oppdrag som vi følger opp, men hvordan disse løses er i stor grad lagt opp til fartøyet eller oss om bord å finne ut».

R2: «I min stilling har jeg ganske mye selvstyre i forhold til at det kun er jeg om bord som har ansvar for den jobben jeg gjør. Det eneste som kreves av meg er at jeg utfører jobben i løpet av den tilmålte tiden vi har på de ukene vi er på tokt».

R5: «Der føler jeg at det er store muligheter for å gjøre det».

R6: «Den er veldig stor. Jeg har alltid hatt tillit og fått drifte på min egen måte».

En respondent mente at påvirkningsgraden i stor grad avhenger av hvor i organisasjonen om bord man befinner seg. Respondenten mente at jo lenger ned i organisasjonen man befinner seg, jo mindre påvirkningskraft har man over sin egen hverdag. For eksempel kreves det mye vedlikehold og rutinearbeid for å holde et fartøy operativt. Dette medfører at enkelte vil gjøre en del rutinemessige oppgaver etter en fast prosedyre, der muligheten til å påvirke utførelsen er mindre. En annen understøttet utsagnet ved å fortelle at vedkommende følte større påvirkningskraft i en periode respondenten hadde en stilling som inngikk i ledergruppen om bord. Respondenten uttalte at det var givende å være med i ledergruppen, også for å kunne inneha totalbildet og ha tilgang til all informasjon. Respondentgruppen har ulike stillinger om bord og har dermed varierende utgangspunkt for å påvirke den taktiske bruken av fartøyet. Likevel uttrykker respondentgruppen at de i stor grad kan påvirke sin egen hverdag og opplever at dette er positivt.

Autonomi omhandler også den enkeltes opplevelse av å kunne være kreativ og vise initiativ i jobben sin. Respondentene i undersøkelsen svarte at de i stor grad følte rom for dette. Enkelte svarte også at dette hadde mye å si for å bli værende i jobben. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: «Jeg synes det er veldig bra, og jeg tror jeg spiller avdelingen bedre også hvis vi tenker oppdragsporteføljen vi skal fylle ut».

R5: «Ja, veldig. Det er klart man blir mer motivert når man ser at forslag og kreative evner får utfolde seg og vise resultater, så det er positivt».

R6: «Ja, det er nok grunnen til at man har vært så lenge egentlig, at man får utfolde seg og være kreativ, og ikke minst kunne utfordre seg på mange forskjellige måter. Ikke bare på hovedjobben, men at Kystvakten har så mange bifunksjoner så man kan lære og utvikle seg på mange forskjellige arenaer hvis man vil det».

En annen respondent fremhevet også at kreativitet kom frem som en del av samspillet om bord og at det var teamet som sammen dannet kreative løsninger.

En annen faktor innen autonomi er behov for selvstendighet. Respondentene er i stor grad samstemte om at det er rom for å ta selvstendige beslutninger. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: «Det gjør jo at man får litt ansvarsfølelse og det synes jeg er motiverende».

R4: «Ja, det gjør jeg. Om bord hos oss nå så er det rom for det».

R5: «Det er det jo innen visse rammer. Men innen mitt fagfelt, og min posisjon, kan jeg ta selvstendige beslutninger».

R6: «Det er det i høy grad».

En respondent uttrykte følgende;

R3: «Det er litt sånn både og... Jeg føler nok veldig ofte at mye er styrt ovenfra, uansett hvilke stillinger jeg har hatt. Men jeg får jo mer og mer rom for det nå ut fra stillingen her [...] Når vi er ute operativt, så blir det noe helt annet [...] når vi er på visitasjon eller disse tingene der styrer jeg hele sjappa selv».

I Kystvakten kan det hevdes at skipssjefene tillegges høy grad av selvstendighet. Dette kan blant annet være organisering om bord eller hvilke oppgaver som skal prioriteres. De har også stor påvirkningskraft for hvordan fartøyet skal benyttes, og hvordan oppdragene skal løses. I samråd med staben på Sortland har de dialog om patruljeområde, øvelser og oppdrag. Ut fra teorien er antakelsen at et slikt system vil bidra til indre motivasjon og opplevelse av autonomi for denne typen personell.

I selvbestemmelsesteorien er autonomi behovet for kunne handle med bakgrunn i egne valg og etter en følelse av egen vilje (Olafsen, 2018). Basert på funn i undersøkelsen kan man hevde at respondentene i stor grad opplever autonomi i sin arbeidshverdag. Den teoretiske gjennomgangen viste at høy grad av autonomi styrker den indre motivasjonen hos arbeidstakerne (Hetland & Hetland, 2021, s. 95).

Opplevelse av autonomi henger også sammen med affektiv organisasjonsforpliktelse, arbeidsprestasjoner og lav turnover (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 64).

I lys av JD-R modellen blir autonomi sett på som en jobbressurs, en viktig faktor for økt jobbengasjement, og vil dermed kunne motvirke opplevelsen av jobbkrav (Bakker & Demerouti, 2007, s. 314).

På bakgrunn av dette kan derfor respondentenes opplevelse av autonomi være en faktor som i noe grad bidrar til økt indre motivasjon hos respondentene. Autonomi er videre en viktig komponent mot opplevelse av autonom motivasjon. Ved at respondentene i noe grad får dekket sitt behov for autonomi, kan trolig autonomiopplevelsen være med å virke til at flere ønsker å bli værende i jobben sin. Med andre ord ser autonomiopplevelsen ut til å bidra til respondentenes lange ståtid. Videre ser autonomi ut til å virke positivt til respondentenes affektive organisasjonsforpliktelse til Kystvakten. Dette virker igjen positivt til økt ståtid, da personer som føler affektiv organisasjonsforpliktelse har lavere intensjoner om å bytte jobb (Meyer et.al, 2002, sitert i Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 69)

4.2 Kompetanseopplevelser

En del av kompetansedimensjonen er følelse av mestring, samt å motta anerkjennelse for jobben som utføres. En respondent opplevde mestringsfølelse når oppdragene ble løst. Vedkommende opplevde anerkjennelse uten at dette eksplisitt ble uttrykt. Respondenten uttrykte også at anerkjennelse var en motivasjonsfaktor for å yte mer. En annen respondent opplevde økende grad av mestringsfølelse etter å ha fått ny stilling. En tredje respondent uttrykte seg slik:

R4: «...det blir jo sjeldnere og sjeldnere du har mestringsfølelse jo mer erfaring man har... selvfølgelig....Hvis det er noe man har gått og grublet på i dagesvis og du finner feilen, så får du en liten mestringsfølelse».

Der man i en arbeidssituasjon finner løsning på et problem, og samtidig opplever økt forståelse, beskriver Hetland & Hetland (2021, s.95-96) at både autonomibehovet og kompetansebehovet vil være oppfylt. På den andre siden uttrykker respondenten mindre grad av opplevd mestringsfølelse etter hvert som erfaringen øker. Ved lang ståtid i en og samme stilling kan arbeidet oppleves velkjent, og man får ikke utfordret seg selv på nye kompetanseområder. Svekket mestringsfølelse kan også være et bidrag til at den indre motivasjonen reduseres. Undersøkelser viser at det er positiv sammenheng mellom personlige jobbressurser, som tro på egen mestringsevne, og optimisme sett i sammenheng til jobbengasjement innenfor JD-R teorien (Hakanen og Lindbohm (2008), sitert i Christensen, 2011, s. 123). Med utgangspunkt i JD-R teorien kan det være et tegn på manglende utfordringskrav, ved at det må være balanse mellom ressurser og utfordringskrav.

På spørsmål om respondentene føler anerkjennelse for jobben de utfører svarte alle respondentene at de opplever dette. Følgende utsagn underbygger dette:

R3: «Jeg føler at jeg er verdsatt i den jobben jeg gjør, det sier også de andre kollegaene som er sidestilt på nivå, og det setter jeg pris på».

R2: «Ja, jeg føler at jeg får det. Det er veldig mye positiv feedback på at man løser de oppgavene man får».

R5: «Ja, i stor grad. Det kommer og litt an på ledelsen, hva slags sjef man har og hva som forventes. Per dags dato har vi en veldig god sjef som er flink til å gi anerkjennelse for den jobben som utføres. Han er veldig tydelig på at vi er en besetning, alle er like mye verdt og det ser vi gir motivasjon, og det gir motivasjon til meg også, for å gjøre en bedre jobb for også å spille han god».

I JD-R teorien er anerkjennelse, tilbakemeldinger og sosial støtte jobbressurser som er med på blant annet å bidra til å redusere virkningen av opplevde jobbkraav, og stimulere til personlig utvikling og vekst (Crawford et al., 2010, s. 835–836).

Utvikling av kompetanse er også en del av selvbestemmelsesteorien. Undersøkelsen viser at respondentene mener det er muligheter for kompetanseheving, men at det er varierende hvordan dette oppleves. Følgende utsagn underbygger dette:

R1: «Arbeidsgiveren vår synes jeg gir større mulighet til kompetanseutvikling enn hva arbeidstakeren kan håndtere. Man må velge seg en retning til slutt. Det er stor kompetanseutvikling, hele tiden, fra du blir ansatt til du går av med pensjon. Du kan ikke komme og si at du ikke har muligheter til kompetanseutvikling i hvert fall».

R2: «Jeg føler ikke at arbeidsgiver legger noen begrensninger for hvilke muligheter man har. Det går mer på hva man er villig til å ofre for å få gjennomført disse kursene og få den kompetansen man ønsker».

R3: «...muligheten er jo der, men tilrettelegging er vel kanskje ikke det [...]. Det går kurs og utdanning både sivilt og militært, men tilrettelegging fra arbeidsgiver sin side synes jeg tidvis kan være mye bedre...».

Betydningen av kompetanseutvikling som motivasjon for å stå i jobben om bord er også varierende. En respondent mener at muligheten for kompetanseutvikling ikke er avgjørende for å bli i jobben, men legger heller vekt på å styre hverdagen selv. En annen respondent sier at hvis kompetanseheving skal ligge til grunn som motivasjon, må kompetanseheving være reell i forhold til den stillingen man skal ha. Med dette tenker vedkommende å tilegne seg ny kompetanse i forhold til bytte av fartøysklasse. To respondenter uttrykker derimot at kompetanseutvikling er viktig for motivasjonen.

Respondentgruppen virker å ha gode muligheter for kompetanseutvikling i Kystvakten. Flere trekker frem at det ikke mangler muligheter, og at det er mye opp til den enkelte å finne ut hva som kan være av interesse. En respondent mener tilrettelegging av kompetanseheving burde vært bedre ved at kompetanseheving også bør kunne skje utenom turnusfri, i tillegg til at Kystvakten burde se etter flere muligheter hos samarbeidende etater for kompetanseheving. Deltakelse på kurs mens man er planlagt med seiling, vil isolert sett gi bedre balanse mellom hjem og jobb. Dette fordi man ikke benytter planlagt fritid til kompetanseheving, og dermed slipper mer fravær fra hjemmet. Samtidig kan dette gi lønnsnedgang for den enkelte, samt at fravær fra egen arbeidsplass vil øke belastningen på kollegaer.

Dette fordi fraværet fører til «hull» i besetningen, også omtalt som funksjonelt fravær, og medfører at resterende besetning må ivareta vedkommende sine arbeidsoppgaver. Det kan virke som at kompetansemulighetene er i overkant mange og at det tidvis oppleves belastende. Innenfor JD-R teorien kan dette føre til økte jobbkraav og mindre jobbengasjement for begge parter. Dermed kan det som gir motivasjon til en enkelt, både innen det å få tilført kompetanse, få fri i de periodene dette er planlagt, føre til demotivasjon for resterende del av avdelingen om bord grunnet flere arbeidsoppgaver all den tid fraværet ikke blir dekket inn av annet personell.

Med bakgrunn i dette kan det hevdes at Kystvakten er en organisasjon som investerer betydelig i kompetanseressurser i sine ansatte. For det første kreves det mye utdanning og kurs for å kunne utføre jobben. I tillegg skal en del av denne utdanningen oppdateres jevnlig. For det andre benyttes det mye tid på oppøving og kompetanseheving internt på fartøyene. For det tredje vil kompetansen til disse personene ha mye å si for å kunne overføre sine erfaringer til nye ansatte i organisasjonen. Erfaringen som respondentene i denne studien besitter kan sies å være av svært viktig verdi for Kystvakten, derfor vil bortfall av slike verdier være svært kostbart for Kystvakten (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 40). Forskning viser i tillegg at ansatte som føler at de får brukt kompetansen sin, har sterkere affektiv organisasjonsforpliktelse (Lai, 2011, s. 51). Det vil derfor være viktig, både for Kystvakten og den enkelte ansatte, at kompetanse som tilføres er av nytteverdi for Kystvakten, samtidig som de ansatte får brukt i jobben sin etter gjennomført utdanning.

Funn i undersøkelsen viser, på generelt nivå at det psykologiske behovet for kompetanseopplevelse, i stor grad blir ivaretatt og bidrar til økt motivasjon hos respondentene. Kompetanseopplevelsen hos respondentene virker i stor grad å være en medvirkende faktor for autonom motivasjon. Opplevd mestringsfølelse, anerkjennelse og muligheter for utvikling av kompetanse ser ut til å være slike faktorer. Kompetanseopplevelsene hos respondentene ser ut til å virke positivt for autonom motivasjon. Videre kan dette indikere at kompetanseopplevelsene virker negativt på turnoverintensjonen og dermed motivere respondentene til lang ståtid.

4.3 Tilhørighet

Tilhørighet er det siste grunnleggende basale behovet i henhold til selvbestemmelsesteorien. Menneskets behov for sosial tilknytning er viktig for selvbildet og grunnleggende trygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 328). Når mennesker opplever tilhørighet, vil dette være med å gi arbeidstakerne bedre helse, økt velvære og kreativitet. Opplevelsen av sosial støtte har også betydning for hvordan arbeidstakeren presterer på jobben (Hetland & Hetland, 2021, s. 97).

På spørsmål om hvordan respondentene opplever arbeidsmiljøet sitt, gir de et inntrykk av at de har en positiv opplevelse av dette. Dette underbygges av følgende utsagn:

R3: *«Det beskriver jeg som veldig godt. Vi har en veldig åpen arbeidsplass hvor alle kan si det vi ønsker og vil. Det synes jeg er veldig bra. Det er en god tone. Det er stort sett god arbeidsmoral, og folk ønsker å bidra for å hjelpe hverandre for å løse oppdraget».*

R5: *«Meget godt. Arbeidsmiljøet hos oss er en god kjerne av folk som står lenge, og så er det en del som sirkulerer».*

R6: *«Jeg synes vi har klart å bygge en fin grunnstamme i besetningen. Vi har jo vært preget av veldig mange ekstra seilere, men de fleste som er hos oss synes vi har en veldig god grunnstamme».*

Våre omgivelser har i stor grad betydning for om behovene i selvbestemmelsesteorien blir tilfredsstillt, herunder arbeidsklima for å kunne oppnå autonom arbeidsmotivasjon. Stor grad av opplevd autonomistøtte fra ledere og kollegaer vil medføre større tilfredstillelse av behovene våre (Olafsen, 2018).

Alle respondentene gir inntrykk av at de opplever tilhørighet og at de føler seg respektert i arbeidsmiljøet om bord. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: *«Jeg føler meg respektert, og jeg føler tilhørighet både til fartøyet og til Kystvakten som helhet. Det gjør at man representerer noe mer enn deg selv. Du representerer en hel avdeling som Kystvakten. Det gjør jo at man må heve standarden. Jeg tror vi opptrer mer profesjonelt når vi føler tilhørighet».*

R6: *«Ja, absolutt. Jeg er veldig stolt av å jobbe i Kystvakten og på KV XX. Det er blitt en stor del av livet mitt å være på det fartøyet».*

På den ene siden er inntrykket at respondentene befinner seg i gode arbeidsmiljø og at de opplever tilhørighet til sin arbeidsplass. På den andre siden eksisterer det også faktorer som utfordrer tilhørighetskomponenten, ved for eksempel at arbeidsmiljøet påvirkes av oppståtte vakanser grunnet kurs, sykdom, permisjoner etc. Når vikarer kommer om bord fra andre fartøyer er disse ikke en del av den faste besetningen om bord og utgjør endringer i arbeidsmiljøet. Likevel kan det hevdes at det er bra for det overordnede arbeidsmiljøet i Kystvakten ved at personell blir kjent på tvers av fartøyer og fagmiljøer, og på en slik måte kan man dermed si at den overordnede tilhørighetskomponenten styrkes.

Opplevelsen av høy tilhørighet kan ha flere årsaker. For det første har respondentene lang tjenestetid om bord på Kystvaktens fartøyer. Dette gjør at de har opparbeidet seg et stort sosialt nettverk av kollegaer, der enkelte også kan tenkes å inngå som en del av hverandres vennekrets. Flere av respondentene opplever at fartøyet oppleves som et andre hjem, og at kollegaene blir en andre familie. For det andre er besetningene samlet på et fartøy der det er begrenset mulighet for sosial avstand i hverdagen. Besetningene kommer tett på hverandre, opp mot tre uker i gangen, og tilbringer opp mot

halve året sammen, noe som gjør at man har kanskje like mye tid med kollegaer som med familien.

Respondent R3 uttalte at:

«I den tiden jeg hadde på KV XX, hvor jeg var nesten i åtte år, fikk vi jo ekstremt godt samhold [...]. Det gjorde jo at du hadde en enorm tillitt, og det gjør at du også binder deg til de menneskene. De tøffeste tingene som på en måte jeg har opplevd i livet, de har jeg prosessert med kollegaer».

Sitatet illustrerer hvor sterkt samhold og tilhørighet enkelte kan knytte til sine kollegaer om bord.

Det kan være fornuftig å være oppmerksom på at dette kan også være med på å gjøre det vanskeligere å komme som ny inn i en besetning. Rom for å være kreativ og initiativrik kan hindres av en «slik gjør vi der her»-mentalitet i en kjerne i besetningen som har seilt sammen gjennom mange år. En annen respondent uttalte at fokus på det sosiale var viktig, med blant annet brettspill i salongen, for å samle besetningen utenom arbeidstiden om bord. Dette opplevdes som et positivt tiltak for å øke samholdet. Videre er besetningene satt i en kontekst der man må samarbeide for å kunne seile fartøyene og løse pålagte oppdrag. Det kan hevdes å være lite rom for å være gratispassasjer som gjør at andre må gjøre jobben til en annen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 352). Arbeidsmoral, og ønske om å bidra til å hjelpe hverandre om bord til å løse oppgavene, er også med å styrke tilhørigheten blant besetningen.

I selvbestemmelsesteorien er opplevelse av tilhørighet relatert til økt indre motivasjon der mennesker opplever trygghet og sikkerhet (Ryan & Deci, 2000, s. 71-73). Respondentene synes i stor grad å uttrykke at de har et godt arbeidsmiljø, herunder at de opplever å få støtte og føler seg respektert. Dette kan indikere at tilhørighetskomponenten bidrar til økt autonom motivasjon. Videre, som en følge av dette, virker tilhørighet å virke positivt til respondentenes lange ståtid.

4.4 Lønn

Oppgaven har sett på lønn opp mot pålagte arbeidsoppgaver og belastning. I tillegg spør undersøkelsen om hvor viktig lønn er som motivasjonsfaktor for å stå i jobben på fartøyene. På generelt grunnlag oppleves lønnen i seg selv som god, men flere sier den ikke henger sammen med pålagte oppgaver og ansvarsområder. Det oppleves også ulikheter mellom personer som har samme stilling og tilnærmet lik bakgrunn. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: *«Det er mer enn nok penger [...]. Det er jo en veldig flat lønnsstruktur. Så hvis jeg skulle sammenligne min lønn med folk som ikke har ansvar om bord så tjener de veldig godt. De er overbetalt eller så er jeg underbetalt [...]. Jeg vet at folk kvier seg for å ta på seg mer ansvar fordi de ikke får mer lønn».*

R2: *«Jeg føler jo at man får god lønn. Så er det jo selvfølgelig sånn at noen tjener mer og gjør mindre, det vet man jo. [...] Jeg mener at ved å ta på seg ekstra oppgaver og ekstra ansvar, så bør man belønnes ut ifra det, og ikke bare hva man skriver i en søknad på lokal lønn. Det ville også motivere folk til å utvide fagområdet og ansvarsområdet sitt».*

R3: «Jeg føler at vi har ganske god lønn i Kystvakten [...]. Jeg har ikke tilsvarende lønn i dag som andre har i samme stilling og med samme bakgrunn, samme utdanning og med kortere ansiennitet. [...] Forskjellen på IKV og YKV er ikke sammenlignbar i forhold til arbeidsbelastning [...] Det er desidert høyest arbeidsbelastning på IKV, men det er lavest utbytte på en IKV og det er ikke riktig».

R4: «Jeg synes det henger ganske godt sammen».

Lønnen for personell på fartøystjeneste består i hovedsak av både fastlønn og variable tillegg. Fartøystjeneste og vakttillegg er de tilleggene som benyttes mest i Kystvakten, og består av et kronebeløp, som varierer med lønnstrinn, og en del består av timeopptjening. Timene som opparbeides er tiltenkt benyttet når personellet er hjemme på avspasering. Dermed er inntekten for personell på fartøystjeneste i stor grad aktivitetsstyrt gjennom hvor mange patruljedøgn fartøyet blir tildelt i Kystvaktens årlige seilingsprogram.

I Kystvakten og Forsvaret er det grunnlønn som inngår i pensjonsgrunnlaget, mens tilleggene ikke gjør det. Svendsen-utvalget påpekte at ansatte, med høy andel av inntekten sin bestående av variable tillegg, vil få et lavt pensjonsgrunnlag sammenlignet med inntekt (Svendsen et al., 2020, s. 109). En respondent påpekte at det er en utfordring med lav pensjongivende inntekt, og at dette er noe som opptar ansatte i Kystvakten.

Samtidig som lønnen oppleves god sier flere av respondentene at lønnen ikke oppfattes rettferdig i forhold til ansvar. Funn kan tyde på at det er lite lønnskilte mellom de som har mye ansvar i stillingene sine og de som har mindre ansvar. Ut fra respondentenes svar kan man si at de gir et inntrykk av misnøye med hvordan lønnen fordeles. Dette kan resultere i at enkelte ikke velger å ta på seg mer ansvar i form av høyere stilling eller tilleggfunksjoner om bord. Det samme kan skje hvis det blir for store lønnsforskjeller mellom personer som har samme stilling med forholdsvis lik tjenestebakgrunn.

Videre sier flere av respondentene at lønn er viktig, men at det også er andre faktorer som motiverer mer enn lønn. Dette kan igjen være et resultat av at inntekten oppleves tilstrekkelig. En respondent påpeker viktigheten av at lønnen er god for at vedkommende skal fortsette på sjøen. Tre respondenter sier også at god lønn er viktig for å gi bedre økonomi for familien som er hjemme når respondentene er borte på jobb.

Videre, på spørsmål om i hvor stor grad lønn betyr for motivasjonen, svarte respondentene følgende:

R1: «Når jeg fikk tilbud om å få mer ansvar så var det ikke lønn som var motivasjonsfaktoren min. Det var andre indre motivasjonsfaktorer som gjorde at jeg ville ha mer ansvar».

R2: «Lønn er jo viktig, men jeg vil ikke si at den er den største motivasjonen til å bli værende».

R3: «Det er en motivasjonsfaktor, vi tjener godt og jeg skal ikke klage på det. Men det skal være riktig og da blir motivasjonsfaktoren god. Lønn er litt begge deler».

R5: «Lønn er jo viktig, det er jo det. [...]. Hvis man skal snu litt på det så går jeg ikke over til en jobb som er dørgende dritkjedelig. [...]. Det er en sammensetning mellom lønn og trivsel».

R6: «Jeg er ikke så veldig opptatt av at lønnen skal være høy, men den skal jo være nok til at man klarer å ha et bekymringsfritt familieliv».

Olafsen (2018) henviser til flere studier som viser til at lønn i seg selv ikke har størst betydning for motivasjonen. For at lønn skal medvirke til autonom arbeidsmotivasjon, bør lønnen være god nok, at nivået oppleves rettferdig og at den fastsatt er rettferdig. Dette understøttes også av Kuvaas og Dysvik (2016, s. 203) som hevder at man ikke skal underbetale sine medarbeidere, men betale de på en måte som oppleves rettferdig og konkurransedyktig. På den måten kan man få medarbeiderne til å gjøre en god jobb i stedet for å være opptatt av det økonomiske aspektet ved jobben.

Respondentene oppgir at de opplever lønnen som urettferdig all den tid det ikke er samsvar mellom lønn, oppgaver og ansvar. Det oppleves heller ikke lik lønn for ansatte med relativ lik utdanning, samme erfaringsnivå eller mellom tilsvarende stillinger. Selv om lønn i seg selv ikke er den viktigste faktoren for motivasjonen, kan den likevel være med på å skape demotivasjon. Flere respondenter opplyser at de har observert kollegaer som vegrer seg for å påta seg ekstra oppgaver og ansvar fordi lønnen ikke følger etter. Dette vil over tid kunne skape misnøye og begrense ansattes villighet til å ta ekstra arbeidsoppgaver. Medarbeidere som ikke mottar tilstrekkelig belønning for sin innsats vil ha økende sannsynlighet for mer frustrasjon, depresjon eller demoralisering (Saksvik & Eriksen, 2011, s. 194). Her peker samtidig Svendsen-utvalget på at lønn og gradsstruktur må skilles fra hverandre mer enn i dag. Rapporten sier også at Forsvaret bør vurdere en form for variable tillegg som oppmuntrer til gode prestasjoner, som igjen vil motivere til kompetanseutvikling og verdiskapning (Svendsen et al., 2020, s. 109)

Om belønningssystemene blir brukt på feil måte, kan lønn i forhold til selvbestemmelsesteorien, bli et middel som gjør at de psykologiske behovene blir mindre tilfredsstilt. Hvis belønning er gitt med en kontrollerende effekt, vil den svekke både autonomi og kompetansefølelsen (Thibault Landry et al., 2017, s. 3–4). Ryan et al (1999, s. 653) har også i sin forskning funnet at lønn brukt på feil måte kan svekke den indre motivasjonen. Decci påpeker at det er to forhold som må ligge til grunn for at belønning skal oppleves positivt. Den ene er at belønningen oppleves rettferdig. Den andre faktoren er å endre fokuset fra at belønning er et resultat av å utføre en oppgave til at belønning er en ting som ligger i bakgrunnen. (Myklemyr, 2012).

Innenfor JD-R teorien er lønn ansett som jobbressurs, en styrt ytre organisatorisk belønning gitt av virksomheten (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312)

Undersøkelsen viser at lønnen i seg selv oppleves god nok, men at den i noe grad oppleves urettferdig som følge av opplevde jobbkrav og fordeling av ansvar. Med andre ord virker det som at selv om

lønnen tilsynelatende er god, kan den i noe grad virke mot sin hensikt som motivasjonsfaktor, all den tid den ikke oppleves som rettferdig fordelt. Opplevelse av rettferdighet har også betydning for i hvor stor grad ansatte føler seg affektiv og normativt forpliktet, i dette tilfellet til Kystvakten. Videre kan opplevelse av urettferdighet føre til økt turnoverintensjon og faktisk turnover (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 71). For Kystvakten betyr dette at opplevelse av urettferdig lønn vil kunne være en faktor som reduserer ståtiden til personellet på fartøyene. Likevel virker det som at det er andre faktorer som betyr mer enn lønn for motivasjonen for å bli værende i jobben. Tilfredstillelse av de basale behovene i selvbestemmelsesteorien, og opplevelse av andre jobbressurser blant respondentene, kan være noe av forklaringskraften.

4.5 Karriereutvikling

Opgaven har lagt til grunn både horisontal og vertikal karriere i betydningen karriereutvikling. Karrieresuksess kan både være en subjektiv og objektiv observasjon. Denne oppgaven handler om hvilken opplevelse respondentene har av sin egen karriereutvikling, altså den subjektive opplevelsen (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 131–132).

På spørsmål om hvor fornøyd respondentene er med sin karriere uttrykker respondentgruppen i stor grad tilfredshet med karrieren sin så langt. Respondentene ble spurt om hvordan de ser på mulighetene for karriereutvikling i Kystvakten. De ble samtidig spurt om hvor viktig dette var for motivasjonen for å fortsette i Kystvakten. Respondentene var i stor grad samstemte om at det var gode muligheter for karriereutvikling. Dette underbygges av følgende sitater:

R2: «Ja, absolutt. Hvis jeg hadde hatt lyst så kunne jeg jo for mange år siden gått inn i stab og jobbet innenfor samme fagområde som jeg gjør i dag og hatt høyere grad og høyere lønnstrinn».

R4: «De er der, det er bare å gripe fatt i dem. Det er hva du gjør det til selv. Mine muligheter så langt, de har jeg valgt selv».

R5: «La oss si at du sitter på en fartøyklasse og sitter lenge i en stilling der, så kan du bytte fartøy og få en bredere kompetanse. Det er mange muligheter, uten at man må ta videre utdanning og skole innad i systemet»

En respondent utdyper viktigheten ved at det er muligheter for karriereutvikling. Hvis man blir godt fornøyd med jobben sin, kan det være at man begynner å slappe av og ikke yte maks. Derav mener vedkommende at man fint kan ha samme type jobb, men at det bør tilstrebes å rotere på forskjellige fartøyer på jevnlig basis. Eventuelt gå inn på motsatt pulje om rotering ikke er mulig/ønskelig. Det å ha mulighet for å bytte mellom fartøyene i Kystvakten ansees som motiverende. En utfordring med slik rotasjon er at det kan utfordre opplevelsen av tilhørighet hos den som skal bytte jobb. Det vil samtidig påvirke arbeidsmiljøet for de som er igjen i besetningen, ved at en kjent person forlater

organisasjonen om bord og en ny kommer inn. Dette kan også gi økt personellrotasjon, som oppgaven senere belyser, som bidrar negativt til motivasjonen hos respondentene.

En annen respondent har opplevd og å få tilbud om både høyere grad og stilling ved å ta nødvendig nivådannende utdanning, men har takket nei til dette på grunn av tilfredshet i stilling på nåværende nivå.

Flere respondenter i undersøkelsen, som er spesialister, opplever også tilfredshet med mulighetene for karriereutvikling, men likevel i varierende grad. En respondent sier at selv om vedkommende er fornøyd med karrieren, oppleves det ikke som at systemet er det. Dette begrunnes med at vedkommende har tatt på seg en ansvarsfull stilling som offiser i en periode der systemet ikke klarte å fremskaffe personell med rett formalkompetanse. Vedkommende uttaler at det ikke er fagkompetansen som hindrer vedkommende å kunne søke stillingen fast, men det mangler formalkompetanse i form av grunnleggende offisersutdanning. Respondenten opplever det som demotiverende at det ikke er mulig å få stillingen fast. Samtidig sier vedkommende at valget om å bli spesialist er tatt og planlegger for en videre karriere som spesialist. Tilsvarende utsagn gjøres av en annen respondent som inntil nylig har vært midlertidig beordret i offiserstilling, men nå er tilbake i sin faste stilling som spesialist. Vedkommende uttalte at det var demotiverende å miste offiserstillingen til noen yngre som kom rett fra Sjøkrigsskolen uten erfaring, men kun hadde den riktige formalkompetansen. Respondenten skal så ledes av denne.

En respondent, som er spesialist, etterlyste mulighetene for å kunne ta sivil utdanning og beholde lønn mot tilsvarende pliktjeneste. Dette for å kunne være kvalifisert til å søke krigsskoleutdanning for i fremtiden å kunne inneha stillinger med krav til offisersutdanning. Selv om respondentene i stor grad ser på sin egen karriere, og muligheten for videreutvikling av den, som god i Kystvakten, kan det likevel synes at det kan være faktorer som påvirker den indre motivasjonen negativt. Svarene til respondentene kan indikere at det er mer status å ha karriereutvikling som offiser enn som spesialist. Dette kan tyde på at arbeidsgiver muligens ikke har lyktes i sin intensjon om å sidestille karriereutvikling for spesialister og offiserer.

JD-R modellen fremhever at karrieretilfredshet og karrieremuligheter er en jobbressurs som kan stimulere til personlig vekst og utvikling, og samtidig motvirke jobbkrav (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Forskning viser at det å være tilfreds med sin karriere og samtidig ha muligheter til å utvikle den er positivt relatert til høyt jobbengasjement. Dette er jobbressuser som vil bidra til økt indre motivasjon (Richardsen & Martinussen, 2008).

Rapporten til Forsvarets forskningsinstitutt viser at 28% av de som sluttet i Sjøforsvaret i perioden 2019-2020 sluttet på grunn av uklare karrieremuligheter, og var samtidig den viktigste grunnen til at de ansatte sluttet. Begrepet omfatter at de ansatte hadde uklar karrierevei, dårlige muligheter til faglig utvikling og at de ikke fikk brukt sine kunnskaper og ferdigheter (Fauske & Strand, 2021, s. 31–32). Funn i denne oppgaven viser at ansatte i Kystvakten føler at det derimot er gode muligheter for karriere og kompetanseutvikling, og at dette i noe grad synes å være en motivasjonsfaktor for respondentene til å bli værende i jobben.

4.6 Jobbsikkerhet

Jobbsikkerhet kan være en viktig forutsetning i jobber som krever fleksibilitet og ekstra innsats fra de ansatte. Jobbsikkerhet blir også ansett å ha en viktig betydning for blant annet langsiktig relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I organisasjoner der ansatte opplever jobbsikkerhet vil de fokusere på effektivitet og forbedringsprosesser i bedriften, for de behøver ikke å være redde for å måtte konkurrere med kollegaer om å beholde jobben. Jobbsikkerhet har også en betydning for organisasjonsforpliktelse og lojalitet til organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 40).

Et parameter i oppgaven var å se hvor stor betydning jobbsikkerhet har for den enkelte, og i hvilken grad jobbsikkerhet er å anse som motivasjonsfaktor. Funnene i oppgaven viser at respondentene i stor grad var samstemte, om at jobbsikkerhet, var en viktig faktor for å fortsette jobben i Kystvakten. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: «Det er litt vanskelig å si for vi har jo ingen jobbsikkerhet, så jeg har ikke følt på det. [...] Men det er klart, jeg har heller aldri søkt ut i usikkerheten. Derfor er det vel viktig for meg å ha den sikkerheten».

R2: «Det vil jeg si er en større motivasjon enn lønn [...] Den sikkerheten vi har i form av å jobbe i Forsvaret, å være statlig ansatt, den veier ganske tungt for min del»

R3: «Jeg tror ikke gresset er noe grønnere på den andre siden, det er det bare geitene som tror. Det er en trygghet i å ha det stabilt, og det motiverer jo for å fortsette i jobben»

R6: «Det er helt avgjørende. [...] Det var jo helt forferdelig i starten når vi gikk på disse toårskontraktene, og man visste aldri [...] Forutsigbarhet er veldig fint for meg, så det ble jublet høyt når du fikk T-60.»

En respondent uttalte at jobbsikkerhet var å anse som å være en bonus i forhold til privat sektor, som ofte kan ha bedre lønnsvilkår, men med mindre grad av jobbsikkerhet. En annen respondent uttrykte at det er viktig å vite at man har en trygg jobb. Vedkommende påpekte at permittering aldri var et tema eller bekymring under pandemien, og at jobbsikkerheten ved å jobbe i Kystvakten i denne perioden betydde mye.

Sitatene viser at respondentene uttrykker at jobbsikkerhet er en viktig og betydningsfull motivasjonsfaktor. Jobbsikkerhet gir forutsigbarhet i ansettelsesforholdet, og man er omfattet av blant annet sykkelønsordninger, rettighetspermisjoner og tidlig pensjonsalder. Det er ellers interessant at en av respondentene sier at vedkommende aldri har opplevd følelsen av jobbusikkerhet. Dette kan tyde på at jobbsikkerhet for noen ikke er en tenkt problemstilling og at arbeidsforholdet oppleves veldig trygt.

Funnene i denne oppgaven sammenfaller også med en studie gjennomført i Hæren. Den viste at jobbsikkerhet var en grunn til at ansatte opplevde Hæren som en attraktiv arbeidsplass (Hoff et al., 2021, s. 48).

I JD-R teorien er jobbsikkerhet ansett som en jobbressurs på organisatorisk nivå (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Jobbsikkerhet vil derfor kunne bidra til å motvirke opplevde jobbkrav og bidra til at ansatte blir motivert av opplevd trygghet i jobben. Undersøkelsen finner at jobbsikkerhet i stor grad kan virke som en motivasjonsfaktor for respondentene. Jobbsikkerhet ser også ut til å være en av flere faktorer for lang ståtid på Kystvaktens fartøyer.

4.7 Kystvaktens oppdrag

En ny faktor som kom frem under intervjuene var at selve oppdraget til Kystvakten virker å være en motivasjonsfaktor i seg selv. Flere av respondentene ga uttrykk for at de nettopp ble motivert av den jobben Kystvakten gjør for det sivile samfunn. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: «*Det som jeg gleder meg mest til er å kunne utgjøre en forskjell. Det føler jeg at når vi er ute og løser oppdrag, så utgjør vi en forskjell i livet til folk. Hvis man er på en søk - og redningsaksjon for eksempel føler man seg nyttig....og kunne gjøre hele fartøyet til et nyttig verktøy for staten».*

R2: «*Jeg har egentlig bestandig tenkt at den rollen som Kystvakten har, den kontrollvirksomheten vi driver med, og den støtten vi kan bidra med til samfunnet, både søk og redning og andre ting, er en stor motivasjonsfaktor».*

R3: «*Det motiverer meg for å på en måte være med å bidra til det sivile og sivilbefolkningen. Å daglig være en del av det å kunne utgjøre en forskjell, det er en stor motivasjonsfaktor. Så det er nok det som driver meg mest».*

R4: «*Ja, det synes jeg. Det er jo et helhetsbilde. Det er klart de dagene man ligger og hamrer i Barentshavet i dårlig vær så føles det jo ikke like motiverende, men hvis man vet nytteverdien av å være der så gir det motivasjon».*

Funnene viser at respondentene i stor grad anser oppdragene til etaten som motiverende i seg selv. To av respondentene trekker frem at det å være med på søk - og redningsaksjoner er motiverende fordi man kan yte hjelp og bistand til mennesker i nød. To andre respondenter ser nytteverdien, og viktigheten ved, at Kystvakten utøver ressurskontroll i fiskeriflåten, og at dette er motiverende for jobben. Likeså viser undersøkelsen at de som ikke har stillinger knyttet direkte til den operative driften av fartøyet, i stor grad klarer å se sin egen rolle for å kunne løse operative oppdrag.

At Kystvaktens oppdrag er motiverende kan være fordi respondentene muligens føler seg som del av noe større enn seg selv. Samtidig gir samfunnet som helhet stor anerkjennelse til den typen oppdrag som Kystvakten gjør, ofte med gode tilbakemeldinger fra Kystvaktens oppdragsgivere. Kystvakten omtales ofte i særdeles positive ordelag både i nyhetsinnslag og populærkultur. Dette kan oppleves som en type belønning som bidrar til økt indre motivasjon.

Flere av respondentene uttrykker at de synes det de gjør er viktig. Opplevelse av viktighet ved jobben er et premiss for å kunne føle jobbengasjement (Kontochristos, 2022), og når forskningen viser at jobbengasjerte har lavere turnover (Christensen, 2011, s. 124–125), kan det indikere at Kystvaktens oppdrag er en medvirkende faktor til lang ståtid.

En refleksjon over dette funnet er at alle er en del av Kystvaktens overordnende oppdrag, også de som allerede som har valgt å slutte. Det er derfor interessant å se at Kystvaktens oppdrag for noen virker til å være en sterk motivasjonsfaktor for å stå i jobben, mens det for andre ikke er nok. Det ligger utenfor denne oppgavens ramme å søke kunnskap om hvordan de som har sluttet tenker om Kystvaktens oppdrag. Det vil likevel utvilsomt være en interessant dimensjon.

4.8 Egen jobb og variasjon

Respondentene uttrykker i hovedsak at de blir motivert av sin egen jobb. Det er derimot varierende hva grunnlaget for hva denne motivasjonen er. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: «Veldig....veldig motivert..... Jeg gleder meg til å reise ut hver gang for å møte.... Det er ikke at det er bare gull og glansbilder, honning og melk om bord, men det er utfordringer som er gøy å jobbe med, og det er motiverende».

R4: «Som jeg sa tidligere så styrer jeg jo mye av arbeidet og arbeidsoppgavene mine selv. Det er jo motiverende hvis du har lært opp andre til å gjøre en jobb og de gjør den bra. Da får du en god følelse etterpå og det er jo motivasjon i seg selv».

R6: «Jeg er veldig motivert til å jobbe med gjengen.[...] Å satse mye på at man har det kjekt sammen på jobb og det merker jeg har gitt meg utrolig mye mer og det er mye kjekkere på jobben når man engasjerer seg i de man er med».

Funn i oppgaven viser at det er ulike årsaker til hvorfor den enkelte blir motivert av jobben sin.

Imidlertid viser funnene at alle respondentene finner sin egen jobb motiverende, uavhengig av stilling. Ser vi mot tidligere funn i undersøkelsen opplever respondentene blant annet stor grad av autonomi. I tillegg opplever de arbeidsmiljøet som godt. I selvbestemmelsesteorien kan slike forhold ligge til grunn for at respondentene er motiverte, og at forholdene rundt ligger til rette for at slik motivasjon kan oppstå.

På spørsmål om de opplever jobben sin som variert er funnene at de fleste opplever det. JD-R modellen legger til grunn at variasjon er en jobbressurs og en faktor som vil lede til økt

jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2008, s. 211). Respondenter peker på at det er variasjon i oppdragene som skal løses, andre opplever at stillingen sin om bord er variert og flere opplever dette motiverende. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: «Ja, det er veldig variert. Vi opererer veldig mye i «current operations» som gjør at vi må snu litt på hælen. Vi må omstille oss fort, vi må løse oppdrag på løpende bånd og det er motiverende».

R2: «Hvis jeg skulle kun jobbet med eget fagfelt så ville det nok vært litt for lite variasjon og kanskje litt kjedelig i lengden. Men i og med at man har flere muligheter, flere oppgaver, kan ta på seg flere roller, så vil jeg si at variasjon i aller høyeste grad er til stede, og det er veldig motiverende».

R4: «Ja, absolutt. Jeg kommer ikke på noen andre jobber i verden som kan være så varierte. Du vet aldri hva du treffer på, og det er jo egentlig litt kjekt [...], og gir en god motivasjon for å fortsette videre i Kystvakten».

R3: «Det er en variert hverdag og det er ingenting som er likt [...]. Den varierte hverdagen er en stor motivasjonsfaktor, helt er klart.»

Respondentene sier de opplever variasjon i hvilke oppdrag som skal løses. Dette være seg alt fra ressurskontroll, tollkontroll, søk- og redning, samarbeid med andre etater, øvelser og oppdrag for Forsvaret osv. Det oppleves også variasjon om bord og i egen stilling. En stilling som for eksempel maskinist vil kunne ha flere oppgaver enn kun å sørge for at motorene på fartøyet fungerer. En stuert/kokk vil ofte kunne ha flere oppgaver enn å lage mat om bord. Oppgaver utover egen stilling er vanligvis omtalt som bifunksjoner, og de vil kunne variere fra fartøystype til fartøystype. Dette kan være oppgaver som for eksempel sanitetsleder, dronepilot, idrettsansvarlig, funksjoner på helikopterdekk osv. Slike bifunksjoner kan være pålagte eller basert på egen interesse og frivillighet.

Flere respondenter trekker frem mulighetene for variasjon innenfor egen stilling som motiverende. JD-R teorien sier at variasjon i ferdigheter handler om hvordan en jobb kan være med å utfordre de ansatte. Bruk av forskjellige ferdigheter, evner og kunnskap kan bidra til økt arbeidsglede og jobben vil også i større grad være motiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 141). Likevel kan krav om økt kompetanse og utvidede arbeidsoppgaver oppleves negativt. Det kommer ikke frem av undersøkelsen om bifunksjonene respondentene har er pålagt av arbeidsgiver eller om de er basert på egen frivillighet. Hvis slike tilleggsfunksjoner oppleves som pålegg og mot egen vilje, kan de tendere til å oppleves som jobbkrav og derav redusere jobbengasjement. Opplevelsen av slike tilleggsfunksjoner oppleves likevel blant respondentene i denne undersøkelsen som positivt og at de gir mulighet for kompetanseutvikling innenfor flere ulike fagfelt.

Det er også en interessant observasjon at flere opplever misforhold mellom oppgaver og lønn. De påpekte, som tidligere belyst i denne oppgaven, at ekstra arbeidsoppgaver ikke førte til høyere lønn som tilsvarte den arbeidsbelastningen det var å ta på seg en slik oppgave. Dette kan tyde på at variasjon i oppgaver, som er en jobbressurs, gir så mye motivasjon at det til en viss grad overskygger misforholdet mellom lønn og arbeidsoppgaver.

Respondentene opplever arbeidshverdagen variert og må bruke ulike kompetanseområder for både å løse egen stilling og bidra til å løse fartøyets operative oppdrag. Ut fra svarene er dette en kilde til motivasjonen for respondentene, og som vil kunne være med på å redusere oppståtte jobbkrav. Ved at respondentene i stor grad føler seg motivert av sin egen jobb, og opplever variasjon, kan indikere at dette er en faktor for økt ståtid.

4.9 Arbeidspress

Respondentene opplever varierende grad av arbeidspress. Dette er forventet da opplevd arbeidspress er individuelt og oppleves forskjellig. Det er enkelte respondenter som også opplever høyt arbeidspress som motiverende i seg selv, mens andre opplever det motsatte. Dette underbygges av følgende utsagn:

R2: «Jeg trives ganske godt under høy belastning og høyt press, så det er egentlig bare motivasjon for meg».

R3: *Jeg føler at det er høyt arbeidspress, men jeg liker det egentlig [...]. Så lenge det blir sett at man gjør en god jobb. Men det kan tidvis bli mye [...] Jeg liker at det på en måte er høy aktivitet, det synes jeg er bra».*

R5: «Ja, spesielt siste tiden [...] Det er jo tungt og man blir jo sliten. Det går og kanskje litt på den motiverende skalaen. Lite personell tilgjengelig, seiler ofte med mye vakanser, men samme jobben må gjøres og den må dekkes inn for de som ikke er der».

En respondent sier også at arbeidspresset til en viss grad er selvpåført. Vedkommende sier samtidig at selv om det er høyt press, tilpasser de hverdagen og senker tempoet når det er muligheter for det. Det er tydelig at flere liker å jobbe mye når de er på jobb og at det for enkelte skaper motivasjon i seg selv. Likevel sier noen at de har negative opplevelser av høyt arbeidspress. R5 trekker frem at oppståtte vakanser medfører høyere arbeidsbelastning for de som er på jobb, og at dette også påvirker de andre i teamet negativt. Samtidig tyder andre funn på at respondentene foretrekker å gjennomføre kurs og utdanning i seilingsperioder, som jo da vil skape en vakanse de andre må dekke opp for.

Det er interessant at flere respondenter opplever høyt arbeidspress som motiverende. Forskning innenfor JD-R teorien har påpekt at arbeidspress kan være en utfordrende jobbressurs, men at det er avhengig av konteksten det skjer i (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277–278). Positivt arbeidspress kan henge sammen med at de får mulighet i friperioden til å hente seg inn igjen. I tillegg kan det være at ledelsen om bord tilpasser aktiviteten og med dette justerer arbeidspresset i perioder mens man er på jobb. Om høyt arbeidspress oppleves som et hindrende eller utfordrende jobbkrav, avhenger også av personlige egenskaper og hvordan man kan håndtere stress. Balansen mellom hvor mye arbeidspress som oppleves motiverende før det blir en demotiverende faktor, vil være individuelt.

Respondentene opplever i ulik grad hvordan arbeidspress påvirker dem, men flere påpeker at arbeidshverdagen er hektisk. I følge JD-R teorien vil arbeidspress medføre negativ påvirkning av motivasjonen. Opplevelse av andre tilgjengelige jobbressurser kan være med å bidra til at et hindrende jobbkrav kan oppleves som utfordrende i stedet. På bakgrunn av funn i undersøkelsen er inntrykket at opplevd arbeidspress i liten grad virker negativt for motivasjonen til respondentene, all den tid arbeidspress oppleves som en positiv utfordring. I den grad arbeidspress blir opplevd som et hindrende jobbkrav, kan dette gi negativ effekt ved at arbeidspress fører til utbrenthet (Olafsen, 2018) og svekket jobbensgjensjement (Crawford et al., 2010, s. 841–843). Slike opplevelser kan igjen være indikasjon til økt ønske om å slutte i jobben, dermed risiko for lavere ståtid.

4.10 Personellrotasjon

Et tema som ble nevnt under flere av intervjuene var virkningene av en stadig pågående utskifting av personell blant besetningene. Turnover, eller gjennomtrekk, er begrepet som benyttes når folk slutter eller at personell bytter fartøy internt i organisasjonen. Det kan være mange grunner til turnover, både planlagt, ønsket og uønsket personellavgang (Grimsø et al., 2015, s. 113). I Kystvakten oppleves det også en del fravær som skyldes utdanning, sykemeldinger og rettighetspermisjoner, såkalt funksjonelt fravær. Dette er med å gi økende arbeidsbelastning til de som er på jobb. Noen respondenter sier at det å bruke mye tid på gjentakende opplæring av vernepliktig personell virker negativt på motivasjonen.

Respondentene opplever konsekvensene av personellrotasjon i ulik grad, men enkelte sier at dette medfører mindre motivasjon for jobben. Dette underbygges av følgende utsagn:

R4: «*Det man kan bli litt lei av til tider, av at det er mye opplæring hele veien. Du har den evige sirkelen med menige som kommer inn og skal ha opplæring.*»

R5: «*Siste halvår har det kommet veldig mye nytt personell. Men det generer og mye ekstraarbeid for alle skal jo læres opp. En ting er å erstatte en kropp, men å erstatte den kompetansen som forsvinner med den...den tar tid å bygge opp igjen.*»

En respondent sier at det er utfordrende å bygge en stabil besetning og samspill i teamet. Dette medfører usikkerhet i teamet på hva den enkelte kan og hva de står for, samt hvilken ytelse nytt personell har, og at dette virker demotiverende for jobben. Samtidig fører det til at det er vanskelig å komme seg videre fra basisnivå i ferdigheter, og når man først kommer på et godt nivå, er det ofte bytte av enten vernepliktige eller befal som gjør at man faller tilbake til grunnleggende nivå.

Kystvaktens bemanningsplan inneholder ingen ekstra personellhjemler som kan dekke inn for oppstått funksjonelt fravær. Dette medfører at fraværet må fylles opp av personell fra andre fartøyer eller av personell som er planlagt med avspasering. Tidvis er også situasjonen slik at det ikke lar seg gjøre å dekke inn fraværet. Dermed må besetningen patruljere med redusert bemanning. Funksjonelt fravær

kan være kjent i god tid slik at det er mulig å planlegge med dette, men det kan også oppstå samme dag som fartøyet skal ut på patrulje. Enkelte funksjoner om bord er av sikkerhetsmessig art, slik at fraværet av noen typer personell gjør at fartøyet ikke kan gjennomføre planlagt patrulje og må bli liggende til kai. Når slikt fravær oppstår, eller at stillinger om bord ikke er besatt, medfører dette ekstra arbeidsbelastning for de som er igjen om bord. R5 sier at den samme jobben skal gjøres i avdelingen, men den skal gjøres med redusert bemanning. I tillegg medfører en stadig utskifting av vernepliktige behov for mye opplæring for å bygge ny kompetanse. Samtidig er det viktig for personellet som har permisjon eller er på kurs at dette kan gjennomføres på en måte som også gir dem stabilitet og en god mulighet for restitusjon/avspasering, da dette kan være motiverende for dem.

Noe av jobbrotasjonen kan likevel tenkes å være ønskelig fra arbeidsgiver. For det personellet som roterer etter eget ønske vil dette kunne medføre økt opplevelse av variasjon og kompetanseutvikling. I Forsvaret, herunder Kystvakten, er jobbrotasjon sterkt knyttet til karriere (Grimsø et al., 2015, s. 130, 258), og slik jobbrotasjon er også nødvendig for å kunne ha kompetanseflyt i organisasjonen.

I følge selvbestemmelsesteorien kan personellrotasjon gå utover opplevelsen av kompetanse og tilhørighet. For kompetansedimensjonen medfører personellrotasjon økt behov for dekke inn kompetanse som har blitt borte. Inntil denne er på plass medfører dette ekstra arbeidsbelastning for de gjenværende kollegaene i besetningen. Personellrotasjon kan også føre til svekket tilhørighet til besetningen og Kystvakten, ved at for eksempel en kollega som står en nært blir borte, samtidig som nye og ukjente kollegaer kommer til. En negativ opplevelse av både kompetanse og tilhørighet vil i selvbestemmelsesteorien virke negativt på indre motivasjon. Som en følge av dette vil dette redusere den affektive organisasjonsforpliktelsen som kan føre til økt turnover (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 63–64).

I JD-R teorien kan utfordringen med at kompetanse forsvinner sees på som et opplevd jobbkrav. Det kan oppstå uklar rollefordeling ved at besetningen må kunne fordele oppgaver på de som er igjen om bord, og dette kan føre til både rolleklarhet og rollekonflikt. Opplevelsen av at det mangler ressurser samtidig, som at den samme mengden arbeidsoppgaver skal utføres, medfører økt arbeidsbelastning. Det hevdes at det blir ubalanse mellom hindrende og utfordrende jobbkrav og at dette fører igjen medfører mindre opplevd autonomi med følgende redusert jobbensgjement med risiko for økt intensjon om å slutte i jobben.

Funn i undersøkelsen tyder på at konsekvensen av vakanser, funksjonelt fravær og gjennomtrekk/turnover av befal og menige virker å ha en negativ effekt for motivasjonen. Ved redusert affektiv organisasjonsforpliktelse og jobbensgjement, kan personellrotasjon føre til økt risiko for kortere ståtid.

4.11 Balanse mellom hjem og jobb

Funn i undersøkelsen viser at arbeidstidsordningen, med utgangspunkt i tre uker på jobb og tre uker av jobb, er helt grunnleggende for respondentenes vilje til å jobbe i Kystvakten. Enkelte av respondentene sier også at turnusordningen var utgangspunktet for å bytte fra Marinen til Kystvakten. En respondent mener at arbeidstidsordningen i Marinen, som er uten turnus, ikke er forenelig med et familieliv.

De fleste av respondentene opplever i liten grad ubalanse mellom arbeid og fritid, og at turnusordningen for de fleste gir gode rammer for motivasjon til å stå i jobben. Enkelte uttrykker at de opplever det å reise fra familien som negativt, men at dette oppveies for fritiden og tid med familien etter endt arbeidsperiode. Dette underbygges av følgende utsagn:

R2: «*Det er jo selvfølgelig tungt å reise fra familie og barn hjemme, det er ikke noe å legge skjul på. Men så er det også godt å vite at når man kommer hjem så har man tid til å gi dem oppmerksomhet, og det blir mer kvalitetstid føler jeg når man først er hjemme*».

R3: «*Jeg synes det er ålreit å ha turnusjobb og ha fri når jeg er hjemme. Det å ha den muligheten til å være fullt på jobb når jeg er på jobb. Det har for meg vært en motivasjonsfaktor, men jeg merker nå at det blir tøffere å være lenge borte*».

En annen respondent sier at turnusen er motiverende all den tid den er forutsigbar. Endringer i årsprogrammet og oppdukkende aktiviteter er forhold som påvirker i negativ retning. En annen mener at innretningen av årsprogrammet den siste tiden, som i større grad tydeliggjør ansvarsperiodene til besetningene fremover i tid enn tidligere, skaper større forutsigbarhet over lang tid og gjør det mulig å planlegge aktiviteter allerede til neste år. En tredje respondent påpekte at en del av kompetansehevingen foregikk i avspaseringsperiodene, og at dette førte til mindre tid i hjemmet enn planlagt.

Respondentene ble spurt om hvordan de trodde familien opplevde Kystvaktens arbeidstidsordning. Det overordnede inntrykket er at de tror familien opplever både positive og negative sider av den. En av respondentene oppsummerte det på denne måten:

R6: «*Hun klager jo egentlig litt for lite, men...hun aksepterer det, men jeg merker jo at hun blir sliten av det. [...] Det er helt avgjørende at de støtter den ordningen, støtter jobben og vet hva vi driver på med. De har jo fått være med på en del familieturer og julebord, og det tenker jeg er viktig for skjønne hva vi holder på med.*»

Kystvaktens turnusordning fremstår som en grunnleggende faktor for at de ansatte skal kunne stå i jobb på fartøyene. Det fremstår også som viktig at turnusordningen er forutsigbar, både for respondentene personlig og for familien. Det å være borte tre uker i strekk medfører økt belastning for familiene hjemme. På den ene siden vil turnusordningen kunne oppleves belastende. Den ene respondenteten meddelte at det tidvis kan være vanskelig å komme seg hjem til familien ved for eksempel lettere sykdom hos egne barn. Endringer i planlagt patruljeaktivitet er også en faktor som

påvirker i negativt. På den andre siden oppleves turnusjobbing som motiverende ved at man kan ha mye tid med familien når man først er hjemme. En respondent uttrykker at det er bra med turnusjobb, for da kan man konsentrere seg fullt og helt om jobb når man er på jobb.

Turnusjobbing kan i JD-R modellen sees på som et jobbkrav, ved at turnus kan oppfattes å skape utfordringer med balansen mellom hjem og jobb. Turnus medfører ugunstig arbeidstid med mye fravær i hjemmet og lange arbeidsdager når respondentene er på jobb. Samtidig har turnus en del goder med for eksempel lange perioder utenfor jobben, som kan brukes til å ivareta familien eller gjøre andre fritidsaktiviteter.

Undersøkelsen viser at respondentene kun i noe grad opplever konflikt mellom hjem og jobb. Det betyr ikke at enkelte ikke opplever dette i perioder. Turnusordningen i Kystvakten over tid oppleves i stor grad positivt og virker til å være en motiverende faktor. Funnene viser at turnusordningen er grunnleggende viktig for at respondentene jobber i Kystvakten, og at dette gir motivasjon til den enkelte for å fortsette i jobben. Kystvaktens arbeidstidsordning gjør at opplevelsen av balansen mellom hjem og jobb i Kystvakten kun i noe grad virker negativt på motivasjonen for å bli værende i jobben.

4.12 Organisasjonsforpliktelse

Denne oppgaven søkte også å undersøke hvordan organisasjonsforpliktelse kan virke som en motivasjonsfaktor til ansatte med lang fartøystjeneste. Organisasjonsforpliktelse er i seg selv ikke en motivasjonsteori, men kan forklare en adferd eller holdning til organisasjonen.

Organisasjonsforpliktelse i denne oppgaven ble kartlagt ved bruk av trekomponentmodellen til Allen & Meyer. (Allen & Meyer, 1990, s. 4)

For å undersøke i hvilken grad respondentene føler affektiv organisasjonsforpliktelse, ble respondentene spurt om de var følelsesmessig tilknyttet til Kystvakten. Respondentene gir varierende uttrykk for i hvilken grad de føler slik forpliktelse, men funnene viser at flere føler mer tilknytning til fartøyet og til sine kollegaer enn til selve Kystvakten. En respondent sier at det kan ha en sammenheng med at vedkommende har seilt i mange år på samme fartøy, og at dette kan forklare hvorfor tilknytningen føles slik. En annen respondent føler stor forpliktelse, og sier samtidig at mange år på Kystvaktens fartøyer har vært med på å definere vedkommende som person. R1 beskriver tilknytningen på denne måten:

R1: «*Man føler at man tilhører en etat med høy anseelse i samfunnet, og det er ganske viktig tenker jeg [...]. Jeg har mange gode kollegaer som jeg har et bra forhold til og som jeg synes det er kjekt å jobbe med.*»

Flere gir uttrykk for at de føler at fartøyet og kollegaer er et andre hjem og en familie nummer to.

Dette underbygges av følgende utsagn:

R2: *«Det er som sagt tungt å reise fra familien, men det går jo som regel fort over når man først kommer på jobb og møter kollegaer og kamerater der. Ja, det blir jo et andre hjem».*

R6: *«Det er en familie hjemme, og så er det de du er med på jobben. Jeg holdt på å si, om du ikke trives med alle så må du komme overens med alle på en god måte. Så ja, jeg har to familier».*

Respondentene ble videre spurt om de føler seg moralsk forpliktet til å bli værende i Kystvakten i den hensikt å undersøke den normative organisasjonstilhørigheten. De fleste føler ikke en direkte moralsk forpliktelse for Kystvakten, men flere sier at de heller føler forpliktelse til sine kollegaer. En respondent opplever seg selv som veldig pliktoppfyllende i forhold til jobben sin, også på grunn av sine kollegaer. En annen følte et ansvar for sine kollegaer i en periode der det var lite personell tilgjengelig i avdelingen. Hvis vedkommende skulle forlate avdelingen ville dette medføre enda større arbeidsbelastning for de som ble igjen. En tredje respondent sier at vedkommende ikke føler noen forpliktelse til organisasjonen, men at man føler en forpliktelse til kollegaene.

Respondentene ble også spurt om de jobber i Kystvakten fordi at de føler at de skylder Kystvakten dette. Funnene viser at respondentene i liten grad jobber der på grunn av skyldfølelse. Dette underbygges av følgende utsagn:

R1: *«Nei, det er ikke det som motiverer meg for å være der i hvert fall, at jeg har noen skyldfølelse for å tilbakebetale noe. Jeg har levert mer enn jeg har fått».*

R2: *«Jeg føler på en måte at jeg ikke er skyldig Kystvakten eller Forsvaret noe i og med at jeg har vært så lenge, og mener at man har ytt ganske bra i den perioden man har vært der».*

R3: *«Jeg føler ikke at jeg skylder Kystvakten å bli værende i organisasjon, på ingen måte. Mange ganger har jeg følt meg såpass motarbeidet [...], men jeg føler en forpliktelse overfor kollegaene mine».*

Forsvaret har de siste årene vært gjennom store omorganiseringer – både gjennom ny befalsordning med endring av gradstruktur, utdanningsreformer og innskrenkning av goder som f.eks. strengere pendlerrettigheter/muligheter, bortfall av årlig gratis feriereise osv. Dette kan føre til at personellet føler at de gir mer enn de får – slik som respondentene også sier. De opplever dermed ikke forpliktelse til organisasjonen, men heller til de som de har stått skulder ved skulder med, og som har vært gjennom det samme. Dette kan også være et uttrykk for at endringer og pålegg kommer fra andre enn de på fartøyet – som årsprogram, pålagte oppgaver, endring i gradsstruktur osv. De om bord vil da kunne oppleve at de høyere oppe i systemet ikke forstår deres situasjon.

For å undersøke den kalkulerende organisasjonforpliktelsen ble respondentene spurt om de jobbet i Kystvakten fordi de må og/eller i mangel på andre jobbalternativer. De fleste svarer at de ikke jobber der fordi de må, men fordi de synes at andre forhold gjør det motiverende å jobbe i Kystvakten.

Følgende sitat underbygger dette:

R1: «Jeg føler at jeg jobber der fordi at jeg kan, ikke for at jeg må».

R4: «Jeg har lyst til å være der, jeg føler ikke at jeg må [...]. Jeg har denne jobben fordi jeg synes den er kjekk og den gir noe tilbake til deg»

Det er kun en av respondentene som oppgir at de på nåværende tidspunkt vurderer å søke sivil jobb, men at det til slutt blir en totalvurdering ut fra forhold som personell, lønn og turnus. En annen respondent var usikker på hvordan kompetansen kunne brukes utenfor Kystvakten. Respondenten uttrykker dermed en noe mer kalkulerende forpliktelse enn de andre. Respondenten har tidligere reflektert over dette og hadde selv ikke klart å finne et godt alternativ hvor kompetansen kunne passe inn. Respondenten sa at liten tro på seg selv, og dårlig selvtillit til å prøve noe nytt, var en av grunnene som hadde gjort at vedkommende ble værende i jobben. Samtidig hadde respondenten tidligere fått jobbtilbud som vedkommende hadde takket nei til.

Oppgaven har avdekket at de fleste i respondentgruppen i noe grad har en følelsesmessig tilknytning til Kystvakten. Det er derimot interessant at denne tilknytningen virker å være rettet mot fartøyet og i mindre grad mot organisasjonen. En årsak kan være at de fleste opplever at fartøyet blir et andre hjem, og at denne tilknytningen blir sterkere fordi man jobber lange perioder sammen. Oppgaven har tidligere vist at tilhørighetskomponenten i selvbestemmelsesteorien i stor grad antas å være en motivasjonsfaktor for å bli i jobben. Dette kan tyde på at det i noe grad eksisterer en affektiv organisasjonsforpliktelse som innebærer at respondentene jobber i Kystvakten for at de selv ønsker det (Allen & Meyer, 1990, s. 3–4).

Antakelsen om at flere av respondentene har en affektiv tilknytning til Kystvakten kan også sees i sammenheng med tidligere funn i undersøkelsen. Blant annet understøtter opplevd tilhørighet og mindre grad av arbeid-hjem konflikt, samt lav intensjon om å slutte i Kystvakten, denne slutningen. Videre kan det hevdes at affektiv organisasjonsforpliktelse er til stede hos respondentene i og med at det kun var en respondent som vurderte å slutte. Affektiv organisasjonsforpliktelse henger sammen med lav turnover (Allen & Meyer, 1990, s. 3). Forskning viser også at de med kompetanse som kan brukes andre steder, har en høyere grad av affektiv forpliktelse til organisasjonen og dermed lavere kalkulerende forpliktelse. (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 69). Funnene i denne undersøkelsen ser ut til å understøtte tidligere forskning.

En annen forklaring til den affektive forpliktelsen kan være at respondentgruppen har mange års tjeneste i Kystvakten med tilhørende alder og lang ansettelsestid. Tidligere forskning har vist at personell som har dette ofte vil ha en sterkere forpliktelse til organisasjonen de jobber for (Abdullah & Ramay, 2012, s. 96). Forskningen til Abdullah & Ramay, (2012, s. 96) fant også sterke sammenhenger mellom jobbsikkerhet og organisasjonsforpliktelse. Ved at de ansatte opplever å ha trygge jobber, sett

i sammenheng med rettferdig beslutningstaking, kan man forvente at ansatte som opplever høy jobbsikkerhet, også har høy organisasjonsforpliktelse.

Videre funn indikerer at det eksisterer en lav normativ forpliktelse. Dette begrunnes med at respondentene ikke føler noen moralsk forpliktelse til å bli værende, og at det er lite som tyder på at de jobber i Kystvakten fordi de føler de skylder organisasjonen å bli værende i jobben. Funnene kan heller tilsi det motsatte, nemlig respondentene mener at Kystvakten står i et slags gjeldsforhold til dem.

Funn indikerer at det i noe grad eksisterer kalkulerende organisasjonsforpliktelse i Kystvakten. De fleste respondentene uttrykker at de er i Kystvakten for at de selv vil, ikke at de må. Samtidig viser funn at det også er tegn til kalkulerende organisasjonsforpliktelse hos en av respondentene. Både jobbsikkerhet og god turnusordning kan sees på som en kostnad man må betale for å forlate organisasjonen. På bakgrunn av det undersøkelsen har avdekket er inntrykket at respondentene gjør en kost-nytte-vurdering i forhold til det som oppleves positivt og negativt i jobben.

Oppsummert viser undersøkelsen at organisasjonsforpliktelse i noe grad medvirker som en faktor for lang ståtid på Kystvaktens fartøyer.

5 Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvilke faktorer som bidrar til lang ståtid hos befal og offiserer på Kystvaktens fartøyer. Oppgaven har benyttet teori om selvbestemmelsesteorien, jobbkravressursteorien og organisasjonsforpliktelse.

Følgende problemstilling ble utledet:

Hva motiverer befal og offiserer til å bli værende i jobben på Kystvaktens fartøyer?

For å besvare problemstillingen ble seks utvalgte respondenter med mer enn ti års tjeneste på Kystvaktens fartøyer intervjuet. Funn i studien indikerer at de basale psykologiske behovene for opplevelse av kompetanseopplevelser, tilhørighet, jobbsikkerhet, Kystvaktens oppdrag, egen jobb og variasjon er de faktorene som i størst grad har betydning for at befal og offiserer skal ha lang tjeneste på Kystvaktens fartøyer.

Opplevelse av autonomi, lønn og karriereutvikling er identifisert i noe grad som slike motivasjonsfaktorer. Autonomi og tilfredshet med karrieren, og muligheter for karriereutvikling, er alle relatert til høyt jobbengasjement og bidrag til et arbeidsmiljø som vil begeistre og føre til at de ansatte involverer seg i sine arbeidsoppgaver (Richardsen & Martinussen, 2008). Dette kan være noe av årsaken til at enkelte også sier de opplever arbeidspress som positivt, og at det tenderer til å være en motivasjonsfaktor. Dette kan tyde på at noen opplever «sunt» arbeidspress som får dem til å yte mer.

Flere av respondentene sier at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom arbeidsoppgaver, ansvar og lønn, altså at lønnen ikke er rettferdig fordelt. Det kan virke som at tilhørigheten og jobbforpliktelsen på tross av dette er så sterk at enkelte likevel tar på seg slike ekstra oppgaver og ansvar, og dette virker å bidra som en motivasjonsfaktor.

Undersøkelsen viser at en god balanse mellom hjem og jobb er svært viktig for respondentene. Det kan hevdes at dette ikke i seg selv er motiverende for å bli stående lenge i stilling, men heller en forutsetning. Flere respondenter uttrykker at turnus er avgjørende for lang ståtid og for å jobbe i Kystvakten.

Konsekvensen av vakanser, funksjonelt fravær og gjennomtrekk av personell ser ut til å påvirke respondentenes motivasjon negativt. Stadig utskiftninger av personell virker ikke motiverende, selv

om enkelte også ser at nytt personell og nye måter å tenke på gir positive effekter. Dette ser likevel ut til å komme i skyggen av stadig opplæringsbehov og en følelse av at tiden ikke strekker til.

Oppgaven har belyst forskjellene mellom affektiv, normativ og kalkulerende forpliktelse. Funn i denne undersøkelsen tyder på at alle tre typer forpliktelse eksisterer i Kystvakten, men at affektiv forpliktelse mot egen besetning og kollegaer er mest fremtredende. Det er indikasjoner på at kalkulerende forpliktelse eksisterer i noe grad, mens man finner mindre grad av normativ forpliktelse. Det kan tyde på at organisasjonsforpliktelse i noe grad er en medvirkende motivasjonsfaktor for lang tjeneste på Kystvaktens fartøyer.

5.1 Forslag til videre forskning

Denne studien har benyttet kvalitativ metode, noe som innebærer at funnene i oppgaven gir en indikasjon på hva som motiverer personell i Kystvakten til lang ståtid. Det ville vært interessant å foreta en lignende studie, men med et større utvalg. En slik undersøkelse kunne være med å gi Kystvakten en større forståelse om hva som skal til for at personell skal stå lenge i stilling, og hvilke tiltak som kan bidra til at personellet blir værende i Kystvakten. Det kunne også ha vært interessant, å innhente data fra de som jobber i Kystvaktstaben på Sortland. Får de oppfylt sine behov i selvbestemmelsesteorien? Hva føler de i forhold til jobbkrav og jobbressurser, lønn, balanse mellom hjem og jobb og hva betyr organisasjonsforpliktelsen for de ansatte?

Et annet aktuelt tema å forske på er hvorfor personell har sluttet i Kystvakten. Utvalget i en slik studie burde være personell som har sluttet de senere årene i den hensikt å undersøke de faktiske forhold til hvorfor de har forlatt Kystvakten. Samme studie kunne også undersøkt hvilke vilkår som måtte ligge til grunn for at de skulle komme tilbake.

En tredje studie som kunne vært aktuell å gjennomføre er en metodisk kartlegging av hvor mange som tenker å slutte i Kystvakten. Ved å gjennomføre en større og omfattende undersøkelse kunne Kystvakten sette inn nødvendige tiltak for å beholde personellet. I det minste ville det kunne gi en indikasjon om hvor stor turnoverintensjonen er. Ved å gjennomføre en slik undersøkelse ville Kystvakten ha vært proaktiv i forhold til både rekruttering, kompetanseutvikling og karriereutvikling av sitt personell.

En siste tanke kan være å se på hva slags type mennesker som har lang ståtid i Kystvakten. Er det en personlighetstype som utmerker seg for de med lang ståtid? Dette kan være et interessant aspekt for å belyse problemstillingen ytterligere.

Litteraturliste

- Abdullah, A., & Ramay, I. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89–102.
<https://doi.org/10.5937/sjm1201089A>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Berdal, O. (2023). *Årsrapport Kystvakten 2022*. Kystvakten. https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret/kystvakten/om-kv/KV-aarsrapport-2021.pdf-copy/_attachment/inline/2e100afd-0b07-4179-b4d3-7f67188fe75e:f3cd51e273ba1e0848a1630cc4c7488652d8194c/%C3%85rsrapport_Kystvakten_2022_PDF.pdf
- Bongo, T. (2022, oktober 14). Lederinnlegg Befalsbladet. *Befalsbladet*, 03/2022.
- Buch, R., Kuvaa, B., & Sørli, H. (2019). Om motivasjon i den militære kontekst. I R. B. Johansen, T. H. Fosse, & O. Boe (Red.), *Militær ledelse* (s. 187–208).
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og engasjement på arbeidsplassen. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids—Og organisasjonspsykologi* (3. utg., s. 112–133). Cappelen Damm.

-
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. (1990). A motivational Approach to Self: Intergation i Personality. *Researchgate, 237–238*.
https://www.researchgate.net/publication/21026291_A_Motivational_Approach_to_Self_Integration_in_Personality
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Drevon, F. (2022, november 23). *Kystvaktstjefen: - Vi mangler 30 årsverk*.
<https://forsvaretsforum.no/kystvakten-sjoforsvaret-ward/kystvaktstjefen-vi-mangler-30-arsverk/295697>
- Fauske, M. F., & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* (FFI-Rapport Nr. 21/00746). Forsvarets Forskningsinstitutt.
<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7066/21-00746.pdf>
- FFI. (2023, mars 13). *Personellstruktur*. Norsk.
<https://www.ffi.no/forskning/prosjekter/personellstruktur>
- Forsvaret. (2022, november 22). *Forsvaret i tall 2021*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall/personell>
- Forsvaret. (2023, februar 27). *Om Kystvakten*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret/kystvakten/om-kv>
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Prop. 14 S (2020-2021) Evne til Forsvar—Vilje til beredskap*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>

-
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grimsø, R. E., Egerdal, Å. G., Sanyang, F. A., & Engebretsen, E. (2015). Personaladministrasjon: Teori og praksis. I *Norbok* (5. utg.). Gyldendal akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018042048122
- Han, J. W. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*, 36(1), 156–173. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>
- Hetland, H., & Hetland, J. (2021). Basale psykologiske behov: Autonomi, kompetanse og tilhørighet. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utgave). Fagbokforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktmonografi_000001195
- Hoff, H. C., Vikan, F., & Jensen, S. (2021). *Insentivstyring i Forsvaret* [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmloi/bitstream/handle/11250/2773780/masterthesis.pdf?sequence=1>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kontochristos, I. L. (2021, oktober 24). *Selvbestemmelse gir god motivasjon* [Ledernytt]. <https://www.ledernytt.no/selvbestemmelse-gir-god-motivasjon.6359562-112537.html>
- Kontochristos, I. L. (2022, januar 29). *Jobbengasjement handler om noe litt annet enn det vi ofte tror* [Ledernytt]. Jobbengasjement handler om noe litt annet enn det vi ofte tror. <https://www.ledernytt.no/jobbengasjement-handler-om-noe-litt-annet-enn-det-vi-ofte-tror.6379165-355436.html>
- Kuvaas, B. (2018, april 26). *Hvorfor skifter medarbeidere jobb?* BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>

-
- Kuvaas, B. (2020, mai 4). *Bonusser som virker, kan redusere den indre jobbmotivasjonen*. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/05/bonusser-som-virker-kan-reducere-den-indre-jobbmotivasjonen/>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM. I *Norbok* (2. utg.). Fagbokforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018073048041
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.). Fagbokforlaget. [Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM \(nb.no\)](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2016072018041)
- Lai, L. (2011). Kompetansomobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 03/2011, 49–55.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). Fjernledelse—Fred, frihet og ensomhet? I *Norbok* (1. utgave). Gyldendal. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2021120848629
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Myklemyr, A. (2012, november 16). Slik er motivasjonen vår skrudd sammen. *Dagens perspektiv*. <https://dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen>
- Nilsen, T. (2021). *Hva motiverer yngre flyteknikere i redningshelikoptertjenesten(RHT) til å bli værende i jobben som flytekniker?*. Forsvarets høgskole. [\[42\] Trond Nilsen Masteroppgave TN 2021.pdf \(unit.no\)](#)
- Nilssen, V. L. (2012). Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren. I *NFFO*. Universitetsforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktpmonografi_000001939
- Norges Rederiforbund. (2023). *Maritim næring trenger flere kloke hoder* (s. 37–43) [Konjunkturrapport 2023]. Norges Rederiforbund. <https://www.rederi.no/globalassets/dokumenter/alle/rapporter/ref-konjunkturrapport23-no-web.pdf>

-
- Olafsen, A. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2/2018, 54–61. <https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Repstad, P. (2007). Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag. I *Norbok* (4. rev. utg.). Universitetsforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2011100505033
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3). <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/hva-skal-til-oke-arbeidsglede-og-motivasjon-en-undersokelse-av-jobbengasjement-i>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. [A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. \(apa.org\)](https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627)
- Saksvik, P. Ø., & Eriksen, T. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet—Hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (3. utg., s. 186–213). Cappelen Damm akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013072438034
- Skjelland, E., Berg-Knutzen, E., Arnfinnson, B., Diesen, S., Glærum, S., Sagsveen Guttelvik, M., Kvalvik, S., Mørkved, T., Olsen, K. E., Sellevåg, S. R., Senstad, C., Strand, K. R., & Voldhaug, J. E. (2022). *Forsvarsanalysen 2022* (FFI- Rapport Nr. 22/00659). 978-82-464-3396-7

-
- Skogstad, A., & Harris, A. (2021). Psykososiale faktorer i arbeidet. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utgave). Fagbokforlaget.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktmonografi_000001195
- Svendsen, B., Bakken, Ø., Charmer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Offmann Mathisen, K., & Warncke, Ma. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi* (Svendsen-utvalget).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Thibault Landry, A., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Boucher, É. (2017). The Carrot or the Stick? Investigating the Functional Meaning of Cash Rewards and Their Motivational Power According to Self-Determination Theory. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 9–25.
<https://doi.org/10.1177/0886368717750904>
- Tjora, A. H. (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. I *Norbok* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020092507516
- Vinterdal, C.-T. (2021). *Spesialitens behov* [Masteroppgave, Nord Universitet].
<https://nordopen.nord.no/nordxmlui/bitstream/handle/11250/2778462/VinterdalCarina-Therese.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vedlegg A - Intervjuguide

Innledning:

Først vil jeg takke deg for at du er villig til å delta i denne undersøkelsen. Du har i forkant fått tilsendt et informasjonsskriv med samtykkeskjema til deltakelse på e-post før intervjuet. Dette må signeres før intervjuet. Hvis intervjuet gjennomføres ved hjelp av Teams, kan du samtykke ved å bekrefte dette i en e-post til meg.

Før vi går i gang med intervjuet, ønsker jeg å gjøre deg oppmerksom på noen formaliteter som gjelder undersøkelsen.

1. Informasjon om meg selv og min rolle som student.
2. Gjennomgang av oppgavens formaliteter.
3. Gjennomgang av samtykkeerklæring, anonymisering av respondent, godkjenninger fra NSD og Forsvarets forskningsnemnd.
4. Gjennomgang av respondentens rettigheter, herunder respondentens mulighet til å trekke seg fra intervjuet.
5. Gjennomgang av hvordan intervjuet vil bli gjennomført, herunder bruk av lydopptaker.
6. Avklarer at bruk av sitater fra respondent kan benyttes i oppgaven
7. Er det andre avklaringer eller spørsmål respondenten ønsker oppklart før intervjuet starter?
8. Undersøkelsen er ugradert og graderte opplysninger må derfor holdes tilbake av respondent.

Intervjuet gjennomføres som et semistrukturert intervju. Dette vil si at vi kan gå tilbake til tidligere spørsmål hvis du ønsker å utdype disse på et senere tidspunkt i intervjuet.

Skulle det i forkant eller underveis i intervjuet være behov for å avklare begreper, må du være vennlig å gjøre meg oppmerksom på dette.

Om du ønsker å lese gjennom egne svar i etterkant vil disse bli sendt på e-post for gjennomlesing.

Informasjon om respondenten:

1. Kan du si noe om deg selv, hva slags jobb har du og hvor mange år har du seilt på kystvaktens fartøyer?
2. Kan du fortelle om din familiesituasjon?

Autonomi

3. Hvilke muligheter har du til å påvirke utførelsen av jobben din?
4. I hvilken grad er det muligheter for å ta egne initiativ og være kreativ i jobben din?
5. I hvilken grad føler du at du har myndighet til å ta selvstendige beslutninger?

Kompetanse

6. I hvilken grad føler du mestringsfølelse og at du mottar anerkjennelse i jobben din?
7. Hvilke muligheter gir arbeidsgiver for kompetanseutvikling?
8. Hva har kompetanseheving å si for din motivasjon for å fortsette i jobben?

Tilhørighet

9. Kan du beskrive arbeidsmiljøet du jobber i?
10. Hvordan opplever du din tilhørighet og føler du deg respektert i miljøet om bord?

Lønn

11. I hvilken grad mener du at lønnen du mottar står i forhold til arbeidsoppgaver og arbeidsbelastning?
12. Hvor mye motiverer lønn deg til å bli på kystvaktens fartøyer?

Karrieremuligheter (horisontal/vertikal)

13. Hvor tilfreds er du med din karriere i Kystvakten?
14. Hvordan ser du på dine muligheter for karriereutvikling i Kystvakten?
15. Hvor viktig er karriereutvikling for din motivasjon til å fortsette i Kystvakten?

Jobbsikkerhet

16. I hvor stor grad ser du på jobbsikkerhet som motivasjon for å forbli i Kystvakten?

Arbeidsoppgaver

17. Hvor motivert er du av din egen jobb?
18. I hvilken grad opplever du at jobben din er tilstrekkelig variert og på hvilken måte?
19. Kan du beskrive om du opplever høyt arbeidspress i jobben din, og eventuelt hva gjør dette med deg?

Balanse mellom hjem og jobb

20. Hvordan påvirker kystvaktens arbeidstidsordning med utgangspunkt i tre uker på jobb fulgt av tre uker avspasering din motivasjon for å jobbe i Kystvakten?
21. Hvor viktig er turnusordningen for deg for å bli værende i Kystvakten?
22. Hvordan tror du familien din opplever kystvaktens arbeidstidsordning?

Organisasjonsforpliktelse

23. Kan du si i hvilken grad du er følelsesmessig tilknyttet Kystvakten som organisasjon, og hvorfor? (Affektiv)

- Liker du å diskutere om Kystvakten med personer utenom organisasjonen?
- Føler du at du har stor personlig tilknytning til Kystvakten?
- Føler du at Kystvakten er som et hjem for deg?

24. I hvilken grad føler du at du er moralsk forpliktet til å bli værende i Kystvakten? (Normativ)

- Føler du deg forpliktet til å bli på grunn av dine kollegaer?
- Føler du at du skylder Kystvakten at du fortsetter i organisasjonen?

25. I hvilken grad jobber du i Kystvakten for at du føler du må? (Kalkulerende)

- I hvilken grad jobber du i Kystvakten i mangel på andre jobbalternativer
- Har du vurdert eller vurderer du å slutte i Kystvakten til fordel for en jobb utenfor Kystvakten?

Avslutning:

26. Hvilke forhold vil du si er viktigst for deg for at du skal fortsette karrieren i Kystvakten?

27. Er det noe ved jobben din som ikke motiverer deg for å bli værende i jobben?

28. Er det noe som du ønsker å tilføye til det vi har snakket om?

Vedlegg B – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hva motiverer personell til å bli værende i jobben om bord på Kystvaktens fartøyer?”

Bakgrunn og formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å øke forståelse og kunnskap om hva som motiverer personell i Kystvakten til lang tjeneste om bord på kystvaktens fartøyer. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Prosjektet er en masteroppgave som en del av masterstudiet ved Forsvarets Høgskole (FHS) 2021-2023, Master i militære studier.

Formålet med denne oppgaven er i større grad å øke kunnskapen om motivasjon hos personell som har lang tjenestetid om bord på kystvaktens fartøy. Hensikten er i større grad å forstå hva det er som ligger til grunn for at enkelte befal og offiserer blir stående lenge i tjenesten om bord på fartøyene til Kystvakten.

Målgruppen for respondenter til denne undersøkelsen vil være enkeltpersoner i stillinger på Kystvaktens fartøyer. Videre er målgruppen personell som har lang tjeneste om bord på ett eller flere av kystvaktens sine fartøyer. Med lang tjeneste menes personell som har mer en 10 års tjeneste på kystvaktens fartøyer.

Hensikten med intervjuene er å skaffe tilveie datagrunnlag for en masteroppgave som undersøker motivasjon hos kystvaktens seilende personell.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høyskole (FHS) ved veileder Henrik Sørli er ansvarlig for prosjektet.

Masterstudent Jonas Lauten ved FHS gjennomfører prosjektet som en del av masterprogrammet 2021-2023.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er plukket ut til å svare på denne henvendelsen fordi du er innenfor målgruppen til denne undersøkelsen. Undersøkelsen er avgrenset til å omhandle kystvaktens personell. Videre er du identifisert i personellkategorien som har lang tjeneste på kystvaktens fartøyer og du er befal eller offiser. På bakgrunn av disse kriteriene er du identifisert til å være i respondentgruppen til denne undersøkelsen. 2

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen vil basere seg på bruk av kvalitativ metode. Deltagelse vil for deg innebære at du deltar på et semistrukturert individuelt intervju med en varighet fra 30-60 minutter. Det kreves ingen forberedelser før intervjuet. I utgangspunktet er det ønskelig at intervjuet primært gjennomføres ansikt til ansikt. Sekundært vil intervjuet bli avholdt ved hjelp av Teams eller telefon. Det vil bli tatt notater og lydopptak under intervjuene.

Det er frivillig å delta Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være student (Jonas Lauten) og veileder ved FHS (Henrik Sørli) som vil ha tilgang til dine personlige opplysninger. Innsamling og behandling av data blir kun utført av student under veiledning av prosjektansvarlig. Opplysningene vil bli lagret i skyløsningen til Forsvarets Office løsning. Opplysningene vil derfor være skjermet med to-faktor innloggingsløsning slik at uvedkommende ikke vil ha tilgang til opplysninger fra intervjuet. Opplysningene vil bli slettet når sensur for oppgaven foreligger.

Sitater og utsagn som benyttes i oppgaven vil bli anonymisert. Den enkelte deltaker vil være anonymisert i den endelige oppgaveteksten. Opplysninger som fremkommer under intervjuene, kan bli grunnlag for drøfting mellom student og veileder

Respondentene vil i oppgaveteksten bli identifisert som Respondent 1, Respondent 2 osv. Det kan være aktuelt å oppgi respondentenes personellkategori (offiser/spesialist), type stilling (for eksempel operativ, teknisk eller forvaltning) og tjenestetid på Kystvaktens fartøyer i oppgaven. På bakgrunn av dette gjøres du oppmerksom på at det kan være mulighet for indirekte identifisering av deg som respondent.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes medio juli 2023. Intervjuene vil bli lagret elektronisk på lydfil og/eller som notat. Disse opplysningene vil igjen bli behandlet kun i sammenheng med dette prosjektet og anonymisert før eventuell publisering ved prosjektets slutt. Intervjuene og personlig informasjon om deg vil bli slettet ved prosjektets slutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høyskole har Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) vurdert at prosjektets plan for behandling av personopplysninger er i samsvar med personvernregelverket. 3

Dine rettigheter

Så lenge du bidrar i prosjektet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med

- Masterstudent ved Forsvarets Høgskole Jonas Lauten: jlauten@mil.no, mobiltelefon: 97012063

-
- Forsvarets Høyskole ved Henrik Sørлие: hsorlie@mil.no, mobiltelefon: 95777886
 - Vårt personvernombud:
epost: forsvarets.personvernombud@mil.no

Postadresse: Forsvarets Personvernombud, Postboks 800, Postmottak, 2617 Lillehammer
Telefon: 915 03 003 (be om Forsvarets personvernombud)

Hvis du har spørsmål knyttet til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Henrik Sørлие

student

Jonas Lauten

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles og lagres på sikker måte frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C – NSD Godkjenning av prosjekt

Meldeskjema / Hva motiverer personell til å bli værende i jobben om bord på kystvaktens fartøyer? / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut 06.12.2022

Referansenummer
672444

Vurderingstype
Standard

Dato
06.12.2022

Prosjekttittel

Hva motiverer personell til å bli værende i jobben om bord på kystvaktens fartøyer?

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Henrik Sørlie

Student

Jonas Lauten

Prosjektperiode

01.11.2022 - 31.10.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.10.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

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 med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skytaging, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonsikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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 samlers inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles 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

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).

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

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 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaløser, skytaging eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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 oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke 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

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg C – FHS Godkjenning av prosjekt



1 av 2

Vår saksbehandler

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no
+47
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

Vår dato

2023-03-06

Vår referanse

2023/010293-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Jonas Øie Lauten

Kopi til

SJØ/KV/Endre Barane

--

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 9. desember 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hva motiverer personell til å bli værende i jobben om bord på kystvaktens fartøyer?». Det skal gjennomføres intervju med ansatte på Kystvaktens fartøyer, og tillatelse fra avdelingen er innhentet ved Endre Barane (SJØ/KV)

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 Forsvarsstab 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 31. oktober 2023.

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 masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. 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

Vedlegg

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

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