



Eksamen i Emne OPG3401

Bacheloroppgave

«Hvilke faktorer påvirker turnover-tiden blant teknisk personell ved F-35 vedlikehold»

Av

Kadett Lyng og Kadett Løkkemo

Godkjent for offentlig publisering

Antall Ord: 13974

Kull 70

Luftkrigsskolen

2022

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

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

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

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

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

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

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

Dato: 30-04-2022

Forord

Denne bacheloren er skrevet av Preben Otto Lyng og Martin Løkkemo, kadetter ved Luftkrigsskolen kull 19-22. Med bakgrunn i tidligere erfaringer og arbeidssituasjon hadde kadett Løkkemo et ønske om å forsøke og kartlegge hvilke faktorer som påvirker turnover-tiden hos teknisk personell ved F-35 flyvedlikeholdsskvadron. Gjennom flere år innenfor teknisk bransje oppdaget kadett Løkkemo en forekomst av hyppige utskiftninger av personell, og at det var flere forskjellige utfordringer som var med på å påvirke disse utskiftningene. Likevel har det ennå ikke blitt pekt på noe konkret som kan være årsaken til utskiftningene. Etter å ha sett nærmere på saken og forhørt seg med berørte ved avdelingen var det tydelig at det fantes en rekke faktorer som har skyld i gjennomtrekk av personell, da særlig motivasjon. Den aktuelle turnover-tiden hos personellet var altså et resultat av flere underliggende faktorer som tynger på ens arbeidsforhold ved arbeidsplassen. Gjennom denne oppgaven ønsker vi å forsøke og kartlegge hvilke underliggende faktorer som påvirker turnover-tiden hos teknisk personell ved F-35 flyvedlikeholdsskvadron.

Vi ønsker å takke alle intervjuobjekter som har sagt seg villige til å delta i dette prosjektet. Takk for deres tid og deltakelse. Uten dere respondenter hadde ikke dette prosjektet vært gjennomførbart. Det har vært lærerikt å lytte til hva som har blitt sagt i intervju, samt å få muligheten til å bearbeide informasjonen og høre deres oppfatning av situasjonen. Dette har gitt oss en bedre forståelse for hvilke faktorer som påvirker turnover-tiden. Videre ønsker vi å takke avdelingen for muligheten til å kunne gjennomføre intervju av intervjuobjekter. Vi er svært takknemlige for den gode dialogen, samarbeidet og tilliten som har blitt vist oss.

Til slutt ønsker vi også å takke vår veileder, Christian Moldjord.

Innhold

Forord.....	3
1.0 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avgrensning	6
1.4 Disposisjon	6
2.0 Teori	7
2.1 Motivasjon.....	7
2.2 Maslows behovshierarki.....	8
2.3 Herzbergs tofaktorteori.....	11
2.4 Stress	12
2.5 Yrkesinteresse	13
2.6 Organisasjonskultur.....	14
2.7 Endring i en organisasjon	15
3.0 Metode.....	16
3.1 Forfatterens rolle	16
3.2 Valg av metode.....	17
3.3 Datainnsamling.....	18
3.4 Analyse av data	19
3.5 Oppgavens troverdighet.....	19
4.0 Resultater av undersøkelsen	20
4.1 Lønn knyttet til anerkjennelse og trygghet.....	20
4.2 Sosiale behov.....	21
4.3 Selvrealisering	22
4.4 Arbeidsbelastning	23
5.0 Drøfting	24
5.1 Lønn knyttet til anerkjennelse og trygghet.....	24
5.2 Sosiale behov.....	26
5.3 Selvrealisering	28
5.4 Arbeidsbelastning	31
6.0 Avslutning	34
6.1 Oppsummering	34
6.2 Videre anbefaling	36
7.0 Bibliografi	38

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Jagerfly har utvilsomt vært, og er fortsatt en av forsvarets viktigste ressurser når det kommer til å kunne drive avanserte og komplekse operasjoner i luften. Luftforsvarets evne til å kunne gjennomføre daglige operasjoner med F-35 er av stor betydning for hvilke muligheter Forsvaret kan ha innen oppdragsløsning. Luftforsvarets evne til å kunne påvirke sine motstandere til å handle slik en selv ønsker, økte betraktelig med anskaffelsen av F-35 (Forsvaret, 2018, s. 60). For å kunne operere en omfattende ressurs som F-35 kreves kompetent personell med bred kompetanse. En stor del av denne kompetansen omhandler vedlikehold av flymaskinen. Herunder finner man teknisk personell. Det tekniske personellet er avgjørende for luftforsvarets evne til å kunne sørge for at flymaskinene er i stand til å løse oppdrag i henhold til forsvarets doktrine for luftoperasjoner. Det tekniske vedlikeholdet og klargjøringen av luftplattformer krever spesialisert og høyt kompetent personell (Forsvaret, 2018, s. 23). Det er derfor viktig at forsvaret er i stand til å holde på sitt tekniske personell slik at en har nok personell til å kontinuerlig kunne utføre den jobben som kreves.

Begrepet turnover betegner hvor lenge en person gjennomsnittlig er ansatt i en organisasjon. Dette gjengis som gjennomtrekk av personell i organisasjonen. Herunder vil dysfunksjonell gjennomtrekk omhandle tap av personell og kunnskaper som er vanskelig å erstatte. Dette kan være et alvorlig signal. Dysfunksjonell gjennomtrekk kan blant annet medføre store kostnader og redusert arbeidskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 47). I nyere tid har en sett tendenser til utskiftninger av personell innen F-35 flyvedlikeholdsskvadronen, som vi heretter vil omtale som F-35 vedlikehold. Dette medfører gjennomtrekk av ansatte og at turnover-tiden blir påvirket i en negativ retning, noe som kan være urovekkende. En mister flere erfarne teknikere enn hva en klarer å produsere. Dette kan være svært problematisk i en slik organisasjon. For å kunne avdekke årsakene til dette så vi det derfor nødvendig å undersøke nærmere hva som faktisk påvirker de ansatte til å eventuelt slutte i jobben hos F-35 vedlikehold. Hvilke underliggende faktorer er det egentlig som forårsaker denne uønskede gjennomtrekken av personell ved F-35 vedlikehold?

1.2 Problemstilling

Basert på bakgrunnen for oppgaven, vil besvarelsens problemstilling derfor være følgende:

“Hvilke faktorer påvirker Turnover-tiden blant teknisk personell ved F-35 vedlikehold?”

Grunnen til at vi ønsker å undersøke denne problemstillingen nærmere er fordi den vil være relevant for Luftforsvaret og for 132 Luftving. Videre vil oppgaven være relevant for ledere på ulike nivå ved en arbeidsplass. Oppgaven kan være svært relevant for begge kadetter da den vil bidra til å øke forståelsen for hva som påvirker personellet og hva som styrer deres lyst til å fortsette i jobben. Oppgaven vil i tillegg være relevant for kadett Løkkemo sin videre karriere, da han skal tjenestegjøre innenfor teknisk bransje. Gjennom denne oppgaven kan en bli bedre kjent med de motivasjonsfaktorer som berører personellet ved sin fremtidige arbeidsplass.

1.3 Avgrensning

I denne besvarelsen kommer vi til å sette søkelys på de faktorer som blir presentert gjennom data knyttet til intervju fra individer ansatt som teknisk personell ved F-35 vedlikehold. Fra denne dataen vil vi forholde oss til de faktorer som trender og som oppleves av flere individer. Disse kan ses på som de mest avgjørende faktorene. Faktorer vil her altså være aspekter som er av betydning for turnover-tiden.

På bakgrunn av oppgavens omfang og disponibel tid, så vi det hensiktsmessig å intervju en mengde på seks teknikere. Dette skyldes at ved å velge et slikt antall kunne man ta seg god tid til intervjuene og samtidig analysere dataen grundig. Ved å velge et slikt antall kunne vi også intervju individer med variert erfaringsbakgrunn. Slik får en kartlagt mest mulig, til tross for å bare ha intervjuet et gitt utvalg av personellet.

1.4 Disposisjon

I det påfølgende kapittelet vil besvarelsen ta for seg teori som er blitt brukt i tekstens drøftingsdel. I kapittelet vil vi beskrive teori knyttet til menneskers behov og faktorer som påvirker turnover-tid. Disse teoriene er relevante for å kunne forstå hva som påvirker menneskers motivasjon ved en arbeidsplass. Videre vil besvarelsen inneholde et metodekapittel. Herunder vil vi nærmere beskrive hvilken metode som er blitt benyttet for å besvare problemstillingen og hvordan vi har gått frem for å tilegne oss data. Metodekapittelet vil også ta for seg forfatterens rolle knyttet til dette prosjektet. I besvarelsens fjerde kapittel vil vi presentere resultatene fra datainnsamlingen. I kapittel fem vil vi presentere funn fra intervjuene, samt drøfte resultatene og knytte de opp mot faglitteratur. Besvarelsen avsluttes med et oppsummerende kapittel med slutninger og en anbefaling for videre arbeid.

2.0 Teori

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et sett med prosesser som vekker, dirigerer og opprettholder menneskelig oppførsel rettet mot å oppnå et mål (Greenberg & Baron, 2000, s. 130). Motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, som betyr "bevege". Motivasjonspsykologien er opptatt av å kunne forklare retning i atferd, altså hvorfor handlingene våre beveger seg på en måte fremfor en annen. Det er ved slike handlinger at spørsmålet kommer med tanke på hva som er målet for handlingene våre. Intensitet er også en dimensjon innenfor handling. Hva er for eksempel grunnen til at to personer med lik lønn og lik jobb, jobber i forskjellig tempo? I dette eksempelet må man derfor forsøke å se på hva som forårsaker forskjellig innsats mellom ulike individer, som har de samme forutsetningene. Kaufmann mener derfor at motivasjon kan forklares 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). En viktig del av motivasjon vil altså være knyttet til et tidsaspekt. Hvor lenge er et individ villig til å opprettholde en bestemt oppførsel rettet mot å nå et mål? Dersom en gir opp før mål blir oppnådd har en ikke hatt den nødvendige mengden motivasjon som kreves, og kan ikke kalles høyt motivert (Greenberg & Baron, 2000, s. 133).

2.1.1 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon kan være så enkelt som belønning i tradisjonell forstand. Dette kan være frynsegoder, lønn, bonuser eller andre former for utfallsavhengig belønning, som for eksempel status i form av stillingsopprykk (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

Kaufmann og Kaufmann definerer ytre motivasjon som noe som ikke har noe med selve arbeidet å gjøre. Ytre motivasjon for en ansatt innenfor teknisk bransje kan derfor være lønn eller beholdertillegg. For en tekniker ved F-35 vedlikehold kan også en klapp på skuldra eller gode tilbakemeldinger være ytre motivasjon. Det å bli anerkjent av eksempelvis sjefer, piloter og andre teknikere vil derfor være med å bidra på motivasjonen. Ytre motivasjon i form av lønn kan være en motivasjonskilde for ansatte ved en bedrift. Lønn kan derfor være en viktig motivasjonsfaktor hos teknikere ved F-35, dette fordi de kan sammenligne seg selv med lignende yrker i det sivile. Herunder er det av betydning at en er oppmerksom på at overfokusering på ytre belønning, kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

2.1.2 Indre motivasjon

I motsetning til ytre motivasjon kan indre motivasjon beskrives som motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129). Dette kan altså være gleden man har av å få lov til å jobbe med F-35 og det å ha muligheten til å utføre vedlikehold på et avansert flysystem.

Eksempler på indre motivasjon kan være muligheten og ønsket om å lære mer om et avansert flysystem. Det å ha muligheten og interessen til å utvikle seg selv som tekniker gjennom det å eksempelvis stå i lange og tunge arbeidsoppgaver, vil kreve indre motivasjon. Behovet for personlig utvikling er også noe som kan betegnes som indre motivasjon. Det å ha indre motivasjon vil være med på å kunne gjennomføre vedlikehold på en trygg, god og riktig måte. Det er også viktig at arbeidet teknikerne gjennomfører føles meningsfullt, ikke nødvendigvis bare overfor seg selv, men også overfor andre. Indre motivasjon vil derfor være en faktor for å gjøre en best mulig jobb. Indre motivasjon vil derfor være «[...] egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

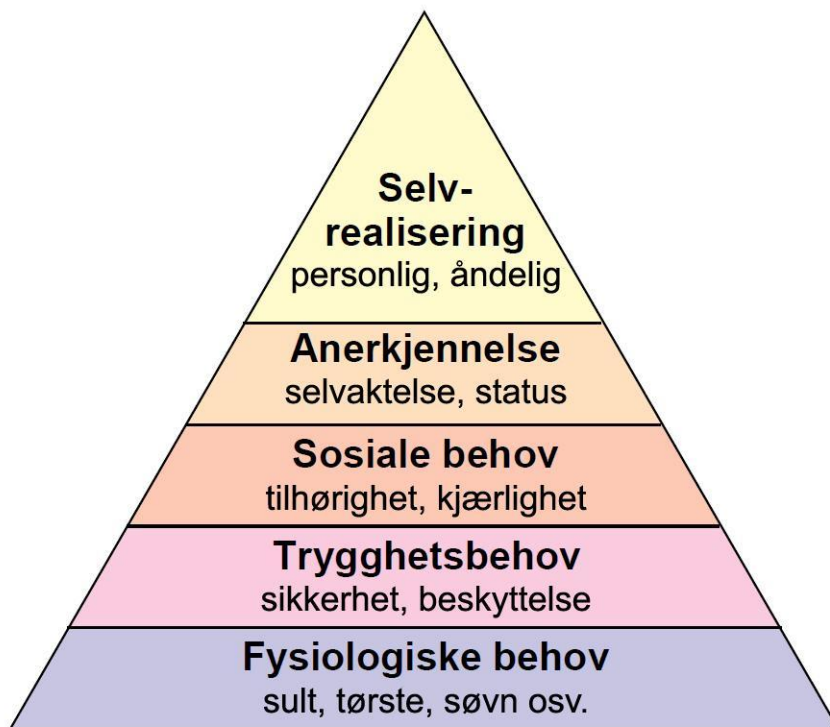
2.2 Maslows behovshierarki

Innenfor psykologien har behovsteorier en lang tradisjon. Ønsket er å forsøke og finne grunnleggende behov som kan gi oss en forklaring på hvorfor vi mennesker gjør som vi gjør. En velkjent teori som forsøker å klassifisere og systematisere menneskelige behov er utviklet av Abraham Maslow og kalles Maslows behovshierarki. Dette er en teori som har blitt mye brukt til å finne ut hvilke betingelser som er viktig for å fremme motivasjon i arbeidslivet.

Maslows behovspyramide er en konseptualisering av menneskelige behov innenfor en organisasjon. Konseptet er utviklet av psykolog Abraham Maslow, som først introduserte sin modell i 1943 basert på sine pasientobservasjoner. Maslow mente at mennesker ikke ville kunne fungere som friske og veltilpassede, dersom de var i et miljø hvor deres behov ikke ble møtt (Greenberg & Baron, 2000, s. 133). Behovspyramiden presenterer to hypoteser. Den første hypotesen er at mangelfulle behov vil oppleves sterkere avhengig av hvor dårlig tilfredsstilt de er. Den andre hypotesen er at menneskers behov kan plasseres i et hierarki hvor de rangeres. De behovene som blir plassert nederst i hierarkiet er fundamentale for å kunne oppnå de behov som befinner seg ved andre deler av pyramiden. For eksempel vil et individ som er utsatt for krig og fattigdom ikke nødvendigvis tenke på anerkjennelse og

selvrealisering. Ifølge Maslow finnes det fem fundamentale behov. Disse er rangert fra en til fem, hvorav en er det viktigste behovet, etterfulgt av de fire øvrige.

1. Fysiologiske behov.
2. Trygghet.
3. Sosiale behov.
4. Anerkjennelse/selvfølelse.
5. Selvrealisering.



Figur 1. Maslows behovspyramide. Av Bjørn Norheim.

Flere av disse behovene er såkalte mangelbehov. Herunder finner vi fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov og anerkjennelse. Dette er behov som er kritiske for et menneskes fysiske og psykiske velvære. Derfor er dette behov som må tilfredsstilles, og alle drivkrefter hos et menneske vil være rettet mot å dekke behovene som ikke er tilfredsstilt. All oppmerksomhet hos en person vil altså være rettet mot disse behovene inntil de er dekt (Skaalvik & Skaalvik, 2021, s.138). Motivasjonen som knytter seg til de ulike behovene vil deretter avta og frigjøre oppmerksomhet til andre mål. En annen kategori av behov vil være vekstbehov. Herunder finner man selvrealisering. Dette inkluderer behov som vil bli mer fremtredende etter hvert som mangelbehovene blir tilfredsstilt. Til forskjell fra mangelbehov vil vekstbehov aldri kunne fullstendig tilfredsstilles. Behovet for ny kunnskap vil alltid vokse

og fremme behov for egenutvikling (Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 138). Mangelbehov vil påvirke motivasjonen dersom de ikke er tilfredsstilt, imens vekstbehov vil kunne påvirke motivasjon dersom de ikke blir møtt til en tilstrekkelig grad.

Fysiologiske behov er den mest grunnleggende delen av pyramiden. Den fysiologiske delen innbefatter generelle, fundamentale drivkrefter som er biologiske og som er livsnødvendige for et menneske. Herunder finner man blant annet behovet for mat, vann, søvn, husly, m.m. En organisasjon må derfor kunne møte disse behovene hos sine ansatte gjennom blant annet tilstrekkelig lønn og mulighet til hvile. Mennesker som får for lite mat eller hvile vil ikke kunne bidra med sin arbeidskraft i en like stor grad som de ellers kunne ha gjort dersom disse behovene var tilstrekkelig møtt (Greenberg & Baron, 2000, s. 134).

Behov knyttet til trygghet utgjør den andre delen i pyramiden. Tryggheten tilsvarer sikkerhet og omhandler behovet for et trygt miljø som er fritt for fysisk eller psykisk ugunn. Dette kan for eksempel dreie seg om at en ønsker å sørge for god helse og at alle i familien er friske. Herunder finner en også behov for forutsigbarhet, orden og struktur. Dette er behov som vil dominere oppmerksomhet som nummer to, etter de fysiologiske i den første delen (Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 138). Dersom noe virker usikkert, vil dette kunne dominere et individs oppmerksomhet og føre til redusert arbeidsevne.

Videre i pyramiden finner man sosiale behov. Dette er behov som tilhørighet og kjærlighet. Herunder finner man krav om å bli akseptert og elsket (Greenberg & Baron, 2000, s. 135). Her er det av stor betydning at en har venner og blir akseptert og elsket av andre mennesker. Dersom en ikke føler tilhørighet i en sosial gruppe eller føler seg utstøtt vil en kunne bli så opptatt av sosiale problemer at en ikke evner å konsentrere seg om sitt arbeid (Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 139).

Behov knyttet til selvfølelse er den fjerde delen av Maslows behovspyramide. Herunder finner man et individs evne til å kunne utvikle selvspekt og bli anerkjent av andre mennesker. I denne kategorien finner man også lysten etter å oppnå suksess (Greenberg & Baron, 2000, s. 135). Positiv selvoppfatning vil påvirke motivasjon gjennom at arbeidet en gjør blir anerkjent. Det vil være en tett sammenheng mellom selvoppfatning og motivasjon. En kan altså ikke regne med høy motivasjon hos et individ som ikke føler en blir satt pris på. (Skaalvik & Skaalvik, 2021, s. 140).

Den øverste delen av pyramiden er behov for selvrealisering. Herunder finner man behov knyttet til å utvikle seg og nytte seg av sine midler. Ved tilfredsstillelse av alle de andre, mer

fundamentale behovene, vil en søke å utvikle sine egne talenter, ferdigheter og kunnskaper (Skaalvik & Skaalvik, 2021, s.140). Gjennom egenutvikling kan en søke å bli den beste versjonen av seg selv, og nå sitt fulle potensial. Individet som når dette vil kunne jobbe med maksimal arbeidskapasitet og være en effektiv ressurs i sin organisasjon (Greenberg & Baron, 2000, s. 135). Selvrealisering er et vekstbehov og det vil her være av stor betydning for individet å søke og utnytte sine evner til det fulle.

2.3 Herzbergs tofaktorteori

Hvis vi skal se mer på hva som påvirker arbeidssituasjonen hos mennesket må vi inn på et område som kalles jobbkarakteristikamodeller. Dette er modeller som tar for seg situasjonsteorier.

Herzbergs tofaktorteori er utviklet av Frederick Herzberg og tar for seg tilfredshet og utilfredshet i forbindelse med en jobb. Hans teori utfordret vanlige oppfatninger av hva det er som motiverer mennesker ved jobben. Herzberg hevder at tilfredsheten ikke nødvendigvis vil øke dersom man fjerner kilden til utilfredsheten. Hva som påvirker tilfredshet og utilfredshet vil altså påvirkes av to helt forskjellige sett av faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Tilfredshet vil dermed ikke nødvendigvis være det motsatte av utilfredshet og disse omstendighetene vil være uavhengige av hverandre. Teorien består hovedsakelig av to faktorer. Dette er motiveringsfaktorer og hygienefaktorer.

Motiveringsfaktorer er faktorer som har nær tilknytning til de behovene en kan finne høyere opp på Maslows behovspyramide. Dette vil være sammenlignbart med blant annet sosiale behov og behov for selvrealisering. Behovene vil være knyttet til annerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Dersom motiveringsfaktorene ikke er til stede vil dette føre til en likegyldig tilstand som ikke nødvendigvis vil føre til mistriivsel. På den andre siden vil motiveringsfaktorer føre til økt tilfredshet og produktivitet dersom de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Motiveringsfaktorene skaper altså trivsel i den grad de er aktuelle.

Hygienefaktorer er fysiske og sosiale forhold ved en jobb. Dette kan blant annet dreie seg om lønn og jobbtrygghet. Dersom disse faktorene er tilfredsstillende vil mistriivsel forsvinne.

Hygienefaktorer vil hovedsakelig bestå av mangelbehov, slik som introdusert ved Maslows behovspyramide. Dette er faktorer som skaper mistriivsel hvis de ikke er til stede, men fører ikke nødvendigvis til trivsel dersom de er tilfredsstillende møtt. Disse vil altså hovedsakelig kun påvirke i hvor stor grad en er utilfreds. Herunder finner man faktorer som for eksempel

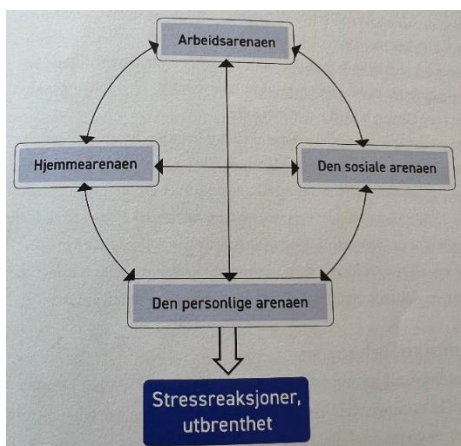
lønn, sikkerhet, ledelse og mellommenneskelige relasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139).

2.4 Stress

Stress er et begrep som kan forekomme i alle operative yrker, der de ansatte kan oppleve forskjellige påkjenninger. Stress er et begrep som gjerne oppfattes som noe negativt, det kan være situasjoner der man føler seg usikker eller ikke har tilstrekkelig kontroll (Eid & Johnsen, 2018). Stress kan i mange tilfeller også oppfattes i sammenheng med ytre påvirkninger. Det kan eksempelvis være belastninger som individer utsettes for, negative tanker, reaksjoner og sykdom (Eid & Johnsen, 2018). Enkelte personer kan dog oppfatte stress som positivt, noe som fører til at man yter bedre. Det kan også oppstå situasjoner hvor negativt stress oppstår, men allikevel føles nyttig i ettertid. Herunder handler det mye om hvordan individet selv opplever situasjonen. Terje Manger og Bjørn Wormnes mener derfor at enkeltindividets evne til å vurdere og oppleve en situasjon som positiv, konstruktiv og nyttig vil være et avgjørende element i bearbeidningen av stress (Manger & Wormnes, 2018).

2.4.1 Belastninger

Når man snakker om belastninger i arbeidslivet snakker man gjerne om forskjellige påkjenninger eller faktorer som kan føre til stressreaksjoner, men også i noen situasjoner økt prestasjon. Det finnes flere forskjellige begreper som omhandler stress, det kan for eksempel være stressor eller stress-stimulus (Eid & Johnsen, 2018). Uavhengig av hvilket begrep man bruker, vil en fellesnevner for stress være de ytre faktorene som påvirker oss i vår hverdag. Dette kan skje ved flere arenaer. Herunder finner man arbeidsplassen, samt ved andre arenaer som for eksempel hjemme eller i vennekretsen. Det kan i mange yrker være en kombinasjon mellom disse arenaene som fører til stress.



Figur 2. Arenamodellen for mestring av yrkesbasert stress. Av Eid & Johnsen

På arbeidsarenaen vil det være mange forhold som kan oppleves som belastende for arbeidstaker. Dette kan være direkte, jobbrelevante forhold som eksempelvis fysisk fare, intensitet i arbeidet, arbeidsmengde, ressurser og utstyr (Eid & Johnsen, 2018). Videre vil dette også innbefatte belastninger knyttet til egen rolle, samt personlige og emosjonelle relasjoner til andre kollegaer og ledelse. For en arbeidstaker er det også svært viktig at man har muligheten til å lære og drive med personlig utvikling. For mange vil også karriere, sammen med lønnsforhold spille en viktig rolle. Belastninger vil dog oppstå på ulike måter. Belastninger kan variere i varighet, omfang, intensitet og forutsigbarhet. Det skilles også mellom de ytre belastningene som kommer gjennom miljø, psykiske belastninger og fysiske belastninger. Disse forskjellige typene belastninger vil ofte overlape hverandre. Belastninger innenfor en operativ avdeling kan eksempelvis være tidspress som følge av for lite personell eller mangelfull informasjon. Det er i operative avdelinger viktig å skille mellom hvor alvorlig hver belastning er. Det finnes dagligdagse belastninger som kan være blant annet mangelfullt utstyr eller utilstrekkelig med ressurser for å kunne gjøre en god jobb. Innenfor teknisk bransje kan dette være svært aktuelt, dette fordi det er mye som skal gjøres over et kort tidsrom og på riktig måte. Dette krever tilstrekkelig med utstyr og personell. Det kan også være en belastning for personellet om det er lite variasjon i arbeidshverdagen og lite meningsfulle oppgaver. Dette kan føre til at det er vanskelig å opprettholde personellens årvåkenhet (Eid & Johnsen, 2018).

2.5 Yrkesinteresse

En analyse gjort på tiltrekningseffekt, rekrutteringseffekter, jobbutforming, svinn og utseleksjon, samt direkte effekter i rekrutteringssammenheng, viser at mennesker er tilbøyelige til å oppsøke arbeidsplasser og jobbsituasjoner som passer til vår egen personlighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). John Holland har på empirisk grunnlag utviklet en modell som består av seks forskjellige yrkespersonligheter. Poenget var å kunne utarbeide en teori som kunne gi svar på individets personlige egenskaper og yrkesvalg (Holland, 1997). Med bakgrunn i denne modellen er det nærliggende å tro at mennesker som finner jobber som passer godt med deres personlige egenskaper og yrkesvalg, vil kunne gjøre en bedre jobb, ha større jobbtilfredshet, samt være mer dedikerte enn andre. I denne oppgaven ønsker vi å se på to av de seks personlighetstypene. Innenfor yrkesinteresse finner man de som er *realistisk orienterte*. Disse personene liker ofte å arbeide med konkrete arbeidsoppgaver og ikke nødvendigvis med mennesker. Disse personene ønsker ofte å arbeide med andre med samme interesse eller alene. Denne gruppen med mennesker er også opptatt av å se resultater samt det

å jobbe med definerte oppgaver. Man har også *sosialt orienterte* individer som gjerne er forståelsesfulle og hjelpsomme. I denne gruppen finner man mennesker som gjerne ønsker å arbeide sammen med andre, disse vil også ha nødvendige sosiale ferdigheter til å jobbe i gruppe. Teknisk personell kan være personer som man finner innenfor både det realistiske aspektet, men også innenfor det sosiale aspektet. Dette fordi det krever en viss form for gjennomføringsevne, resultater og definerte oppgaver, samtidig som man ofte må samarbeide med andre for å få gjennomført disse oppgavene.

2.6 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen kan omtales som en produktiv kraft i den forstand at den kan bidra til å øke verdier som er av positiv betydning for personell ved en arbeidsplass (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 370). Kulturen ved en organisasjon kan få personellet til å føle tilhørighet og dette vil videre føre til et forpliktende engasjement ved arbeidsplassen. Dette er fordi organisasjonskulturen vil føre til meningsskapelse og stabilitet hos de ansatte. De ansatte vil altså føle at de har en betydelig rolle i organisasjonen og forplikte seg i en større grad for å nå organisasjonens målsettinger. Organisasjonskultur kan oppstå på flere måter. En måte organisasjonskultur kan oppstå på, skjer gjennom klare visjoner som de ansatte kan identifisere seg med (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 372). Herunder vil personell akseptere verdier og opprettholde dem. Kultur i organisasjonen kan også oppstå ved felles erfaringer og regelmessig samvær på jobben. Ansatte vil i fellesskap utvikle normer og oppfatninger gjennom å oppleve hendelser sammen. Organisasjonskultur vil med andre ord være en viktig faktor for å ivareta positive verdier og sikre tilhørighet og identitetsskapelse ved en arbeidsplass (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 371).

Kulturen ved en arbeidsplass vil kunne opprettholdes og overføres til nye ansatte på flere ulike måter. En måte dette skjer på er gjennom seleksjon. En organisasjon vil her benytte seg av prosedyrer for utvelgelse av personell hvor en velger de personer en mener har størst evne til å tilpasse seg kulturen. Personer som selv føler at de ikke vil passe inn i den rådende kulturen vil altså kunne velge å trekke seg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 373). Kulturen vil også holdes ved like gjennom sosialisering. Gjennom sosialiseringsprosesser vil organisasjonskulturen kunne overføres til medlemmene. Samspillet mellom mennesker vil være avgjørende for å sikre at medarbeidere tilpasser seg kulturen. Dersom en ikke har mulighet til å samhandle med andre medlemmer i organisasjonen vil en altså ha utfordringer knyttet til å sikre en god kultur. Verdier som er viktig for kulturen vil da ikke bli synliggjort for arbeidsmassen og arbeidsmiljøet vil bli videreutviklet i liten grad. Til slutt vil belønning i

form av anerkjennelse og ros kunne være en måte å sikre organisasjonskultur på (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 374).

2.7 Endring i en organisasjon

Det skrives mye om at motstand ved endringer i en organisasjon omhandler et reaksjonsmønster hvor en opplever et sjokk og gjør motstand mot endringen, samt prøver å blokkere den. Men denne motstanden behøver ikke bare å omhandle hindrende krefter. Motstanden kan også omhandle energi som kan brukes til å drive kreativ problemløsning i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Herunder vil en kanalisere inn positivt engasjement til å finne løsninger som kan forbedre den situasjonen en sitter i. En vil altså forsøke å se etter løsninger på de problemer som dukker opp underveis i en endringsprosess. Herunder vil det være av relevans å trekke inn at ved flere tilfeller vil den ansatte har en mer detaljert operasjonell kjennskap til jobben som skal utføres enn hva sjefen har (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 47). Utfoldelse av kreativ problemløsning vil derfor være av betydning for de ansatte i organisasjonen. Å la arbeidstakere ha stor frihet og selvstendighet til å kunne nytte seg av egen handlekraft innenfor en organisasjon fører til høy indre motivasjon hos de ansatte. Ved større organisasjoner vil graden av autonomi være nokså redusert grunnet et behov for kontroll. Ansatte vil da ofte behøve å forhøre seg med overordnede dersom avgjørelser skal bli fattet. Dette vil kunne føre til demobilisering av den indre motivasjonen hos et individ ettersom en ikke får ta del i avgjørelser som er av betydning for ens fremtidige arbeid.

Et resultat av endring i en organisasjon vil kunne være at de ansatte ikke mottar rett informasjonsmengde. Ofte vil ansatte ved en organisasjon i endring oppleve en situasjon hvor de ikke mottar den informasjonen en selv ønsker eller forventer. Dette kalles informasjonsunderskudd. For å sikre produktivitet i en organisasjon vil det være viktig at informasjonen kommer med riktig kvalitet, til riktig målgruppe og til riktig tid (Irgens, 2011, s.40). Hvis ansatte mottar mindre informasjon enn de ønsker og forventer vil dette kunne medføre angst, spenning og fysiske smerter. Lengre perioder med informasjonsunderskudd vil være tyngende for de ansatte og kan føre til blant annet lavere selvfølelse og forvirring. For å kunne motta informasjonen de ønsker vil de ansatte istedenfor benytte seg av personlig nettverk og ofte lytte til rykter. På sikt vil dette kunne føre til klikkdannelser og feilinformasjon i en organisasjon (Irgens, 2011, s. 40). Slike grupperinger vil ikke være positivt for arbeidsmiljøet da dette fører til at fellesskapet blir splittet på tvers av hvilke grupper de tilhører. Dette vil videre være tyngende for de ansatte. Dersom de ansatte

istedenfor trives ved arbeidsplassen grunnet høy trivsel og et godt miljø, vil engasjement og innsats øke. En amerikansk undersøkelse gjort på over 4000 elever kunne attpåtil vise til at det gode miljøet blant elevene førte til mindre frafall (Battistich et al., 1995).

3.0 Metode

Metode er den fremgangsmåten en benytter seg av for å samle inn data om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.21). En kan omtale metode som et hjelpemiddel som benyttes for å kunne skissere faktiske forhold. I dette kapittelet vil vi ta for oss de metodene som har blitt benyttet for å kunne besvare problemstillingen. For å kunne gi leser en bedre forståelse av vårt valg av problemstilling og tema for besvarelsen, vil vi begynne med å skrive om vår rolle som forfattere av denne oppgaven. Herunder vil vi skrive om hvordan tidligere kjennskap og erfaring kan ha påvirket valg av gitt problemstilling. Videre vil vi ta for oss hvilke metoder vi har benyttet oss av for å tilegne oss data som var avgjørende for å kunne besvare denne oppgaven. Dette kapittelet vil også se mer spesifikt på hvordan de valgte metodene har blitt utnyttet for å kunne samle inn data av best mulig kvalitet til videre arbeid med oppgaven. Til slutt i dette kapittelet vil vi drøfte oppgavens troverdighet og presentere mulige feilkilder som kan være med på å påvirke holdbarheten til de dataene som presenteres senere i oppgaven.

3.1 Forfatterens rolle

Basert på tidligere erfaring etter å ha jobbet ved F-35 vedlikehold hadde kadett Løkkemo svært god kjennskap til avdelingen. Herunder har han et tidligere ansettelsesforhold som befal og tekniker på både F-16 og senere F-35. Den gode kjennskapen ga forutsetninger for å skissere en problemstilling basert på et ønske om å undersøke nærmere de ulike utfordringer som påvirker avdelingen. Med bakgrunn i dette ble turnover-tid og gjennomtrekk av kritisk personell særlig bemerket. Den tidligere erfaringen kan være en faktor som påvirker inngangsverdier og holdninger ved tolkning av innsamlet data. Det vil derfor være viktig å være klar over dette slik at tidligere erfaringer ikke interfererer med nøytraliteten i denne oppgaven. Den andre forfatteren, kadett Lyng, har ingen tidligere erfaring ved denne avdelingen. Dette kan ses på som en positiv faktor da hans holdninger og inngangsverdier ikke er påvirket av et tidligere ansettelsesforhold. En forfatter vil derfor alltid kunne fungere som en nøytral motpart dersom det skulle forekomme utfordringer hvor det finnes flere sider av en sak. Kadett Løkkemo vil derfor kunne dele sine erfaringer med kadett Lyng, og samarbeidet vil føre til at det nøytrale synet på saken bevares.

Tidligere ansettelsesforhold ved gitt avdeling har vært av stor betydning for de innledende studiene knyttet til denne oppgaven. Det tidligere ansettelsesforholdet har gjort det mulig å oppnå forbindelse med relevante ansatte ved F-35 vedlikehold, samt å ha et godt samarbeid med avdelingen. Videre har god erfaring fra bransjen ført til bedre helhetsforståelse for tema og muliggjort god evne til forberedelse før datainnsamling. Dette anses for å være en styrke. Ved å bedre kjenne til mulige faktorer og hva som berører avdelingen i praksis vil en kunne møte eventuelle intervjuobjekter på en best mulig måte, samt vite bedre på forhånd hva en burde undersøke nærmere.

3.2 Valg av metode

Hvilken metode en velger å benytte seg av for å besvare en problemstilling har stor betydning for hva slags informasjon som vil bli innsamlet. Videre vil dette påvirke hvordan virkeligheten fremstår for den som studerer dataen (Jacobsen, 2015, s. 22). Det er dermed av betydning at en evner å benytte seg av en metode som fører til at man får en mest optimal fremstilling av virkelighetens forhold.

I denne oppgaven har vi benyttet oss av en induktiv tilnærming. Vi har dermed valgt å studere virkeligheten med et åpent sinn før vi har sett på teorien. Slik går en fra empiri til teori og danner hypoteser ut ifra informasjonen en har samlet inn. Denne tilnærmingen ble valgt fordi virkeligheten ikke nødvendigvis er stabil og kan være ulik de tanker en gjør seg før en har studert de faktiske forholdene ute ved avdelingen.

For å kunne besvare dette prosjektets problemstilling har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Ved en kvalitativ metode vil data samles inn i form av ord, og metoden har til hensikt å få fram hvordan individ forstår en gitt situasjon. Olav Dalland beskriver kvalitativ metode som en metode som ønsker å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg måle eller tallfeste (Dalland, 2012, s. 112). Metoden egner seg godt til å finne ut hva som ligger i et fenomen og vil kunne gi svar der hvor en har en manglende forståelse av problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 133). Ved å benytte seg av kvalitativ metode kan en bruke en naturlig relasjon med respondenten. Slik kan en møte vedkommende på deres egne premisser slik at de kan formidle sin oppfatning av en situasjon med egne ord. På denne måten vil informasjonen kunne ha en høy relevans, da en legger vekt på stor grad av åpenhet og særegenhet ved sin datainnsamling.

For å kunne besvare problemstillingen på en god måte er det viktig at dataen som samles inn blir nyansert. Ved å gi hver enkelt respondent muligheten til å snakke åpent knyttet til diverse

spørsmål oppnår man svar som gir enkeltindividers unike forståelse av et fenomen. På denne måten oppnår man stor grad av variasjon. Dersom flere av respondentene likevel skulle svare likt på spørsmålene vil dette bety at en har funnet trender som kan være av interesse for å besvare problemstillingen. Dette kan omtales som intersubjektivitet. Dette er tilfeller hvor oppfatning og forståelse av en gitt situasjon er lik på tvers av individer. Sannsynligheten for at en har funnet en sann beskrivelse av virkeligheten vil da være større grunnet enighet. Den samme forståelsen deles altså av flere individer (Jacobsen, 2015, s. 33).

3.3 Datainnsamling

For å kunne samle inn data ved å bruke kvalitativ metode på en måte som tjener oppgaven best, har vi valgt å benytte oss av personlig intervju. Herunder har vi benyttet oss av individuelle, åpne intervju. Her vil man benytte seg av fri samtale mellom intervjuer(e) og respondenten. Den frie samtalen vil kunne føre til viktige oppdagelser og nye interessante meninger knyttet til problemstillingen. I en fri samtale vil en ikke bli begrenset av svaralternativer eller forhåndskonstruerte svar. Intervjuobjektet vil selv kunne dele fritt av ens eget syn på saken. Ved et slikt intervju oppnår man tillit og åpenhet mellom intervjuere og respondenter. Dette gir god flyt i samtalen og mulighet til å få fram hvert enkeltindivids holdninger. Slik vil en få en samling individuelle synspunkter (Jacobsen, 2015, s. 147). Dette gjør oppgaven mer nyansert og holdbar. I denne undersøkelsen har vi valgt å benytte oss av et strukturert intervju med en stor grad av åpenhet. Herunder er det ønsket at intervjuet skal foregå som en åpen samtale, men at en på forhånd har bestemt hvilke spørsmål som skal stilles respondentene. På denne måten oppnår man en nødvendig grad av konsekvente rammer på intervjuene. Slik kan en fokusere på de tema som er mest relevant for oppgaven og unngå at dataen som samles inn blir for kompleks.

For å sikre at dataen en mottar under et intervju er ideell og belyser riktig tema er det viktig å stille relevante og gode spørsmål. I denne sammenhengen anser vi gode spørsmål for å være spørsmål som i minst mulig grad forårsaker såkalte undersøkelseeffekter. Dette er effekter som vil kunne påvirke intervjuet på en måte som forstyrrer det som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 37). Dette vil for eksempel kunne være tilfellet dersom en benytter seg av spørsmål som leder intervjuobjektet inn mot enkelte svar. Det er derfor viktig at en evner å stille åpne spørsmål som lar intervjuobjektet tenke selv. Som en del av vår forstudie i denne oppgaven konstruerte vi derfor en intervjuguide for å sikre god struktur og at intervjuobjektene ble stilt de samme spørsmålene. Intervjuguiden inneholdt et manus med en rekke åpne spørsmål knyttet til ulike tema innenfor problemstillingen. Intervjuguiden ble videre kvalitetssikret da

den ble anvendt i et testintervju. Slik kunne vi utbedre intervjuguidens innhold og tilpasse den slik at den passet oppgaven på en hensiktsmessig måte. Slik kunne vi sikre data innen flere relevante tema samt sikre en god flyt på intervjuet. For å sikre en oversiktlig og forståelig tilnærming av oppgaven har vi valgt å gi hvert intervjuobjekt en tilfeldig kode som vil kunne brukes videre i oppgaven og for å sikre anonymitet. Dette er fremstilt i tabellen nedenfor.

	Beskrivelse av intervjuobjekt
Intervju 1	I1
Intervju 2	I2
Intervju 3	I3
Intervju 4	I4
Intervju 5	I5
Intervju 6	I6

Figur 3. Oversikt over intervjuobjekter. Av oppgavens forfattere, 2022.

3.4 Analyse av data

For å lettere kunne identifisere deler av dataen som var relevant for vår oppgave valgte vi å benytte oss av en tematisk tilnærming ved intervjuene. Ettersom vi skulle benytte oss av opptak av intervjuene var det nødvendig med en struktur som gjorde det lettere å følge de ulike temaene vi skulle berøre. Intervjuguiden hadde derfor en tematisk oppbygning og spørsmålene ble stilt i rekkefølge deretter. Slik kunne intervjuene være strukturerte, men likevel unngå å hindre den åpne samtalen. På denne måten kunne vi mer effektivt bearbeide intervjuenes innhold og lettere hente ut relevant data. Analysen av intervjuene ble gjort etter en hadde fordypet seg i teori som kunne brukes til å bedre forstå intervjuenes innhold. Deretter ble det satt søkelys på å finne likheter og trender ved de forskjellige intervjuene.

3.5 Oppgavens troverdighet

Grunnet tilgjengelige midler og disponibel tid har vi ikke hatt muligheten til å snakke med alle berørte individer knyttet til problemstillingen i denne oppgaven. Vi har derimot valgt å snakke med et utvalg berørte. Oppgaven presenterer derfor kun utvalgte meninger og representerer svarene til en gitt gruppe individer. Oppgaven vil dermed ikke vise alles syn på saken. Likevel er besvarelsen utfyllende og gir god forståelse for hva som berører ansatte ved avdelingen. Det finnes flere likheter mellom intervjuobjektene og en kan derfor anta at flertallet kjenner eller har kjent på like følelser som blir presentert i denne besvarelsen. En annen faktor som kan være med på å påvirke oppgavens troverdighet vil være knyttet til bruk

av opptak ved intervju. Ved et slikt scenario vil det være mulig at intervjuobjekter svarer annerledes enn de ellers ville ha gjort, dersom båndopptaker ikke var til stede. Dette skyldes at en kan være redd for at noe skal kunne gjengis eller identifiseres. Vi har tilstrebet å redusere dette ved å benytte oss av intervjuobjekter som frivillig har valgt å delta på undersøkelsen. Slik har vi kunnet unngå press og intervjuobjekter kan når som helst avbryte intervjuet eller avstå fra å svare på spørsmål.

4.0 Resultater av undersøkelsen

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn. Funn vil presenteres ved å bruke ulike kategorier. Kategoriene vil innebære funn med likhetstrekk som kan knyttes til hva som påvirker turnover-tiden ved F-35 vedlikehold. Tabellen nedenfor viser en oversikt over hvilke kategorier som berøres hyppigst i våre intervju, samt en kort forklaring og et tilhørende sitat fra et intervjuobjekt i undersøkelsen. Kategoriene representerer det intervjuobjektene rapporterte med fellestrekk knyttet til et eller flere forhold ved nåværende ansettelsesforhold. Slik vil svarene kunne fremstilles på en systematisk og oversiktlig måte. Videre i dette kapitelet vil vi presentere funn under ulike tilhørende kategorier.

Kategori	Forklaring	Sitat
Lønn knyttet til anerkjennelse og trygghet	Lønn knyttet til anerkjennelse og trygghet handler om hvordan man kan føle seg anerkjent ved å få høyere lønn. Det vil også gi en trygghet å ha høyere lønn.	I2: Det som motiverer meg er å lære noe nytt, skulle vært lønnen, men det er det ikke. Lønn er viktig.
Sosiale behov	Sosiale behov handler om det å trives på arbeidsplassen. Et godt arbeidsmiljø kan være med på å bidra til høyere tilfredshet av sosiale behov.	I6: Arbeidsmiljøet er bra, inkluderende, oppmuntrende, bygger opp hverandre, passer på hverandre og man lærer bort på en god måte.
Selvrealisering	Selvrealisering handler om muligheten til å utvikle seg selv.	I4: Personlig utvikling er en motivasjon. Å kunne jobbe seg fremover i jobben karrieremessig.
Arbeidsbelastning	Arbeidsbelastning handler om den belastningen som forekommer på arbeidsplassen. Dette kan være merarbeid eller for mange arbeidsoppgaver.	I5: Folk får for mye å gjøre, har hatt for lite tid hjemme, folk kan møte veggen. Mindre folk å benytte seg av til viktig arbeid. Hver måned oppleves brudd på hviletid.

Figur 4. Oversikt over funn med kategori, forklaring og sitat. Av oppgavens forfattere, 2022.

4.1 Lønn knyttet til anerkjennelse og trygghet

Lønn knyttet til anerkjennelse omhandler hvordan lønn påvirker selvfølelsen til et individ. For selvfølelsen vil det være av betydning å føle at det arbeidet en gjør blir satt pris på. Dette kan

komme til syne gjennom lønn. I3 rapporterer at *«lønn kan påvirke motivasjon. Men er usikker på om den er god nok for det arbeidet vi gjør»* (I3). Videre rapporterte I2 at *«Tilbud om bedre lønn ble brukt som motivasjon. Lønnen utga seg for å være bra»* (I2). Dette illustrerer betydningen av lønn knyttet til ønsket om å fortsette i jobben. Samtidig uttalte I2 også at *«Det å øke kompetansen motiverer meg. Det skulle vært lønnen, men slik er det ikke»* (I2). Videre i vår drøftingsdel vil vi derfor se nærmere på om lønnen alene vil være tilstrekkelig for å motivere for videre jobb.

Behov for suksess er noe som vil påvirke følelsen av anerkjennelse. Å føle at en har høy lønn, gjerne sammenlignet med andre, oppleves som viktig blant respondentene. I1 rapporterer at *«Lønn er for dårlig hos militære teknikere sammenlignet med det sivile»* (I1). I6 poengterer det samme ved å uttale at *«Lønnen er for lav sammenlignet med det sivile»* (I6). Høyere lønn vil altså kunne være av betydning for i hvor stor grad personellet kjenner på anerkjennelse. Dette er noe vi ønsker å undersøke nærmere i oppgavens drøftingsdel.

Behov for forutsigbarhet, struktur og orden oppleves som viktig for et menneske. Herunder vil kontrakter og forutsigbarhet om lønn være av betydning. I3 rapporterer at *«[...] informasjon om lønn og kontrakt mangler. Dette kunne motivert»* (I3). Respondentene antyder dermed at informasjonen knyttet til slike grunnleggende behov ikke er tilfredsstillende nok, noe som undersøkes nærmere i tekstens drøftingsdel.

4.2 Sosiale behov

Sosiale behov omhandler de nødvendigheter et menneske har knyttet til blant annet tilhørighet og kjærlighet. Det å ha en kilde til tilhørighet og kjærlighet i sin hverdag vil altså være av betydning. I undersøkelsen ble arbeidsmiljø utpekt som betydelig for hvordan en trives på jobben. I3 uttalte i sitt intervju at *«Arbeidsmiljøet i enheten oppleves som motiverende»* (I3). Innenfor arbeidsmiljø ble organisasjonskultur pekt på noe som var viktig. I2 uttalte at *«En god militær kultur har forsvunnet. Dette var motiverende før. Men vi har ikke tid til dette lengre»* (I2). I4 berørte også dette da det ble uttalt at *«Avdelingsfølelsen har blitt mindre enn den var før»* (I4). I4 fortsatte med å si at *«En har ikke hatt mulighet til å være sammen»* (I4). Arbeidsmiljøet omtales altså som betydningsfullt for respondentene. Dette er et aspekt som undersøkes nærmere i drøftingen.

Opplevelsen av arbeidsmiljøet kunne variere noe mellom respondentene. I2 poengterer at *«Arbeidsmiljø kan variere fra enhet til enhet. Det er godt miljø i min enhet, men det kan være dårligere hos andre»* (I2). Videre uttalte I3 i forbindelse med arbeidsmiljøet i sin enhet at *«En*

hører om andre som har det dårligere i sin enhet» (I3). Samtidig poengterte I5 at «Tilhørigheten oppleves som EN» (I5). Det er i denne sammenheng verdt å nevne at I4 uttalte at «Mangel på avdelingsfølelse kan påvirke motivasjon» (I4). Senere uttalte I4 at «Man er like mye kompiser som kollegaer. Det er motivasjon» (I4). Dette indikerer at arbeidsmiljøet ikke er slik det burde være i alle enhetene, og at det er av betydning for personellet at en føler på fellesskapsfølelse ved arbeidsplassen. Dette er funn som tas med videre til drøftingskapittelet.

Lokasjon var et tema som flere av respondentene trakk frem som viktig for valget av sin arbeidsplass. I6 nevner at «Lokasjon var en av hovedårsakene til å velge jagerflymiljøet på Ørland» (I6). Videre nevner I3 «[...] lokasjon var viktig. F-35 var nærmere hjemme, det ble førstevalget» (I3). I forbindelse med lokasjon uttalte blant annet I5 at det var viktig å være nær familien. Lokasjon vil derfor være viktig for valget om å jobbe med F-35, dette fordi lokasjon vil påvirke store deler av ens liv både på og utenfor arbeidsplassen. Videre uttalte I1 at «Lokasjon er viktig, dette gir muligheter og motivasjon» (I1). Dette indikerer at lokasjon er en viktig motivasjonsfaktor for videre arbeid blant personellet ved F-35 vedlikehold. Dette vil drøftes videre i oppgaven.

4.3 Selvrealisering

Selvrealisering omhandler behovet et menneske har for å utvikle seg selv og benytte seg av sine kunnskaper. I sammenheng med dette nevner I4 at det er «[...] motiverende at en er en del av noe som satses på» (I4). Videre presiserer I4 «[...] det er motiverende at alt er nytt, man får være med på å forme noe» (I4). I5 poengterer det samme da det blir uttalt at «Fremgang er motiverende» (I5). Herunder vil det være av betydning at nåværende ansettelsesforhold byr på muligheter til å utvikle sine evner, samt føle at en opplever positiv personlig vekst. Her nevnes det fra I6 «[...] savner utfordringer, det er et nytt fly med få feil og ikke mye stort vedlikehold. Savner større faglig utvikling» (I6). I6 forklarer også at arbeidet kan bli repetitivt og at lite variasjon oppleves som demotiverende. Videre nevner I5 at «Jeg har vurdert å bytte jobb, savner nye utfordringer» (I5). Dette indikerer at deler av personellet ikke blir utfordret nok til å kjenne på selvrealisering, noe som er et viktig behov. Dette er funn som drøftes videre i teksten.

I forbindelse med selvrealisering var det flere respondenter som uttalte at de ikke alltid fikk være med på å påvirke organisasjonens fremtid. I2 uttaler at «En vil se på mulighet for forbedring, men en slipper ikke til lengre opp i systemet» (I2). Videre nevner I1 at «Det er mindre rom for å tenke selv. Ikke like lett å få gjennomslag» (I1). I1 nevner videre at

«Arbeidssystemet er tregt. En blir lei av dette» og at «En blir ikke alltid hørt, men det loves at ting skal bli bedre». (I1). Dette indikerer at de ansatte ønsker å endre organisasjonen og komme med forslag til endringer, men at de opplever at de ikke slipper til. Dette vil ses nærmere på i oppgavens drøftingsdel.

I forbindelse med selvrealisering er det flere respondenter som uttaler at muligheten til å kunne reise og lære av andre er viktig. I3 uttalte at «Øvelser i utland kan virke motiverende. En kan lære av hvordan andre gjør noe» (I3). Videre nevner I4 at «Det er motiverende å være en del av noe som satses på. En får være med på turer. En kan oppleve mye nytt» (I4).

Betydningen reiser har knyttet til selvrealisering vil drøftes videre i oppgaven.

Flere respondenter uttalte at teknisk interesse var noe som påvirket deres ønske om å jobbe ved F-35 vedlikehold. I5 uttalte at «Jeg ville jobbe med jagerfly» (I5). I4 nevnte at «Jeg hadde en teknisk interesse» (I4). I4 forklarte videre at muligheten for å utøve sin tekniske interesse ikke hadde vært til stede før. I2 uttalte at «Jeg hadde teknisk interesse og dette var en inngangsverdi for å begynne i teknisk bransje» (I2). Dette indikerer at teknisk interesse og muligheten til å utøve den er av betydning for personellet. Noe som drøftes nærmere videre i oppgaven.

4.4 Arbeidsbelastning

Arbeidsbelastning omhandler de fysiske og psykiske påkjenningene som medfølger arbeidet. Herunder vil dette innebære en mengde belastning knyttet til jobben, som påvirker fysisk og psykisk helse i en negativ grad. I2 rapporterer om at «Det er for lite folk, en har ikke tid til å trene i arbeidstiden. Kan ikke stikke fra de på opplæring og fly må tas imot» (I2). I5 poengterer det samme når det blir uttalt at «En står i en kritisk tilstand med mangel på personell, dette må anerkjennes bedre av de som sitter i luftforsvarsledelsen» (I5). Videre forklarer også I5 at folk får for mye å gjøre og at de risikerer å møte veggen. I1 uttalte at «Personell har nesten ikke vært hjemme i vinter. Dette ødelegger for sosialt liv. Dette oppleves som belastende for personellet» (I1).

Videre i undersøkelsen nevner I6 at «Det er for mange lærlinger. Dette fører til at en får mindre tid til egenutvikling ettersom en må drive med opplæring av andre» (I6). I4 forklarer også at opplæring knyttet til lærlinger oppleves som utfordrende «[...] problemstilling knyttet til lærlingene. Er lærlinger hovedoppgaven? En har for lite folk til å lære opp» (I4). I sammenheng med opplæring av lærlinger nevner I5 at «Ungt personell med lite erfaring er avhengig av å bli lært opp av den eldre garde» (I5). Videre forklarer I5 at det er et vakuum

mellom de yngste og de eldste, og at dette fører til utfordringer. Dette indikerer at det mer erfarne personellet må bruke av sin tid til å lære opp andre, og at dette kan hindre deres evne til selvrealisering. Dette vil drøftes videre i oppgaven.

Mangel på informasjon fra ledelsen var noe flere respondenter kunne kjenne på. I2 uttalte at *«Ledelsen vet ikke hvor de vil hen. Dette påvirker folket ute»* (I2). Videre nevnte I1 at *«Man må spørre og vente lenge på svar»* (I1). Videre i teksten vil vi se nærmere på hva effekten av dette kan være. Det ble også presentert at en på grunn av dette ofte møter en rekke utfordringer som det blir utfordrende å løse grunnet mangler. I4 uttalte at *«Noe som er med på å redusere motivasjon er at vi hele tiden møter på utfordringer som må løses, men vi mangler utstyr og personell»* (I4). I2 berørte samme tema da det ble uttalt at *«Det går i stampe. En ser muligheter for forbedring, men blir ikke hørt»* (I2).

En annen faktor som kunne oppleves som belastende for personellet dreide seg om oppfølging av HMS. I1 uttalte at *«Måten en drifter på oppleves som negativ. Lett for å overse HMS tiltak når en er mindre folk»* (I1). Videre nevnte I5 at *«Selve ivaretakelsen av personellet skorter»* (I5). I4 uttalte at *«Det er mye fokus på HMS, men det er ingen som vet hvor farlig det en driver med egentlig kan være»* (I4). Det kan også nevnes at I3 uttalte at *«føler man kunne blitt ivaretatt bedre. Det skulle vært flere helsesjekker, hvordan en har det psykisk»* (I3). Dette indikerer at oppfølging og ivaretakelsen av HMS ved nåværende tidspunkt fører til belastninger for personellet.

5.0 Drøfting

I undersøkelsen ble det avdekket en rekke trender og tendenser knyttet til våre funn. Funnene er blitt presentert i resultatkapitlet ovenfor, og består av hovedfaktorer knyttet til motivasjon og hva som påvirker ønsket om å fortsette i jobben. Samtlige respondenter nevnte flere av de samme faktorene i sine intervju. Disse presenteres ved å bruke kategoriene lønn knyttet til anerkjennelse og trygghet, sosiale behov, selvrealisering og arbeidsbelastning. I dette kapitlet vil vi drøfte våre funn opp mot teori og ta for oss hvordan de ulike funnene er med på å påvirke turnover-tiden blant teknisk personell ved F-35 vedlikehold.

5.1 Lønn knyttet til anerkjennelse og trygghet

Dette kapitlet vil ta for seg lønn som en faktor som kan påvirke turnover-tiden blant personellet ved F-35 vedlikehold. Videre vil kapitlet ta for seg lønn som en motiveringsfaktor, samt en faktor som kan føre til økt følelse av anerkjennelse. Til slutt vil vi se på hvordan forutsigbarhet knyttet til lønn kan være av betydning for stabilitet og trygghet.

Lønn kan ses på som en faktor som kan påvirke motivasjonen blant personellet ved F-35 vedlikehold. Ifølge Herzbergs tofaktorteori kan høyere lønn ses på som en motiveringsfaktor som påvirker anerkjennelse. Det er nærliggende å tro at personell ved F-35 vedlikehold motiveres av økt inntekt gjennom blant annet merarbeid. Flere respondenter uttalte at muligheten til å jobbe mer og tjene bedre øker deres motivasjon. Dette kan skyldes at lønn er med på å øke en følelse av tilfredshet. Ifølge Herzberg kan dette føre til trivsel og økt produktivitet blant personellet. Lønn vil for samtlige respondenter i denne undersøkelsen være en såkalt hygienefaktor. Dersom lønnen er tilfredsstillende, vil mistrivselen forsvinne. Mistrivselen vil altså være til stede så lenge en føler at lønnen ikke er slik den burde være. Likevel behøver ikke lønnen alene å være en stor nok motivasjonskilde til å motivere seg for videre jobb. Muligheten til merarbeid vil derfor i noen tilfeller være positivt for noen, men det kan også påvirke enkelte i negativ retning. I mange tilfeller vil den indre motivasjonen for mange være vel så viktig. I2 nevner i sitt intervju at lønn i utgangspunktet burde vært den største motivasjonskilden, men til tross for dette er det ønsket om å øke sin egen kompetanse og lære noe nytt som oppleves som den største motivasjonskilden ved nåværende øyeblikk. Det kan derfor tenkes at det blant personellet er av like stor betydning at man får dyrket sin yrkesinteresse og at man føler at arbeidet er meningsfylt.

I undersøkelsen nevner I1 og I6 at ansatte med tilsvarende jobb i sivile organisasjoner ofte har en høyere grunnlønn enn hva de har ved F-35 vedlikehold. Videre kan dette være noe som fører til en forventning hos de ansatte knyttet til lønn. Lavere lønn sammenlignet med sivile teknikere kan derfor være en kilde til mistrivsel. Denne mistrivselen vil styres av behov for anerkjennelse for jobben man gjør. Etersom lønnen ofte er høyere i det sivile, kan det tenkes at intervjuobjektene ikke føler seg anerkjent på lik linje med andre. I1 uttaler at lønnen blant militært tilsatte teknikere er for dårlig sammenlignet med sivile. Tanken om at andre mennesker som utfører samme jobb, tjener mer, kan for mange derfor være en kilde til mistrivsel ved nåværende ansettelsesforhold. I Maslows behovspyramide blir behovet for selvfølelse og anerkjennelse beskrevet som viktig. Lysten etter å oppnå suksess og føle seg vellykket vil for mange påvirke den motivasjonen en har til sitt arbeid. Dersom en føler at behovet for selvfølelse ikke blir tilstrekkelig dekt ved nåværende ansettelsesforhold er det rimelig å anta at motivasjonen over tid vil avta, dersom det ikke skjer en endring. En annen side av denne utfordringen er knyttet at man som en løsning på dette kan påta seg merarbeid. Slik kan en tjene bedre og føle seg mer motivert gjennom økt lønn. Likevel vil dette for mange forstyrre balansen mellom behovet for trygghet og behov for anerkjennelse. Dersom en

tar på seg merarbeid vil mange oppleve å ikke få muligheten til å tilbringe tilstrekkelig tid hjemme. I1 poengterte dette i sitt intervju da det ble uttalt at folk ikke hadde vært hjemme og at dette kunne ødelegge for ens sosiale liv. Dette vil kunne påvirke behovet for trygghet og sosiale behov knyttet til tilhørighet og kjærlighet. Disse beskrives som behov som er mer betydelig enn behov for anerkjennelse og selvfølelse. Merarbeid vil derfor for mange by på utfordringer fremfor løsninger. Det er derfor viktig for luftforsvaret at en evner å se negative effekter ved merarbeid. Dette fordi behov for trygghet, samt behov for tilhørighet er svært oppmerksomhetskrevende for et individ. Det er derfor nærliggende å tro at merarbeid vil kunne påvirke enkelte individers motivasjon i en negativ retning.

I3 nevner i sitt intervju at forutsigbarhet også er en faktor som kan gi stabilitet og trygghet, dette i sammenheng med lønn. Det er nærliggende å tro at enkelte av respondentene kunne ønske seg mer forutsigbarhet når det gjelder lønn og ansettelse. Enkelte ansatte kan av ulike grunner være ansatt midlertidig og/eller venter på en fast ansettelse. En viktig del av å dekke behovet for trygghet er å føle på en forutsigbar og stabil hverdag. Mangel på fast arbeidskontrakt og lite informasjon knyttet til lønn vil derfor gjøre ansettelsesforholdet uforutsigbart. Dette vil kreve store mengder av et individs oppmerksomhet, da en kan oppfatte jobben og hverdagen som lite stabil. I3 nevner at mer informasjon rundt kontrakter og lønn kan være motiverende. Løsningen på en slik utfordring kunne altså ha vært å informere personellet om deres fremtid knyttet til lønn i en større grad. Istedenfor risikerer man at personellet opplever informasjonsunderskudd. Herunder vil ansatte føle på en mangel knyttet til nødvendig informasjon, dette kan oppleves som demotiverende. Dette skyldes at de ansatte ikke mottar den informasjonen de ønsker og føler de behøver å ha kontroll på. Kontroll på lønnen og videre arbeidsvilkår er videre noe som kan gi trygghet hos individet. Dersom en opplever lengre perioder hvor en ikke mottar nødvendig informasjon knyttet til lønn og fremtid, kan dette gå utover fysisk og psykisk helse. Det er derfor av stor betydning at personellet blir tilstrekkelig informert om forhold som påvirker dem.

5.2 Sosiale behov

I dette kapitlet vil vi ta for oss hvordan sosiale behov påvirker turnover-tiden. Sosiale behov vil være en faktor som påvirkes av ens sosiale liv både på og utenfor jobben. Herunder finner man arbeidsmiljø, organisasjonskultur og tilhørighet som viktige behov. Sosiale behov er ifølge Maslow mangelbehov som krever et individs oppmerksomhet så fremst de ikke dekkes tilstrekkelig. Kapitlet vil se på hvordan sosiale behov påvirker respondentenes ønske om å fortsette i jobben.

I undersøkelsen ble det uttalt av alle respondentene at arbeidsmiljøet var av betydning for hvor godt en trivdes på jobben. En stor del av hvordan en oppfattet arbeidsmiljøet besto av sosialt samvær og organisasjonskultur. Organisasjonskultur vil formes av ulike sosialiseringprosesser og samspillet mellom mennesker. Grunnet høy arbeidsbelastning ved F-35 vedlikehold har de ansatte liten mulighet til å utforske dette samspillet med andre mennesker enn de jobber i enhet sammen med. I4 uttalte i sitt intervju at en ikke har hatt mulighet til å være sammen. Den høye arbeidsbelastningen fører derfor til lite tid til å kunne samhandle med alle sine kollegaer. Dette medfører at organisasjonskulturen stagnerer, istedenfor at den videreutvikles og blomstrer slik at de ansatte kan kjenne på en følelse av samhold og fellesskap. Respondenter som hadde opplevd kulturen ved arbeidsplassen slik den var under F-16 perioden, kunne kjenne på et savn. Sagnet omhandlet at kulturen ved arbeidsplassen var mer til stede før. Dette kan tyde på at den høye arbeidsbelastningen har ført til at kulturen må vike for arbeid og resultater. En vil da ha mindre glede å se fram til ved sin arbeidsplass. Ytre motivasjon knyttet til følelsen av å bli anerkjent og godt likt av sine kollegaer vil dermed være mindre til stede. Betydningen av å kunne ha et godt forhold til sine kollegaer vil altså være viktig for personellet. I undersøkelsen ble det uttalt at samhold og vennskap ved arbeidsplassen opplevdes som motiverende. Det er rimelig å anta at denne motivasjonen fremmer produktivitet og videre samarbeid mellom de ansatte. Personellet vil da potensielt føle at arbeidet blir mer meningsfylt og at en trives ved jobben. Dersom en må rette all sin oppmerksomhet mot arbeidet og fokusere på resultater, vil muligheten til å oppleve dette minke. Videre vil dette kunne påvirke de ansattes indre motivasjon, da arbeidet kan oppleves som mindre meningsfylt. Dette gir grunn til å tro at lange arbeidsdager og situasjoner med høy belastning vil kunne oppleves som ekstra tyngende og demotiverende.

Et fenomen som kan være med på å forsterke utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet er at det stadig ankommer nytt og ungt personell. Dette personellet vil på grunn av lite tid til samhandling miste muligheter til å bli kjent med resten av de ansatte. Videre vil personell som ikke får muligheten til å samhandle med sine kollegaer i tilstrekkelig grad kunne kjenne på en mangel på fellesskapsfølelse ved arbeidsplassen. Fellesskapsfølelsen ved en arbeidsplass vil ha en betydning for i hvor stor grad en kjenner på tilhørighet til sin organisasjon. Sosiale behov vil ifølge Maslow være noe en bekymrer seg for og retter oppmerksomhet mot, dersom behovene ikke er dekket. Dersom behovene er dekket vil altså oppmerksomheten kunne rettes mer mot jobben. Ifølge Skaalvik er det viktig å kunne utvikle et inkluderende fellesskap. Dette vil kunne påvirke personellets velbefinnende og psykiske

helse i en positiv grad (Skaalvik & Skaalvik, 2021). Det er rimelig å anta at et godt fellesskap gir mer stabilitet i hverdagen, da en føler at sosiale behov blir møtt i en større grad.

Nåværende arbeidsplass vil altså være en arena som er med på å styrke et individs følelse av tilhørighet. Personellet vil da ikke behøve å bytte jobb eller arbeidsplass for å dekke sine sosiale behov. Det er rimelig å anta at personell som kjenner på at sosiale behov blir møtt ved sin aktuelle arbeidsplass, har et større ønske om å bli værende i sitt nåværende ansettelsesforhold enn personell som ikke kjenner på det. Trivsel ved arbeidsplassen grunnet godt arbeidsmiljø vil altså kunne ses på som en viktig faktor for om en ønsker å bli værende i nåværende jobb eller ikke.

En hyppig tendens ved undersøkelsen viser at alle bortsett fra I4 omtalte lokasjon som en faktor av stor betydning for deres valg om å jobbe ved deres aktuelle arbeidsplass. Lokasjon vil herunder være en faktor av betydning for sosiale arbeidsforhold utenfor jobben. Samtlige bortsett fra I4 uttalte at lokasjon var en viktig inngangsverdi for deres valg om å jobbe i Forsvaret. Grunnet nærhet til familie og venner ble valgt lokasjon et naturlig valg. Arbeidsplassen bydde også på et arbeid nært hjemmet som sto i stil med flere av respondentenes tekniske interesse. Ved å jobbe ved denne arbeidsplassen vil mange ha nærhet til sine nærmeste venner og familiemedlemmer. Dette kan knyttes opp mot Maslows teori om sosiale behov som må dekkes. I5 uttrykte i sitt intervju at familien var viktig. Nærhet til familie og venner vil gi tilhørighet og kjærlighet. Dette er behov som er med på å skape motivasjon hos de ansatte. Ved å være i nærheten av sine venner og familie kan en kjenne på aksept og tilhørighet. Dette vil føre til at en unngår å kjenne på sosiale problemer, som påvirker motivasjon ved arbeidsplassen i en negativ grad. Flere av respondentene uttalte at lokasjonen gjorde det mulig å enkelt kunne reise hjem ved behov. En vil altså slippe å bekymre seg om avstand til hjemmet. På denne måten vil personellet kunne kjenne på motivasjon av å ha nærhet til hjemmet. Det å ha familie og venner i nærheten kan også gjøre jobben mer meningsfylt. Dette skyldes at en evner å dra på jobb samtidig som en kan ivareta sosiale relasjoner utenfor arbeidsplassen. Balansen mellom jobb og fritid vil da oppleves som god. En kan videre tenke seg til at dette er med på å påvirke følelsen av trygghet og stabilitet i en positiv grad. I forrige delkapittel ble disse omtalt som kritiske behov. Lokasjon vil altså kunne ha en positiv effekt knyttet til å dekke ulike mangelbehov.

5.3 Selvrealisering

I dette kapittelet vil vi ta for oss viktigheten av selvrealisering og hvordan dette kan påvirke turnover-tiden hos teknisk personell ved F-35 vedlikehold. Her finner man muligheten for

faglig utvikling når det gjelder den tekniske delen, personlig utvikling i form av det å kunne komme seg opp og frem, samt det å kunne kjenne på mestring gjennom utfordringer.

I denne undersøkelsen uttalte alle bortsett fra I3 at evnen til å oppleve personlig utvikling var en betydelig faktor for motivasjonen. Det å ha muligheten til å kunne utfordre seg selv på flere arenaer opplevdes som viktig. I4 og I5 uttalte at muligheten for å lære noe nytt var en motivasjonsfaktor og at enkelte følte seg heldige som fikk være med på å forme hvordan organisasjonen skulle se ut og fungere. For samtlige vil dette kunne gi en følelse av at en får utviklet sine ferdigheter, noe som ifølge Maslow er et vekstbehov. Det vil herunder oppleves som viktig for individet å oppleve en positiv egenutvikling. Vekstbehov er behov som aldri kan mettes. Individer vil derfor alltid være på søken etter å ta sitt ferdighetsnivå til nye høyder. Personellet ved avdelingen vil derfor ha forventninger både til seg selv og organisasjonen knyttet til balansen mellom utfordringer, mestring og egenutvikling. Flere respondenter kunne kjenne på økt motivasjon dersom de følte at de mestret utfordringer ved arbeidsplassen. Det er fordi utfordring bidrar til at en kan kjenne på oppdagelse og bevisstgjøring (Tveiten, 2019). Herzbergs teori knyttet til arbeidssituasjon omtaler det å mestre utfordringer ved å bruke sin kompetanse som en motiveringsfaktor.

Motiveringsfaktorer slik som dette vil videre føre til økt tilfredshet. Det er derfor rimelig å anta at ønsket om å fortsette i jobben øker for personellet, dersom en kan kjenne på vekst og utviklingsmuligheter ved nåværende ansettelsesforhold.

Mangel på følelsen av personlig utvikling vil være en faktor som påvirker motivasjonen hos de ansatte. I forbindelse med dette er det verdt å merke seg at personellet ikke alltid følte at de fikk være med på å påvirke organisasjonen. I1 uttalte at det var mindre rom for å tenke selv og at det kunne være vanskelig å få gjennomslag. Dette kan være med på å redusere personellens evne til å dekke vekstbehov. Noe som igjen kan virke demotiverende. Det er derfor nærliggende å tro at det kan være lurt å lytte til det teknisk utøvende personellet på gulvet. Slik kan personellet føle på å bli inkludert i prosesser som vil føre til mulighet for utvikling. Det er rimelig å anta at det finnes et ønske om å ikke bare utvikle seg selv, men også organisasjonen i riktig retning. Med hensyn til dette vil personell som føler de er med på å påvirke organisasjonen bli motivert av muligheten til å delta. Slik vil personellet kunne være mer delaktig i endringer som omhandler organisasjonen de er en del av. Dette kan gi økt motivasjon hos de ansatte ettersom de får nytte seg av egen kreativ utfoldelse. Det er verdt å merke seg at F-35 vedlikehold har vært gjennom en rekke endringer i løpet av de siste årene. Dette skyldes hovedsakelig skifte fra F-16 til F-35. Personellet vil på grunn av dette møte en

rekke utfordringer. Dersom en føler at en kan komme med løsninger på disse utfordringene, og blir hørt av ledelsen, vil dette kunne fremme engasjement og motivasjon. I1 nevner i undersøkelsen at arbeidsforholdene kan oppleves som tungrodd. På grunn av organisasjonens størrelse og mange ledd, tar det ofte lang tid før en ser resultater på sine forslag. Samtidig er det ikke like lett å få gjennomslag på grunn av graden av autonomi. En kan anta at dette bidrar til å motvirke evnen til kreativ utfoldelse blant det tekniske personellet, noe som kan føre til lavere engasjement og tap av motivasjon.

Innenfor selvrealisering nevner I3 at muligheten for å være med på turer innenlands og utenlands oppleves som motiverende. Grunnet behov for teknisk personell vil det være muligheter for å kunne dra på operasjoner og øvelser. Det tekniske personellet får da muligheten til å ta del i reiser, øvelser og operasjoner som er utover det daglige virket. I undersøkelsen ble det uttalt at det å lære av andre nasjoners arbeidsmåter oppleves som motiverende. Det kan tenkes at mange synes det er spennende og samtidig føler at de blir satset på, ved at de får lov til å ta del i slike begivenhetsrike muligheter med et forholdsvis nytt system. Ser man det fra en annen side kan all reisingen og arbeidet føre til lite tid til selvrealisering. Dette fordi mesteparten av tiden går med på daglig gjentakende vedlikehold. Utfordringer knyttet til å ha lite tid til selvrealisering vil kunne oppleves som problematisk. Hvis det ikke blir nok tid til selvrealisering kan dette være noe som er med på å demotivere. Dette har nok en sammenheng med det som mange omtaler som høy arbeidsbelastning og lite muligheter til å gjøre noe annet enn å drive med normal drift. Med bakgrunn i dette kan det derfor tenkes at arbeidsbelastningen vil være noe som påvirker muligheten for selvrealisering i negativ retning. De ansatte får da mindre muligheter til å kjenne på utfordringer. Ved færre utfordringer mister man muligheten til å mestre, det er derfor rimelig å anta at en stor kilde til motivasjon ved arbeidet forsvinner.

Evnen en har til å kunne jobbe med noe som er av interesse vil påvirke i hvor stor grad en opplever selvrealisering. Ulike mennesker har forskjellige personlige egenskaper og dette medfører at ulike mennesker vil passe til forskjellige jobber i en organisasjon. De fleste respondentene i undersøkelsen uttalte at de hadde en teknisk interesse, og at dette var en av årsakene til at de valgte å jobbe som teknikere. Dersom en har en jobb med oppgaver som ikke passer til ens personlige egenskaper vil dette kunne hindre følelsen av personlig utvikling. Jobben en utfører vil da være lite meningsfylt og dermed føre til liten grad av mestring. Dersom en startet på sin utdanning for å jobbe med fly, men ikke nødvendigvis har et ønske om å ha masse ansvar i forbindelse med for eksempel lærlinger, kan dette føre til at en ikke

får fokusert på delen av arbeidet som interesserer en. En kan da oppleve at behovet for selvrealisering ikke blir tilstrekkelig møtt fordi en befinner seg i et ansettelsesforhold hvor en ikke får jobbet like mye med det som er av ens interesse. Kaufmanns teori om yrkesinteresse beskriver at mennesker som får jobber som passer med deres interesser, vil ha større jobbtilfredshet og være mer dedikerte enn andre. I en slik situasjon er det rimelig å anta at mennesker med en realistisk yrkesinteresse vil ønske å jobbe med konkrete arbeidsoppgaver og se resultater, fremfor å sitte med ansvar overfor andre mennesker knyttet til opplæring og oppfølging. Det vil derfor være av betydning at en evner å finne arbeidsoppgaver som passer enkeltindividet slik at en kan kjenne på positiv egenutvikling. Herzbergs teori beskriver at mangel på selvrealisering kan føre til en likegyldig tilstand hos individer. Det er derfor rimelig å anta at personell som befinner seg i denne tilstanden vil føle at arbeidet er lite meningsfylt. En vil da potensielt søke etter nye jobber som gir en større mulighet til å kunne ta del i noe som fremmer vekst og utfoldelse av egenkompetanse.

5.4 Arbeidsbelastning

Arbeidsbelastning er en type belastning som påvirker de fysiologiske behovene som blir beskrevet i Maslows behovspyramide. Belastning ved arbeid kan øke forekomst av negativt stress som vil kunne påvirke ens fysiske og psykiske helse. Det å utsettes for mye belastning over lengre tid vil påvirke stressnivået, mulighetene for hvile og etter hvert motivasjonen. I dette kapitlet vil vi ta for oss hvordan arbeidsbelastningen kan påvirke turnover-tiden hos personell ved F-35 vedlikehold.

I denne undersøkelsen ble det nevnt av samtlige, unntatt I3, at det er for lite personell til å få gjennomført arbeidsoppgavene på en gjennomgående god måte. Det nevnes at arbeidsbelastningen vil være høy som følge av mangel på personell med tilstrekkelig kompetanse. Utdanning og oppfølging av nye teknikere vil være noe som forsterker denne utfordringen ytterligere. I undersøkelsen ble det uttalt at det på grunn av lite personell vil tillegges mye ansvar på personellet som innehar kompetanse som skal videreføres. De fleste respondentene nevner at en på grunn av tilgjengelig personell, ikke oppnår tilstrekkelig opplæring av de yngre. Dette kan være en belastning for de mer erfarne teknikerne som må stå i dette hver dag. Det å skulle opprettholde normaldrift i en situasjon med personellmangel kan i utgangspunktet tenkes å være belastende over lengre tid. Når en attpåtil må drive med opplæring av yngre vil arbeidsmengden og belastningen kunne øke ytterligere. Denne belastningen kan for flere oppleves som stressende. Det å vite at man har et forholdsvis stort ansvar overfor ungt personell kan tenkes å virke tyngende. Ansvarer kan være for stort sett i

lys av tilgjengelig kapasitet og tid til å møte de krav som følger med ansvaret. Det er ikke nødvendigvis organisasjonen som setter disse kravene, men individer vil likevel ønske å strekke til på alle områder. Over tid vil dette føles belastende. Det er rimelig å anta at dette vil kunne påvirke motivasjonen blant personellet, som igjen vil ramme turnover-tiden. Spriket mellom yngre og eldre personell kan tenkes å være en av årsakene til dette. I5 nevner i sitt intervju at det er et kompetansevakuum her. Mangelen på personell i midtsjiktet kan derfor være en av grunnene til at det blir mye ekstra opplæringsarbeid på det noe eldre personellet med mer erfaring. Det vil altså være det samme personellet som sitter med ansvaret for opplæring av yngre personell, personellansvar og samtidig ansvaret for flymaskinene.

Som nevnt tidligere i oppgaven vil merarbeid være en mulighet for å tjene mer enn det man vanligvis ville ha gjort. Lønnen vil da oppfattes som bedre. Merarbeid kan på den ene siden være bra ettersom det vil gi muligheten til å lære mer om flymaskinen og man har muligheten til å tjene mer utover grunnlønnen. Dette kan føre til økt motivasjon ettersom man får være med på en del øvelser, lønnen blir mer tilfredsstillende og man får mye tid til å møte sine behov knyttet til selvrealisering. Dette kan knyttes til hva I3 uttalte om at det å være med på øvelser i utland kan motivere. På den andre siden kan merarbeid være belastende overfor personellet. For mye merarbeid vil kunne ramme fysiologiske faktorer som for eksempel hvile og søvn. Det skal være tilrettelagt for å kunne ta ut avspasering, men grunnet lite personell kan dette være problematisk. Personellmangel og krav som stilles det arbeidet som skal utføres på flymaskinen vil kunne tappe de ansatte for energi. Grunnet mangel på personell å inkludere i sin rotasjonsordning vil en måtte bruke det samme personellet hyppigere. Dette kan på sikt bli et problem, da personellet risikerer å møte veggen. I undersøkelsen pekte flere respondenter på at tiden som gikk med til merarbeid og opplæring av yngre personell var en årsak til at summen av belastninger ble såpass høy. Videre kunne dette gå utover den tiden en vanligvis har til å gjennomføre andre gjøremål på sin arbeidsplan. Dette førte blant annet til at det ikke var mulig å trene tilstrekkelig i arbeidstiden. Mangel på tid til å kunne ivareta sin fysiske form kunne oppleves som belastende ettersom årlig fysisk er et viktig arbeidskrav som må gjennomføres. Dette kan oppleves som paradoksalt, da det er en uoverensstemmelse mellom de krav organisasjonen mener en skal møte og den tilretteleggingen som blir gjort for at det skal være mulig å møte dem.

En annen faktor som ble nevnt av samtlige respondenter var at de følte på lite informasjon og inkludering knyttet til endringer i organisasjonen. Enkelte følte at det var for lite informasjon og inkludering knyttet til hvordan endringer i organisasjonen påvirker F-35 vedlikehold. En

oppfatning rundt endringene i organisasjonen er at man ikke nødvendigvis blir hørt og at dette kan påvirke motivasjonen i negativ retning. Man ser ikke nødvendigvis utvikling i riktig retning når det gjelder endringene rundt personellbehov, behov for materiell og forbedringer rundt vedlikehold. Dette kan oppfattes som belastende når problemstillinger og behov kontinuerlig må gjentas. Intervjuobjekt I4 nevner at man hele tiden møter på problemer som må løses, men på grunn av manglende personell og utstyr har man ikke de nødvendige ressursene til å løse disse problemene. Dette kan eksempelvis knyttes opp imot Eid & Johnsens teori om at mangel på utstyr kan oppleves som belastende for arbeidstaker. Videre kan det å ikke bli hørt av ledelselementet også være noe som kan oppfattes som belastende for personellet. Dette trenger ikke nødvendigvis å være i de nærmeste ledelsesleddene, men heller lengre oppe i systemet. For personellet kan det virke som at øvrige ledelselementer ikke lytter til dem når de kommer med forslag til utbedringer. Dette samsvarer med det I2 uttalte om at en ser mulighet for forbedringer, men at en ikke blir lyttet til. En bedre dialog mellom ledelsesleddene vil kunne påvirke personellets følelse av å bli lyttet til. Dette vil være hensiktsmessig, da god dialog øker motivasjon blant de ansatte. Videre vil dette kunne redusere totalbelastningen blant personellet. Dette skyldes at de ansatte får være med på å påvirke hvordan jobben deres skal utføres på en best mulig måte og effektivisere driften.

En annen side av arbeidsbelastning kan være knyttet til HMS ved arbeidsplassen. I4 rapporterte at det mangler informasjon om hvor farlig den jobben en utfører egentlig kan være. Dette vil påvirke den totale belastningen man får gjennom stress ved arbeidsplassen. Herunder er det viktig at ansatte føler at risiko for farer og ulykker blir tilstrekkelig redusert, og at det gjøres tiltak for å unngå situasjoner som går utover ens velvære. I1 rapporterer at det fortsatt er mye utstyr som ikke er på plass, eksempelvis kommunikasjonsutstyr. I1 mente videre at dette kunne påvirke sikkerheten. Dette skyldes at en ikke får kommunisert med hverandre i en tilstrekkelig grad. Det er rimelig å anta at dette vil kunne øke muligheten for at de ansatte utsettes for fysisk fare. Ifølge Eid og Johnsen vil dette oppleves som belastende for arbeidstaker. I5 rapporterer at en på grunn av mangel på personell må fatte valg som kan gå utover HMS. Dette skyldes at en må utføre nødvendig vedlikehold av flymaskinen. Det kan tenkes at dette fører til økt belastning på enkeltpersoner. Dette skyldes at personellet må gjennomføre jobber hvor en kan føle at en blir utsatt for fysisk fare. På grunn av dette kan ansatte ha en oppfattelse av at HMS ikke blir tatt ordentlig på alvor, noe som kan oppleves som tyngende. Det er grunn til å tro at dette skaper en følelse av at jobben til tider kan være stressende. Noe som kan påvirke arbeidsbelastningen i en negativ grad. Det er derfor viktig at

Luftforsvaret tar hensyn til ulike forbedringer og ønsker som kommer fra det utøvende elementet ved F-35 vedlikehold. Da har man større mulighet til å unngå ulykker og oppnå en økt følelse av trygghet. Dette kan være med på å redusere den totale belastningen på personellet.

6.0 Avslutning

6.1 Oppsummering

Denne oppgaven har forsøkt å svare på følgende problemstilling: *“Hvilke faktorer påvirker Turnover-tiden blant teknisk personell ved F-35 vedlikehold?”*. For å på best mulig måte kunne svare på denne oppgaven har vi redegjort for teorier knyttet til elementer som er av betydning for turnover-tiden hos teknisk personell ved F-35 vedlikehold. Vi har videre forsøkt å knytte teori og funn sammen for så å drøfte de fire største kategoriene som kom frem av intervjuene. Gjennom å drøfte de fire største kategoriene har vi forsøkt å belyse hovedfunnene våre, samt at vi har forsøkt å illustrere forhold som påvirker motivasjonen, som igjen kan påvirke turnover-tiden.

I det første kapitlet har vi forsøkt å belyse hvordan lønn i forbindelse med anerkjennelse og trygghet kan påvirke turnover-tiden blant personellet ved F-35 vedlikehold. Lønn vil ha betydning for i hvor stor grad et individ føler på egen suksess. Dersom en føler en har høy lønn vil dette gi en følelse av anerkjennelse og føre til en bedre selvfølelse. Ved situasjoner hvor andre har høyere lønn enn hva en selv har, kan en føle på utilfredshet og at en ikke får dekt sitt behov for anerkjennelse for den jobben en gjør. Muligheten til å ta på seg ekstraarbeid vil kunne utgjøre en forskjell, men dette vil for flere kunne føre til mistrivsel. Det er fordi en må være mye borte grunnet arbeidet, noe som påvirker stabilitet hjemme. Det vil si at lønnen alene ikke nødvendigvis er en stor nok motivasjon til videre arbeid, men at muligheten til å dyrke sin yrkesinteresse kan være vel så viktig. Forutsigbarhet vil være en viktig faktor for følelse av stabilitet og trygghet. Dersom en er usikker på videre kontrakt og lønn kan en kjenne på informasjonsunderskudd. Effektene av informasjonsunderskudd vil påvirke motivasjonen negativt. Over lengre tid vil dette kunne gå utover ens fysiske og psykiske helse.

I det andre drøftingskapitlet har vi tatt for oss hvordan sosiale behov blant personellet kan påvirke turnover-tiden. Ens sosiale liv på og utenfor jobben er av betydning for om en ønsker å bli værende i jobben eller ikke. Herunder er arbeidsmiljø viktig. Sosialt samvær og organisasjonskultur er noe som fører til fellesskapsfølelse og tilhørighet. Begge disse er

positive for ens motivasjon ved arbeidsplassen. Dersom muligheten til å bli anerkjent av sine kollegaer ikke er til stede, vil en miste en god kilde til ytre motivasjon. Videre er hyppig ankomst av nytt personell en faktor som kan forsterke følelsen av mangel på samhold og fellesskap. Dette skyldes at nytt personell grunnet arbeidsbelastningen ikke får mulighet til å sosialisere seg i en tilstrekkelig grad. En vil da risikere å ikke lære seg viktige deler ved organisasjonskulturen som skal videreføres. Et godt fellesskap vil føre til mer stabilitet i hverdagen. Dersom en ikke kjenner på dette vil det kunne påvirke ens motivasjon i en negativ grad. Til slutt vil lokasjon være en betydelig faktor som påvirker sosiale behov. Nærhet til sin familie og sine venner vil være en viktig kilde til tilhørighet. Dette er med på å skape motivasjon hos de ansatte. Videre vil en også slippe å bekymre seg for avstand til hjemmet, noe som frigjør oppmerksomhet til å kunne fokusere på sine arbeidsoppgaver og jobben blir mer meningsfylt. Med bakgrunn i de faktorene som er nevnt ovenfor vil det altså være viktig å ta vare på god organisasjonskultur, samt sikre fellesskap og mulighet til sosialisering ved arbeidsplassen. Muligheten til å reise hjem vil også være et behov det er viktig å ta hensyn til.

I det tredje drøftingskapittelet har vi forsøkt å belyse hvordan personellets mulighet til selvrealisering kan påvirke turnover-tiden. Faglig og personlig utvikling vil herunder være viktige behov for de ansatte. Det å ha muligheten til å lære noe nytt, samt være med på å forme organisasjonen oppleves som motiverende. Personellet vil ha forventninger overfor organisasjonen som innebærer at en gjennom utfordringer får kjent på oppdagelse og bevisstgjøring av nye sider ved seg selv. Dette er en viktig motiveringsfaktor. Dersom en ikke får delta med kreativ utfoldelse og være med på å påvirke organisasjonen, kan dette oppleves som demotiverende. Personellet vil da kunne føle på at en ikke blir hørt og at en ikke får være delaktig i endringer som omhandler deres fremtid i organisasjonen. En kan på grunn av liten autonomi ofte føle på at en ikke blir tilstrekkelig hørt. Dette kan motvirke engasjement blant de ansatte. Videre oppleves muligheten til å kunne reise og delta på ulike operasjoner og øvelser utenlands og innenlands som motiverende. Herunder vil en kunne lære av å studere andre nasjoner. På den andre siden vil alt arbeidet kunne oppleves som belastende. Dette skyldes få muligheter til å bedrive annet enn normal drift. Dette kan hemme muligheten til selvrealisering. Til slutt er det viktig at personell får tid og mulighet til å arbeide med noe som interesserer dem. Herunder vil ikke alle individer føle på samme graden av mestring ved en gitt arbeidsoppgave. Med bakgrunn i dette vil det være av betydning at personellet blir engasjert og motivert gjennom å få være delaktig i endringsprosesser i organisasjonen. Dette skjer ved at deres løsninger og forslag blir lyttet til av ledelselementer i organisasjonen.

Videre vil reiser og balansen mellom selvrealisering og repetitivt arbeid være viktig for å skape motivasjon.

I det fjerde drøftingskapittelet har vi forsøkt å belyse hvordan arbeidsbelastningen blant personellet kan påvirke motivasjonen, noe som berører turnover-tiden. Det gjenspeiles i intervjuene at arbeidsbelastningen kan være for høy. Dette virker tyngende på personellet. Viktigheten av å tilpasse arbeidsbelastningen for å unngå at personellet møter veggen vil være av stor betydning. Mye merarbeid over lengre tid vil kunne påvirke muligheten for søvn og hvile. Dette er faktorer som må være tilstrekkelig dekt for at personellet skal kunne utføre sin jobb på en ønsket måte. Mangel på tilstrekkelig utsjekket personell er blant de faktorer som påvirker arbeidsbelastningen i en betydelig grad. Dette skyldes at belastningen for de få som har nødvendige utsjekker vil øke. Disse individene vil som regel ha ansvar knyttet til utdanning og personell samtidig som de skal drive vedlikehold av flymaskinene. Videre legges det også merke til at personellet føler de ikke alltid blir lyttet til når det gjelder driften av vedlikeholdet. Det er nærliggende å tro at det er personellet på "gulvet" som kan ha mest kunnskap om hvor skoen trykker og hvordan man kan effektivisere arbeidet på en god måte. Til slutt vil HMS være av betydning for forutsigbarhet og personellets følelse av trygghet. Dersom en føler at HMS ikke blir tatt på alvor kan jobben oppleves som uforutsigbar. Dette kan påføre personellet uønskede belastninger i form av blant annet negativt stress. Hvis man klarer å stabilisere arbeidsbelastningen på en god måte gjennom tilførsel av nytt personell, endring i rutiner, mer inkludering og tilgjengelige ressurser så kan det være mulig å øke motivasjonen hos personellet knyttet til å fortsette lengre i jobben. Hvis motivasjonen øker gjennom redusert arbeidsbelastning vil det være nærliggende å tro at det er mulig å påvirke turnover-tiden i positiv retning.

6.2 Videre anbefaling

Underveis i dette arbeidet har vi stilt oss undrende til hvordan situasjonen rundt teknisk personell ved F-35 vedlikehold har blitt som den er. Det kan virke som at hvis denne trenden fortsetter så vil det være mangel på erfarne teknikere innen kort tid. Arbeidet har vist at teknisk personell har ønsker om forbedringer som vil gagne organisasjonen. Videre ser vi det som hensiktsmessig at organisasjonen i nær fremtid gjennomfører tiltak som reduserer arbeidsbelastningen på personellet. Dette kan innebære å revurdere opplæringsmodell knyttet til lærlinger ved F-35 vedlikehold. Slik kan en frigjøre kapasitet og redusere arbeidsbelastningen blant erfarne teknikere.

I vår undersøkelse oppdaget vi at det ofte er de samme individene som sitter med omfattende ansvar knyttet til opplæring, veiledning, vedlikehold av fly og personellansvar. En vil altså ha flere roller på en og samme gang. Dette kan føre til høy arbeidsbelastning og redusere muligheten til selvrealisering. For å kunne øke turnover-tiden ved F-35 vedlikehold anbefaler vi at ansvaret fordeles på en mer hensiktsmessig måte.

Det anbefales videre at det blir gjort flere og grundigere studier på hva som påvirker turnover-tiden til teknisk personell ved F-35 vedlikehold. Vi tror Luftforsvaret og F-35 vedlikehold kan være tjent med å opprette incentiver og goder som påvirker motivasjonen i positiv retning. Det kan eksempelvis være hensiktsmessig å se på eventuelle pendlerordninger slik at man ikke nødvendigvis er bundet opp i lokasjon.

Vi anbefaler også at det blir sett på mulige endringer i organisasjonen som kan fremme effektiviteten både når det gjelder personellpolitikk, men også hvordan vedlikeholdet utføres. Det kan være hensiktsmessig å benytte seg av de med førstehåndskompetanse, altså teknikerne som utøver vedlikeholdet og vet hvor skoen trykker. Dette kan føre til at teknikerne føler de blir hørt og blir involvert i prosessen.

7.0 Bibliografi

- Battistich, V., Solomon, D., Kim, D., Watson, M. & Schaps, E. (1995). Schools as communities, poverty levels of student populations, and students' attitudes, motives and performance: A multilevel analysis. *American Educational Research Journal*, 32, 627-658.
- Dalland O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal
- Eid, J. & Johnsen, B. H. (2018). *Operativ Psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsvaret. (2018). *Forsvarets doktrine for luftoperasjoner*. Luftkrigsskolen.
- Greenberg, J. & Baron R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
- Holland J. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice- Hall.
- Irgens E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. Utg.). CAPPELLEN DAMM.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. Utg.). Fagbokforlaget.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2018). *Motivasjon og mestring (2.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Maslows behovspyramide. Av Norheim, B. (<https://ndla.no/article/29789>). CC BY-SA 4.0.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2021). *Skolen som læringsarena: Selvoppfatning, motivasjon, læring og livsmestring*. (4. Utg.). Universitetsforlaget.
- Tveiten S. (2019). *Veiledning: Mer enn ord...* (5. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget