



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Oppsigelser i Ubåttjenesten

En kvalitativ studie om hvorfor krigsskoleutdannede offiserer slutter etter endt plikttjeneste

Fredrik Lindanger og Mikkel Berg-Jensen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, BED-3910, desember 2020

Forord

Dette studiet har vært et utfordrende og interessant sidespor i en ellers travel hverdag. Det har blitt lagt ned mange timer på frivakter om bord og sene nattetimer for å komme i mål. Spesielt i arbeidet med denne oppgaven. Underveis i studiet har vi vært så heldige å kunne samarbeide om stort sett alle oppgaver. Dette har vært en kritisk faktor for resultatene underveis og denne siste undersøkelsen.

Vi har imidlertid fått god hjelp, og i den forbindelse ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Sølvi Lyngnes, som tålmodig har loset oss fremover på tross av «sisteliten-innleveringer».

Takk også til alle respondentene, og lykke til i det «sivile liv». Vi håper i det lengste at dere finner veien tilbake til oss en gang. Som informasjonskilde til utvalget vårt i Sjøforsvaret vil vi også rette en takk til Ronny Kvam. For støtte med korrekturlesing og tilbakemeldinger vil vi takke Sebastian, pappaer, mammaer, Marie og Johanne som med sine verdifulle innspill gjorde oppgaven bedre og noen gram lettere.

Selv om vår motivasjon i dette har vært viktig, hadde ikke det vært nok alene. I en hverdag der vi er mye borte, er ytterligere forpliktelser som en mastergrad en ekstra belastning. Vi vil derfor rette en ekstra stor takk til Johanne og Marie for tålmodigheten, aksepten og støtten som er utvist. Og sist, men ikke minst takk til snille, lille Josefina!

Sammendrag

Studien ser på hvilke faktorer som får offiserer i Undervannsbåttjenesten (UVBT), utdannet hovedsakelig med det formål å følge en karrierevei i Forsvaret, til å si opp etter kontraktsbundet arbeidstid. Offiserene har til da vært gjennom en kostbar utdanning innen lederskap med ulike spesialiseringer (ingeniør eller navigatør). Derfor er det ønskelig at de fortsetter i jobben også etter at plikttjenesten er ferdig. Likevel finnes det mange eksempler på at offiserer velger å slutte.

I studien anvendes ulike former for motivasjonsteori, både på menneskelig og organisatorisk nivå. Utgangspunktet er at grunnen til å slutte i UVBT på en eller annen måte kan forbindes med motivasjon, eller rettere sagt mangel på motivasjon. Videre benyttes teorier om stress og balanse mellom jobb og fritid for å nyansere studien. Andre studier om lignende tema fra Forsvaret viser ofte til utfordringer som høy turnover rate eller slutttrate i både Forsvaret og Sjøforsvaret. Ovennevnte teori og litteratur danner grunnlaget for studiens teoretiske forankring.

Gjennom en kvalitativ studie belyses utvalgets individuelle begrunnelser. Resultatene baserer seg på intervjuer med 7 tidligere offiserer som alle har valgt å slutte i UVBT etter endt plikttjeneste.

Resultatene i denne studien viser til uforutsigbar arbeidshverdag som hovedgrunn til å slutte. Uforutsigbarheten fører med seg ubalanse mellom jobb og fritid og respondentene påpeker familiære forhold og egen mental helse som skadelidende. Videre omtales den totale arbeidsbelastningen i UVBT som en stressfaktor, både i arbeidet og i privatlivet. Snever karrierevei om bord, og særlig lite attraktive jobbmuligheter etter sjøtjeneste er også en viktig grunn til at offiserene sluttet. Det samme er motsetninger mellom forventninger til offisersyrket etter SKSK og opplevd arbeidshverdag. Resultatene peker videre på at Sjøforsvarets insentivordninger ikke oppleves som tilfredsstillende sett opp mot dagens arbeidsbelastning i UVBT.

Innhold

Forord	II
Sammendrag.....	IV
1 Innledning	1
1.1 Kontekst.....	1
1.1.1 Beskrivelse av organisasjonen	1
1.1.2 Utdanning og pliktjeneste i Sjøforsvaret	2
1.1.3 Personellkategorier	3
1.1.4 Forfatterens bakgrunn.....	3
1.1.5 Problembeskrivelse	3
1.1.6 Posisjonering.....	5
1.1.7 Andre relevante studier.....	5
1.2 Problemstilling	8
1.3 Begrensninger	8
1.4 Oppsummering.....	9
2 Teori.....	11
2.1 Jobbtilfredshet og fasetteori.....	11
2.2 Stress.....	11
2.3 Motivasjon	12
2.3.1 Behovsteorier	12
2.3.2 Kognitive motivasjonsteorier.....	14
2.3.3 Flytsonemodellen	15
2.3.4 Sosiale motivasjonsteorier	16
2.3.5 Situasjonsteorier.....	16
2.4 Syntesemodellen	19
2.5 Balansen mellom jobb og fritid.....	20
2.6 Kritikk av teoriene.....	21

2.7	Oppsummering av teori	22
3	Metode	25
3.1	Forskningsdesign.....	25
3.2	Utvalg	26
3.2.1	Utvalgskriterier	26
3.2.2	Valg av enheter	27
3.3	Intervju.....	28
3.3.1	Det åpne individuelle intervju.....	28
3.3.2	Intervjuguide.....	29
3.3.3	Gjennomføring av intervju	30
3.4	Valg av analyseteknikk.....	30
3.4.1	Transkribering.....	30
3.4.2	Innholdsanalyse.....	31
3.5	Styrker og svakheter med undersøkelsesdesignet	32
3.5.1	Reliabilitet.....	32
3.5.2	Validitet	32
3.5.3	Overførbarhet.....	33
3.6	Etikk	34
3.7	Oppsummering metode.....	35
4	Analyse og drøfting	37
4.1	Grunnleggende behov.....	37
4.2	Personlig vekst og muligheter.....	38
4.3	Forventninger	41
4.3.1	Offisersrollen	41
4.3.2	Innfridde forventninger	41
4.4	Motivasjon gjennom målsetninger.....	43
4.5	Indre motivasjon.....	43

4.6	Flyt i jobben	46
4.7	Ansvar og lederskap	48
4.8	Uforutsigbarhet	49
4.8.1	Stress.....	49
4.8.2	Familiære hensyn	51
4.9	Ubalansert privatliv	52
4.10	Andre funn.....	55
4.11	Oppsummering	56
5	Avslutning	59
	Referanser	61
	Vedlegg.....	64
	Vedlegg 1, intervjuguide.....	64
	Vedlegg 2, informasjonsskriv og samtykkeerklæring	68
	Vedlegg 3, søknad til arbeidsgiver	71
	Vedlegg 4, godkjenning fra arbeidsgiver.....	73
	Vedlegg 5, godkjenning fra NSD	74

Tabelliste

Tabell 1 - Thorsruds jobbkriterier	18
Tabell 2 - Utvalgskriterier.....	27
Tabell 3 - Koder brukt under transkribering	31
Tabell 4 - Hovedfunn.....	56

Figurliste

Figur 1 - Organisasjonskart UVBT	1
Figur 2 - Organisasjonskart ubåtbesetning	2
Figur 3 - Bransjevis fordeling av offisersoppsigelser i UVBT 2011-2020	3
Figur 4 - Forventet tid i stilling for militært personell (Lillekvelland & Strand 2014).....	6
Figur 5 - Turnoverintensjon i Forsvaret 2011-2013 (Røren 2015)	7
Figur 6 - Flytsonemodellen basert på Csikszentmihalyi (2004)	15

Figur 7 - Jobbkarakteristikamodellen basert på Hackman og Oldham (1976)	17
Figur 8 - Syntesemodellen som vist i Kaufmann & Kaufmann (2015).....	19
Figur 9 - Undersøkelsens metodiske plassering (Jacobsen, 2018, s. 127).....	25
Figur 10 - Metodisk tilnærming, basert på Jacobsen (2018, s. 35)	26
Figur 11 - Eksempel på spørsmål fra intervjuguiden	29
Figur 12 - Ulike undersøkelsesopplegg basert på figur 6.2 i Jacobsen (2018, s 91).....	34
Figur 13 - Flytsonemodellen med respondentenes holdning uthevet i det røde området.....	47

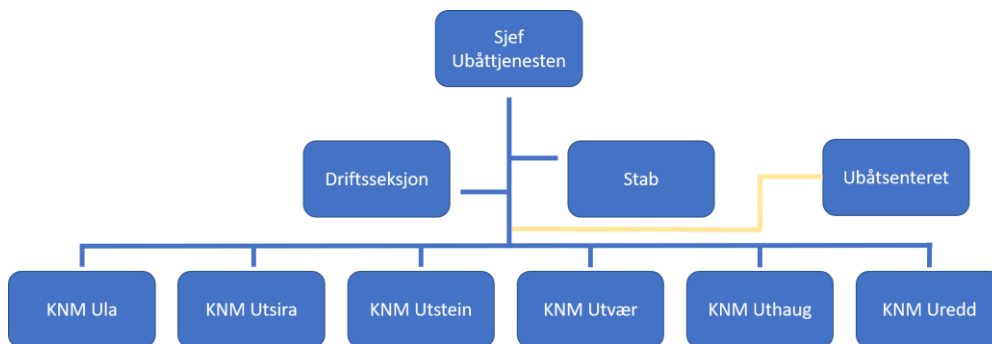
1 Innledning

I 1909 fikk Norge sin første ubåt. Siden den gang har vi hatt ubåter i kontinuerlig tjeneste, i dag representert ved seks båter av Ula-klassen, satt i tjeneste fra 1989-1992. Båtene er tross alderen fremdeles en svært viktig ressurs for Forsvaret. Dette gjenspeiles i ressurser brukt på oppgraderinger og antall seilingsdøgn de senere år. Ubåtenes primæroppgave er undervannskrigføring ved å operere skjult over lengre tidsperioder. Dette gjør dem til et av Forsvarets mest avskrekkende midler (Forsvaret, 2020).

1.1 Kontekst

1.1.1 Beskrivelse av organisasjonen

Ubåtene er underlagt UVBT, som består av ledelse, stab og driftsseksjon organisert i én landorganisasjon. Ubåtsenteret er underlagt en annen avdeling i Sjøforsvaret, med formål om å drive undervisning av personell. Organisasjonens oppbygning kan illustreres slik:

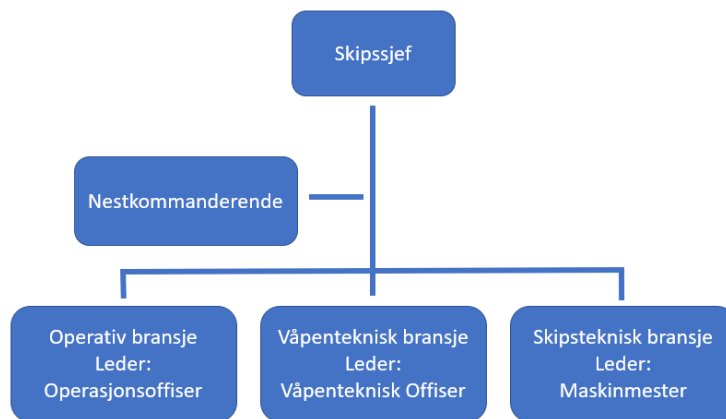


Figur 1 - Organisasjonskart UVBT

Ledelsen utføres med utgangspunkt i gitte politiske rammer og ivaretas av Sjef UVBT og stab. Ansvarsområdet er operative målsetninger og ressursbruk. Landorganisasjonen består blant annet av et teknisk støtteelement og mindre avdelinger knyttet til operasjon og ubåtrøddning. Her bestemmes årlig aktivitetsprogram. Selv om dette kan legge til rette for forutsigbarhet må UVBT forholde seg til andre aktører i store internasjonale operasjoner og øvelser. Med mange deltakere og involverte blir planleggingen kompleks. Årsprogram og arbeidsplaner er derfor ofte forbundet med endringer som igjen kan lede til uforutsigbarhet.

De seks fartøyene står for den operative utførelsen av målsetningene. Hvert fartøy er bemannet med ca. 25 personer fordelt på tre ulike bransjer: operative (navigatører), våpenteknikere og skipsteknikere (ingeniører). Alle bransjene består i stor grad av offiserer utdannet ved Sjøkrigsskolen (SKSK). Navigatører har bachelorgrad i nautikk, våpenteknikere

i elektronikk og data og skipsteknikerne i enten maskin- eller elektrofag. I tillegg består en typisk ubåtbesetning av noen befal og vernepliktige. Alle nyutdannede begynner på bunn av hierarkiet i sin bransje. Etter hvert som erfaring bygges og bransjespesifikke kurs gjennomføres, følger man en vertikal karrierevei. Hvor lang tid den enkelte bruker i hver stilling avhenger av individuelle egenskaper og generelle personellbehov. En ubåtbesetning kan illustreres slik:



Figur 2 - Organisasjonskart ubåtbesetning

1.1.2 Utdanning og plikttjeneste i Sjøforsvaret

Sjøforsvaret har lenge brukt store ressurser på å utdanne offiserer til ulike roller, dette være seg ingeniører, navigatører og økonomer. Søkere til SKSK må gjennom en nøye seleksjon der de vurderes av psykolog, andre offiserer og etter ferdigheter og egenskaper Forsvaret mener en offiser bør ha. Utdanningen gir en bachelor i militære studier med ovennevnte spesialiseringer og innebærer at kadettene (studentene) forplikter seg til like mange års tjeneste som antall års studietid, såkalt plikttjeneste. Etter bestått studie får man fast yrkestilsetning i Sjøforsvaret, hvor man er sikret jobb innenfor det man har utdannet seg til.

Tidligere ga studiet et sted mellom 220 og 250 studiepoeng, avhengig av hvilken studieretning man tok. De siste årene har det imidlertid blitt gjennomført en omfattende restrukturering av Sjøforsvaret, inkludert SKSK, noe som har medført endringer i studiepoeng. Det første kullet fra den nye modellen graduerte i sommer, og det er derfor for tidlig å si noe om hvilken påvirkning endringen har hatt for Forsvaret. I denne studien tar vi derfor utgangspunkt i et studieløp slik det var *før* restruktureringen. Ettersom oppgaven i hovedsak omhandler faktorer i UVBT (som mer eller mindre er uforandret etter reformen), er vår mening at endringen er av minimal betydning.

1.1.3 Personellkategorier

I Sjøforsvaret i dag har man tre grunnleggende kategorier av personell. Den første kategorien består av vernepliktige, matroser og konstabler, ofte kalt spesialister eller OR 1-4 (Other Ranks 1-4). Den andre kategorien er spesialistbefal (OR 5-9), mens den siste kategorien som denne studien tar for seg, er offiserer (OF1-9) (Forsvaret, 2020). Rent kategorisk kan man si at den store forskjellen mellom gruppene er antall år med skole, kurs og utdanning de ulike har. I henhold til Forsvarets egen definisjon er offiserer «militære ledere med høyere militær akademisk utdanning, og med en fordypning i det fagfeltet de jobber med» (Forsvaret, 2020).

1.1.4 Forfatterens bakgrunn

Forfatterne av studien er selv utdannet ved SKSK fra henholdsvis ingeniør- og navigatørlinjen. Begge har fullført plikttjenesten og avtjent sin tid etter utdanningsløpet i UVBT. Den ene forfatteren har fulgt ulike roller til og med leder av våpenteknisk bransje (våpenteknisk offiser) og ga seg i UVBT sommeren 2020. Den andre forfatteren gikk operativ linje på Sjøkrigsskolen som i tillegg til offisersutdanning innebærer operasjons- og navigasjonsutdanning. Forfatteren har fulgt den «normale» karriereveien for operative om bord på ubåt, og er i dag leder for operativ bransje som operasjonsoffiser.

1.1.5 Problembeskrivelse

Som grunnlag for undersøkelsen har vi sett på statistikk for UVBT vedrørende antall offiserer som slutter. Figur 3 viser en oversikt over oppsigelser (offiserer) fra 2011 til 2020. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i oppsigelser mellom 2018 og 2020. Vi har likevel valgt å inkludere tidligere år i figuren for å tydeliggjøre den markante økningen av oppsigelser de senere år. UVBT kunne ikke vise til data for 2017. Vi har derfor tatt utgangspunkt i at ingen sa opp dette året, men det kan være uriktig.



Figur 3 - Bransjevis fordeling av offisersoppsigelser i UVBT 2011-2020

I rekrutteringssammenheng fremstilles Forsvaret som en annerledes og spennende arbeidsplass. Garantier om jobb etter utdanning brukes også for å gjøre utdanningsløpet ekstra forlokkende. Reklamer i sosiale medier og på tv fokuserer gjerne på avanserte plattformer og våpensystemer. I en reklamefilm på Forsvarets egne nettsider heter det at «... en utdanning i Forsvaret er noe mer enn en utdanning». Videre vises det til studenter som trekker frem at det er «givende å være en del av noe større», nemlig å forsvare Norge og norske verdier (Forsvaret, 2020). Allerede fra rekrutteringen ligger det derfor en forventning til grunn for hva offisersyrket innebærer, både i form av profesjon og muligheter. Som nyutdannet om bord på fartøy er det imidlertid ikke alltid livet i reklamefilmene man får erfare.

Vetvik, Lund og Bauer (2015) beskriver utdanningsløpet til en fremtidig offiser som kostbart. Sett fra et økonomisk ståsted er det derfor vesentlig at de selekterte offiserene fortsetter sin karriere i Forsvaret. Et annet viktig aspekt er at offiserer som slutter etter endt plikttjeneste har jobbet med ubåtspesifikke oppgaver i minst 3,5 år og dermed opparbeidet seg relativt god kompetanse innen sitt fagfelt. Offiserene kan da sitte med et stort ansvar, både innenfor fagrelaterte oppgaver og lederskap. Det er derfor et særlig ugunstig tidspunkt å miste ansatte på. I enkelte tilfeller oppstår et kompetansevakuum som gjør at personell fra andre besetninger må omdisponeres. I verste fall må dispensasjoner fra krav til stillinger gis av ledelsen.

Selv om man utdannes i militært lederskap ved SKSK kan det ta lang tid fra man starter tjeneste om bord til man tildeles formelt lederansvar. Avhengig av kompetanse og personellbehov kan offiserer innenfor ulike bransjer internt i UVBT ha relativt ulik vertikal karrierevei. I bransjer hvor det er mangel på personell vil man raskere kunne stige i gradene, og i praksis «rykke fra» andre offiserer. Ventetiden på lederoppgaver kan tenkes å ha en negativ innvirkning på noen offiserer da det ikke er urimelig å anta at man ønsker nettopp slike oppgaver når man velger utdanning ved SKSK.

Diskusjonstemaer blant besetningsmedlemmer i UVBT handler ofte om arbeidsforhold relatert til familiesituasjon, uforutsigbarhet, lønn, sosial trivsel og konkurranse fra sivile bedrifter. Dager borte fra hjemmet kompenseres med tid til avspasering og lønnstillegg, men dette gjør ikke nødvendigvis familiehverdagen lettere. Tross relativt gode totale lønnsutbetalinger må antall årsverk per ansatt og «ubekvemmelighet» inkluderes i regnestykket. Endringer i årsprogrammet kan også ha en forstyrrende effekt på personellet.

I tillegg møter Sjøforsvaret sterk konkurranse fra sivile aktører. Oljebransjen er ett eksempel på en slik konkurrent. Blant annet forutsigbare turnusordninger og meget konkurransedyktig lønn har vært nøkkeldrivere for at personell har byttet beite (Strand, Gulichsen & Steder, 2013). I tillegg kan hensyn til partners karriere og ønsker også være en konkurrerende faktor for arbeidsgiver. I en arbeidshverdag preget av tid borte fra familie og sosiale forhold er det ikke usannsynlig at insentivordninger og tilrettelegging for arbeidstaker er en viktig faktor for å holde på personell.

De siste årene har et økt politisk fokus på nordområdene samtidig økt belastningen på Sjøforsvaret. For den enkelte ansatte resulterer dette i mer tid på sjøen. Utover ubåtenes sentrale rolle i sikkerhetspolitiske hensyn befinner UVBT seg midt i en anskaffelsesprosess av nye båter. Det kan tenkes at UVBT, i kamp om Forsvarets ressurser, er nødt til å bevise sin politiske verdi og slik potensielt øke presset på besetningene til å «levere». Det politiske presset kan medføre økt arbeidsbelastning for den enkelte ubåtoffiser, og i så måte være en påvirkende kraft for å slutte.

Over har vi skissert sider ved UVBT som kan være utfordrende når det gjelder å holde på personell. Hvorvidt temaet anses som et problem i UVBT og Sjøforsvaret vet vi ikke, og vi vet heller ikke i hvilken grad det er konsekvensutredet i avdelingen. Det at offiserer slutter rett etter endt pliktjeneste er imidlertid ikke en antagelse. Det er noe vi gjennom vår tid i UVBT har observert. Situasjonen vi her har presentert legges derfor til grunn for problemstillingen og den videre utviklingen av undersøkelsen.

1.1.6 Posisjonering

Det som er nevnt over er ikke særegent for UVBT. Studier fra andre avdelinger, både i Forsvaret og Sjøforsvaret, tar for seg liknende problemstillinger, men det er ikke utført større studier på temaet i UVBT. Vi mener dette er et interessant og viktig tema å belyse fordi vi selv har opplevd, og opplever det som et problem i arbeidshverdagen. Eventuelle funn bør også være av interesse for ledelsen i UVBT. Personellet er Forsvarets viktigste ressurs, og for å kunne iverksette tiltak for å få personell til å bli lenger må man vite hva som er årsaken til at de slutter.

1.1.7 Andre relevante studier

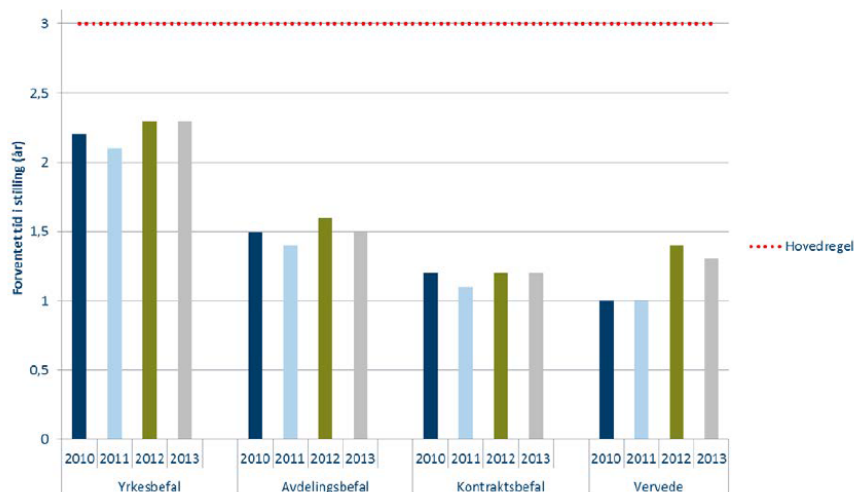
I litteratursøket vårt har vi kommet over en rekke studier som tar for seg temaene turnover, turnoverintensjon og ståtid. Ingen omhandler UVBT spesifikt, og påfallende mange fokuserte på personellgruppen spesialister, eller OR nevnt i avsnitt 1.1.3. Vår studie er avgrenset til å

handle om krigsskoleutdannede offiserer i UVBT, men noen av studiene vil vi likevel presentere under, som komparativt grunnlag for våre funn og vurderinger.

1.1.7.1 Studier om andre avdelinger i Forsvaret

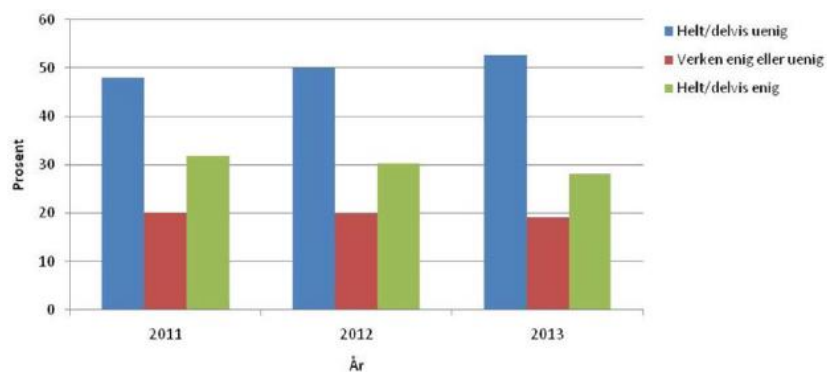
I 2014 gjennomførte Tobias Lillekvelland og Kari Røren Strand ved Forsvarets

Forskningsinstitutt (FFI) en studie om sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret som danner et godt bakteppe for vår studie. Bakgrunnen for deres studie var å se på konsekvensene av at personell tjenestegjør for kort og skifter stilling for ofte, noe som leder til svekket operativ evne og høy bruk av ressurser på opplæring. Studien konkluderte med at sluttratene var ganske like for de ulike personellkategoriene og at de var relativt lave på rundt 4% (2010-2013), noe som også er på linje med samfunnet for øvrig. Studien pekte på noen interessante statistikker, blant annet trakk den frem et misforhold mellom tjenestetid og forventet tid i stilling som vist i figur 4.



Figur 4 - Forventet tid i stilling for militært personell (Lillekvelland & Strand 2014)

Et annet interessant aspekt studien trakk frem var at en relativt høy andel (rundt 30%) av de spurte sa at de vil slutte i Forsvaret i løpet av to år (figur 5). Slik statistikk representerer alvorlige utfordringer knyttet til det å holde på kvalifisert personell.



Figur 5 - Turnoverintensjon i Forsvaret 2011-2013 (Røren 2015)

I 2019 gjennomførte også Kari Røren Strand en litteraturstudie om hvorfor spesialister (OR) i Forsvaret slutter. Her pekte hun på mange studier med relevans for vår studie. Blant annet trakk hun frem faktorer som manglende karriere- og utviklingsmuligheter, tjenestestedets beliggenhet, misnøye med lønn og/eller insentiver, tjenestens art med mye fravær fra familie og venner og viktigheten av balanse mellom jobb og familieliv.

Nettopp balanse mellom jobb og fritid er noe vi også undersøker i vår studie. En studie av ansatte ved Universitetet i Tromsø vedrørende balanse mellom jobb og fritid, gjennomført av Sissel Klaussen i 2018 tok for seg teorier om «work-life-balance», jobbutforming og jobborientering. Studien i seg selv har liten relevans for vår undersøkelse, men teoriene som drøftes er overførbare til andre bransjer, også UVBT.

Av spesifikke studier på krigsskoleutdannet personell som slutter fant vi en som var særlig interessant for denne studien. Marita Thorsvik gjennomførte i 2016 en kvalitativ studie om hvorfor krigsskoleutdannede ingeniører (hæren) slutter etter endt pliktjeneste. Bakgrunnen for oppgaven var en høy slutterate på 43% mellom 2004 og 2013. Hovedfunnene gikk blant annet på faktorer som anvendelse av ingeniørkompetanse, beliggenhet av tjenestested og familieforhold. Hun knyttet funnene opp mot mye av den teorien vi har valgt å bruke i vår studie. Thorsvik belyste også mangelen på konsekvensutredninger ved høy turnover i de ulike avdelingene, noe vi også legger som begrunnelse for vår studie.

1.1.7.2 Studier fra Sjøforsvaret

Anne A. Nordam og Bent Stian Isene undersøkte i 2016 hvordan Kystjegerkommandoen (KJK) og Marinejegerkommandoen (MJK), tilrettelegger for de ansattes familieliv. Bakgrunnen for studien var økt opplevd problematikk rundt kombinasjonen jobb og familieliv. Funnene viste blant annet at de ansatte med familie opplevde høy belastning,

fravær fra hjemmet, oppfølging av barn for pendlere og lav forutsigbarhet som konfliktkilde i hjemmet. Belastninger som spesielt ble trukket frem var savn til hjemmet og belastningen operasjoner i utlandet medførte for partnere.

En annen «nært beslektet» studie ble i 2012 gjennomført av Øyvind Drotningssvik og Odd Sveinung Hareide. De så på frafall av personell i MTB-våpenet (type fartøy i Sjøforsvaret) med bakgrunn i noen år med uvanlig høyt frafall av personell. Frafallet kom i etterkant av overgangen fra gammel til ny fartøysklasse. Funnene pekte spesielt på mangel på forutsigbarhet og turnusordninger som en hovedgrunn til at personellet valgte sivile alternativer, mens arbeidsmiljø ble trukket frem som en positiv motivasjonsfaktor.

En lignende studie ble i 2019 skrevet av Dan-Inge Eikås. Han så på turnover blant operativt personell i minevåpenet. Bakgrunnen for oppgaven var økt aktivitet og dermed belastning på personellet de siste årene. Funnene pekte på at hovedårsakene kunne knyttes opp mot balanse mellom jobb og privatliv. Videre trakk studien, i likhet med MTB-studien, sosial støtte på jobb frem som en positiv side ved arbeidet.

Vi har i noen grad tatt utgangspunkt i motivasjonsteorier brukt i de ovennevnte studier. Vi mener nevnte studier kan relateres til situasjonen vi ønsker å belyse. Videre vil funnene presentert over danne et sammenlignende grunnlag for vår studie.

1.2 Problemstilling

Basert på problembeskrivelsen og det som er nevnt i studiene over, ønsker vi å se nærmere på hvorfor offiserer slutter i UVBT. Med dette utgangspunktet har vi formulert følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer er det som fører til at krigsskoleutdannede offiserer slutter i UVBT kort tid etter endt plikttjeneste?»

Vi ønsker med denne problemstillingen å svare på hva som får offiserer, utdannet hovedsakelig med det formål å følge en karrierevei i Forsvaret, til å si opp etter kontraktsbundet arbeidstid.

1.3 Begrensninger

Ubåters anliggende er forbundet med sikkerhetsgraderinger og nødvendig hemmelighet. Dette kan til en viss grad påvirke studiens bakgrunnsinformasjon og kontekst. Ubåtenes seilingsmønster er gradert og vil følgelig ikke kommenteres i studien. Arbeidsbelastning i

UVBT vil kommenteres, men ikke utdypes utover Forsvarets gradering «UGRADERT». Vi ser imidlertid ikke på dette som ødeleggende for studiens drøfting eller resultat. Vi vil basere funn på samtaler med avgått personell og i så måte er ikke gradert informasjonen i seg selv vesentlig.

1.4 Oppsummering

Ressursbruken og vitaliteten til norske ubåter er, som presentert i det foregående kapittel, en prekær del av Forsvaret. Det er derfor viktig å holde på påkostet og kritisk personell så lenge som mulig. Vi skal i det videre se nærmere på utfordringene som er presentert her, men vil først presentere teori og metodisk fremgangsmåte som ligger til grunn.

2 Teori

Innledningsvis i dette kapittelet presenteres fasetteori, som legger grunnlaget for den videre utvelgelsen av teori. Utgangspunktet vårt er at det at offiserer slutter, har med motivasjon å gjøre på et eller annet nivå. Noe gjorde at offiseren mistet motivasjonen for å fortsette, eller fikk motivasjonen til å begynne med noe nytt. Under vil vi derfor presentere ulike motivasjonsteorier som vi mener utfyller hverandre og temaet godt. I tillegg, for å dekke alle aspekter rundt drøftingen, presenteres også teori om stress og balanse mellom jobb og fritid.

2.1 Jobbtilfredshet og fasetteori

Jobbtilfredshet er et sammensatt fenomen der oppfyllelse er avhengig av en rekke ulike fasetter som eksempelvis lønn, karrieremuligheter og arbeidsmiljø. Misfornøyde arbeidstakere er ikke nødvendigvis misfornøyde med *alle* deler av jobben (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 293). Denne fasettilnærmingen har vært et viktig utgangspunkt for utvelgelsen av teorien i dette kapittelet da vår opplevelse er at jobben i UVBT består av både positive og negative sider.

2.2 Stress

Stress defineres i denne oppgaven som virkningen av små og store problemer som oppstår grunnet «manglende overenstemmelse mellom individets mestringsevne og de krav og utfordringer som situasjonen innebærer» og som fører til alvorlige belastninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 301). Individens ulike resiliens gjør at ytre stimuli håndteres ulikt. Stress handler altså om at det stilles objektive krav som individet tolker opp mot egen mestringsevne og reagerer med en respons. Fysiologisk respons kan eksempelvis arte seg som utskillelse av stresshormoner som forringer læring og hukommelse. Slik respons kan komme som følge av skiftarbeid og jetlag, noe som er høyst relevant på ubåt. Psykologisk respons arter seg eksempelvis som bekymring og angst, mens atferdsmessig respons handler om faktorer som lavere ytelse og sykefravær. Konsekvensen kan være lavere jobbytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 301-302).

Responsen kan også føre til «... en fysisk, mental og følelsesmessig utmattelse», og kalles da utbrenthet. Et individ som er utbrent vil typisk oppleve fysisk utmattelse, tap av engasjement og følelsesmessig utmattelse som blant annet kan lede til tap av positive følelser. Denne tilstanden kan igjen lede til lav arbeidskvalitet, høyt sykefravær og plutselig brudd i arbeidsforhold (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 303-304).

Stressfremkallende faktorer defineres som stressorer, og listen over disse er utømmelig. Det er imidlertid noen faktorer som er spesielt relevante for denne problemstillingen og som respondentene har pekt på i intervjuene, herunder arbeidsbelastning, partnerrelasjoner og familiære forhold, sosiale forhold og medbestemmelse. En annen relevant kilde til stress er uforutsigbarhet, og studier tyder på at dette også kan lede til angst (Grillon et al., 2004).

Vi har til nå omtalt stress som et negativt fenomen. Noen forskere argumenterer imidlertid for at stress også kan være positivt. De legger til grunn at påvirkninger fra miljøet kan fremstå som både trusler og muligheter, selv om individet ikke opplever å kunne håndtere det. Dette kan skjerpe sansene og øke motivasjon og ytelse. Man kan dermed få positive følelser av overveldende opplevde utfordringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 301).

2.3 Motivasjon

Motivasjon er et individuelt fenomen, bestående av psykologiske prosesser som aktiverer, styrer og bestemmer utholdenhet av målstyrt frivillig handling (Mitchell & Larson 1987, s. 154). Teorier som omhandler motivasjon deles gjerne i behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier. Abraham Maslows behovshierarki og Frederick Herzbergs tofaktorteori er kanskje de mest anerkjente. I teoriens natur ligger det imidlertid at de er et forsøk på å beskrive virkeligheten forenklet, og de vil bare treffe et fragment av en kompleks virkelighet. I de kommende avsnittene vil vi gjøre rede for sentrale teorier innenfor disse temaene og sammenstille dem i en syntesemodell, utviklet av Terence Mitchell og James Larson i avsnitt 2.4.

2.3.1 Behovsteorier

I behovsteoriene forsøker man å forklare menneskers atferdsmønstre ved å se på grunnleggende behov som sikkerhet, sosial tilhørighet og individuell selvrealisering.

2.3.1.1 Maslows behovshierarki

Abraham Maslows teori går ut på at menneskelige behov deles inn i fem hovedkategorier i et hierarki som alle må dekkes for å skape motivasjon. For å nå de øverste nivåene, må alle nivåene under være på plass. Modellen deles igjen inn i to hovedtyper der de to øverste nivåene kalles behov for vekstmuligheter og de tre nederste kalles behov for underskuddsdekning. Førstnevnte handler om menneskelige behov for aktelse og selvrealisering, mens det andre handler om sikkerhetsbehov, sosiale behov, og fysiologiske behov (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 114; Maslow, 1943). De sosiale behovene har i senere forskning blitt pekt på som særlig viktige for å skape motivasjon (Buch, Dysvik &

Kuvaas, 2016, s. 143). Videre synliggjorde Porter (1961) skillet mellom nevnte underskuddsdekning og vekstbehov. Han argumenterte for at mennesker i høyere stillinger i større grad fikk dekket sine vekstbehov enn mennesker lavere i organisasjoner. Resultatene støttet derfor Maslows hierarkistruktur for motivasjon.

Fysiologiske behov, nederst i hierarkiet, handler om behov for luft, mat, vann og andre grunnleggende behov for overlevelse. Sikkerhetsbehovene handler om å trygge omgivelsene og beskytte mot fysisk og psykisk skade, og aktiveres etter at de fysiologiske behovene er dekket. Sosiale behov handler om menneskers behov for relasjoner til kolleger, venner og partnere, og deres aksept og støtte og aktiveres når de to foregående nivåene er dekket (Maslow, 1943).

Når man når behovet for aktelse er man over i det Maslow (1943) kaller overskudds- eller vekstmotiver. Her står det å prestere og å nyte andres aktelse sentralt. Det siste nivået i hierarkiet er selvaktualisering og handler om at man søker å realisere sitt fulle potensiale, gitt at de andre nivåene er dekket (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.1.2 McClelland's moderering av behov

I utgangspunktet virker behovshierarkiet logisk og intuitivt, og det peker på faktorer mange nok kan kjenne seg igjen i. Empirisk forskning på modellen gir imidlertid ikke noe entydig bilde av sammenhengen mellom teori og virkelighet, noe teorien er blitt kritisert for. David McClelland var i motsetning til Abraham Maslow ikke opptatt av hierarkisk oppdeling av behov, og hevdet at behov kunne oppsummeres i tre kategorier: prestasjon, makt og tilhørighet. Sistnevnte samsvarer i stor grad med det nevnte behovshierarkiets sosiale behov og utdypes derfor ikke nærmere her.

Behovet for makt omfatter både personlig og sosial makt. *Personlig* makt handler om å fremheve seg selv og påvirkning som et mål i seg selv. Man er «... styrt av trangen til å råde over andre...» (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 118). *Sosial* makt handler om å sette organisasjonens mål og fellesskapets beste foran egen vinning. Dermed er personlig makt knyttet til negative egenskaper hos ledere, mens sosial makt knyttes til gode ledere (McClelland & Burnham, 1976, referert i Chusmir & Parker 1984, s.761).

Prestasjonsmotivasjon handler om individers behov for å utmerke seg og utfordre seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 118). Dette samsvarer på mange måter med Maslows (1943) behov for vekstmuligheter og selvaktualisering. McClelland hevder at prestasjonsmotivasjon i større grad motiverer ledere av egne bedrifter, mens motivasjon

gjennom makt motiverer ledere som leder på vegne av andre (McClelland, 1975; McClelland & Burnham, 1976, referert i Chusmir & Parker 1984, s. 760).

2.3.2 Kognitive motivasjonsteorier

Kognitive motivasjonsteorier er teorier hvor det bevisste menneskets rasjonelle valg legges til grunn som den fremste driveren for atferd (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 120).

2.3.2.1 Forventningsteori

Forventningsteorien peker på tre grunnelementer som påvirker innsats i jobbsammenheng. Subjektive forventninger er den enkeltes forståelse av at innsats gir resultater. Instrumentelle overveielser viser til hvorvidt innsatsen faktisk fører til belønning. Til slutt handler valensvurderingen om hvorvidt belønningen har subjektiv verdi for individet. Kort sagt, er innsatsen verdt strevet? Dersom den ikke er det, minker motivasjonen. En langvarig tilstand av innsats uten tilstrekkelig belønning kan føre til depresjoner og demotivasjon hos arbeidstakeren (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 121).

2.3.2.2 Målsettingsteori

I målsettingsteorien ser man på det å arbeide mot klare og spesifikke mål som den sentrale motivasjonskraften. Vanskelige mål har større motiverende effekt enn mindre vanskelige mål. Medarbeideren må akseptere og forplikte seg til målet, og det må gis konkrete tilbakemeldinger for at målsetningen skal ha noen effekt. Forskning viser også at personer med lav subjektiv mestringsevne senker målene eller gir opp, og at de reagerer negativt på negative tilbakemeldinger. Personer med høy subjektiv mestringsevne reagerer derimot positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger. Med bakgrunn i målsettingsteori har man utviklet populære styringssystemer i mange bedrifter. Tross gode resultater der målene er konkrete og enkle å måle, kan målstyring av komplekse oppgaver få negative resultater (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 125-128).

2.3.2.3 Evalueringsteori

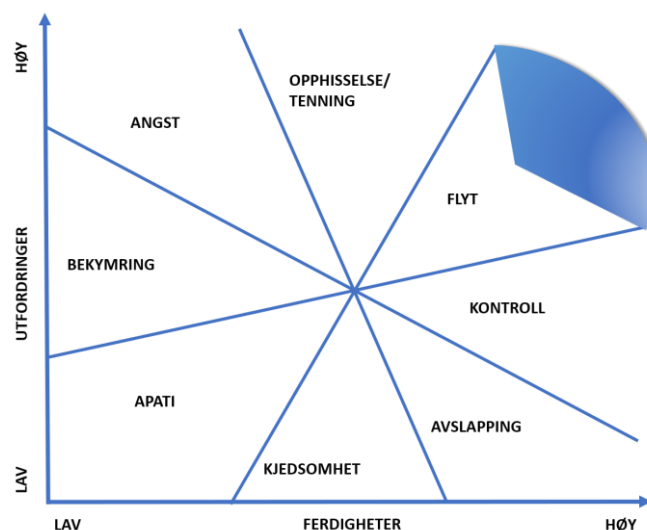
I evalueringsteori ser man på oppgavers iboende motivasjonsverdi. De amerikanske forskerne Edward Deci og Richard Ryan har utledet to motivasjonssystemer, der ytre motivasjon handler om forhold som ligger utenfor selve jobbutførelsen, mens det ved indre motivasjon er selve utførelsen av aktiviteten, og tilfredsstillelsen den medbringer, som motiverer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.129). Ytre motivasjon ses ofte i form av belønning eller goder som bonusordninger og provisjonsbasert arbeid. Indre motivasjon er avhengig av individets kompetanseopplevelse, selvbestemmelse i arbeidet og det å oppleve mestring (Deci & Ryan, 2000). Dette utdypes videre i avsnitt 2.3.3. Forskning antyder at overfokusering på ytre

belønning kan påvirke arbeidstakere negativt. Et eksempel er at bonusinsentiver som oppleves som lave vil kunne lede til fokus på nettopp den lave bonusen i stedet for den indre motivasjonen som burde være drivende for oppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.130). Tiltak som tidsfrister, pålagte føringer og konkurransepress kan også ha ødeleggende effekt på den indre motivasjon fordi de oppleves som kontrollerende (Deci & Ryan, 2000).

Forskning gjort av professor ved Handelshøyskolen BI, Bård Kuvaas, viser til at indre motivasjon er direkte relatert til jobbbyttelse og organisasjonsengasjement. Han viser også til at ansatte med høy indre motivasjon har lavere «turnover-intensjon» (Kuvaas, 2006).

2.3.3 Flytsonmodellen

I Mihaly Csikszentmihalyi's flytsonemodell (figur 6) beskrives balansen mellom ferdigheter og utfordringer og hvordan disse faktorene påvirker individets reaksjon. I grensesnittet mellom høye utfordringer, og ferdigheter havner man i flytsonen. Dette beskrives som en ekstatisk mental tilstand der ens egen identitet forsvinner fra bevisstheten, og man er fullstendig fokusert og oppslukt i aktiviteten. Oppgaven blir belønningen i seg selv, altså blir man indre motivert. For å forklare dette fenomenet viser Csikszentmihalyi til at hjernens begrensede prosesseringskapasitet gjør at man ikke klarer å monitorere grunnleggende kroppslige signaler, for eksempel sult, dersom man er dypt konsentrert og utfører en oppgave (Csikszentmihalyi, 2003, s. 49). Modellen er basert på målinger av hverdagsaktiviteter der mennesker har registrert hva de har gjort, hva de følte, hvor store utfordringene var og hvor store ferdigheter de hadde i det gitte øyeblikket (Csikszentmihalyi, 2004; Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 94).



Figur 6 - Flytsonmodellen basert på Csikszentmihalyi (2004)

Som figuren viser, avhenger følelsene av fordelingen mellom utfordring og ferdighet. Opphisselse og kontroll er også definert som gode soner, fordi det skal relativt lite til for å nå flytsonen. I førstnevnte sone vil de fleste oppleve mest læring, da man dyttes ut av komfortsonen. I kontrollsonen føler man seg komfortabel, men utfordringene avtar. Til slutt havner man ned i en lite givende tilværelse i avslappingsfeltet, og jo lenger mot venstre man kommer, jo verre er det. Over tid vil en slik tilværelse kunne skape negative effekter (Csikszentmihalyi, 2003, 2004).

2.3.4 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier er forhold til medarbeidere i fokus. Rettfærdighet og likeverd regnes som vesentlige faktorer for denne type motivasjon.

2.3.4.1 Likeverdsteori

Likeverdsteori handler om at motivasjon påvirkes av opplevd rettfærdighet på arbeidsplassen. En sammenligning av det kolleger får av jobbbytte og jobbinnsett kan ha enten demotiverende eller motiverende effekt. Ved opplevd likeverd oppnås en likeverdstilstand, altså rettfærdighet, mens ved manglende følelse av likeverd, kalt likeverdsspenning, oppstår urettfærdighet. Dette vil lede til misnøye og kan oppstå både når urettfærdigheten rammer eller gagnar en selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 133). Lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde er viktige betingelser for sammenligning av egen jobbsituasjon mot andres, og avgjør om likeverd er i balanse eller ubalanse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 134).

2.3.4.2 Rettfærdighetsteori

Rettfærdighetsteori handler om fordelings- og prosedyrerettfærdighet. Fordelingsrettfærdighet handler om hvordan goder blir fordelt, mens prosedyrerettfærdighet handler om metoden for fordelingen. En ansatt kan motiveres av goder, men samtidig demotiveres hvis prosedyren, eller måten godene fordeles på, ikke oppleves rettfærdig (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 135).

2.3.5 Situasjonsteorier

I situasjonsteorier ser man på egenskaper ved jobben, ofte kalt jobbdesign som påvirkende motivasjonskraft. Dette innebærer å tilrettelegge arbeidssituasjonen for effektivt arbeid ved å motivere den ansatte på et personlig nivå (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

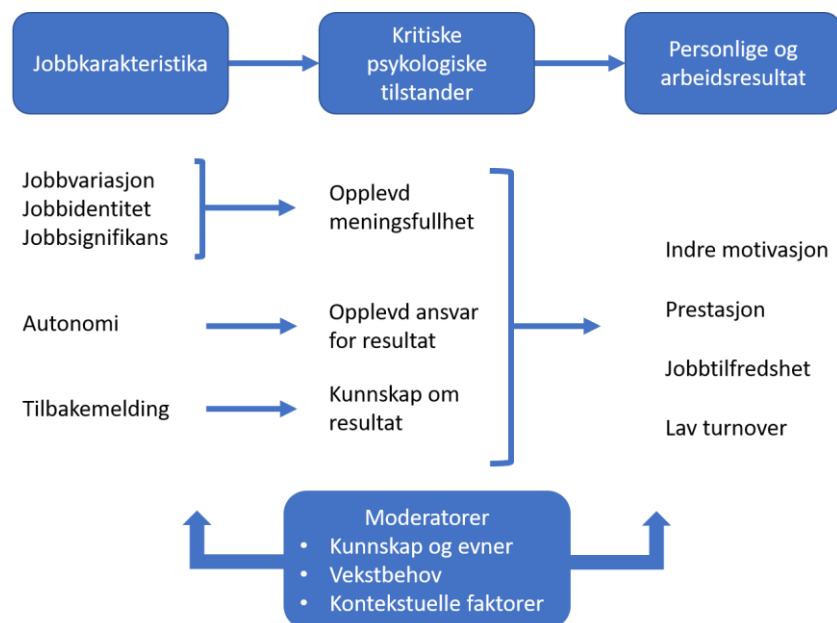
2.3.5.1 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg fant ut at trivsel og mistrivsel ikke var direkte motsetninger. På bakgrunn av dette formulerte han en tofaktorteori der han delte faktorene i to grupper: hygienefaktorer

og motiveringsfaktorer. Førstnevnte skaper ikke motivasjon, men må være til stede for å unngå demotivasjon, mens motiveringsfaktorene faktisk skaper motivasjon. Typiske hygiene faktorer er lønn, sikkerhet, og arbeidsmiljø. Motiveringsfaktorene handler om å motta skryt, få givende oppgaver, tillit og ansvar. Teorien har mye til felles med eksisterende motivasjonsteori, men der blant andre Maslow (1943) hevder at for eksempel lønn kan gi motivasjon, hevder Herzberg at det ikke kan det, men at fravær av det, eller dårlige vilkår vil kunne føre til demotivasjon. Herzberg avdekket at motiveringsfaktorene i stor grad handler om å «...tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138-139; Buch, Dysvik & Kuvaas 2016, s. 38).

2.3.5.2 Jobbkarakteristika

I nyere forskning har man forsøkt å skape systematiske modeller for jobbdesign. Richard Hackman og Greg Oldham utarbeidet en teori som sier at den mest effektive måten å motivere ansatte på er optimal jobbdesign og særtrekk ved jobben, såkalte jobbkarakteristika (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 141). I modellen (figur 7) presenterer de fem jobbkarakteristika som fører til tre kritiske psykologiske tilstander, som igjen skal føre til gunstige personlige og arbeidsmessige resultater (Hackman & Oldham 1976, s 257).



Figur 7 - Jobbkarakteristikamodellen basert på Hackman og Oldham (1976)

De tre kritiske psykologiske tilstandene er kjernen i modellen og omfatter opplevd meningsfullt arbeid, opplevd ansvarlighet for arbeidsresultat og kunnskap om det faktiske resultatet av arbeidsoppgavene. Alle tre må være til stede for å oppnå et høyt nivå av indre motivasjon. Effekten av dem er en selvforsterkende syklus som gir den ansatte insentiver til å

fortsette å prestere i fremtiden. Fravær av tilstandene vil påvirke arbeidsplassens resultater negativt, for eksempel som utslag i høy turnover (Hackman & Oldham, 1976).

Jobbvariasjon handler om at arbeidet må utfordre den ansattes ferdigheter og talenter. Det kan gi sterk følelse av mestring uavhengig av om jobben er signifikant eller ikke. Med jobbsignifikans menes i hvilken grad jobben oppleves meningsfull gjennom vesentlig påvirkning på andres liv og arbeid. Jobbidentitet er at en arbeidstaker får eierskap til en oppgave, for eksempel ved å være med fra start til slutt. Dette skal gjøre arbeidet mer meningsfullt enn dersom man kun er ansvarlig for en mindre del av produksjonen (Hackman & Oldham, 1976, s. 257). Autonomi handler om frihet og selvstendighet i arbeidet og skal øke den ansattes følelse av ansvar for suksess og nederlag. For å skape kunnskap om det faktiske resultatet av arbeidet må den ansatte kjenne til effektene av arbeidet. Dette oppnås med direkte og konkrete tilbakemeldinger på innsatsen (Hackman & Oldham, 1976, s. 258).

Den norske forskeren og psykologen Einar Thorsrud har også bidratt på dette feltet. Med utgangspunkt i industriell behovsforskning utviklet han seks kriterier for psykologiske jobbkrav som skulle tilrettelegge for arbeidstakernes behov for innhold i jobben (Thorsrud & Emery, 1970, s. 19). Jobbkravene er vist i tabell 1.

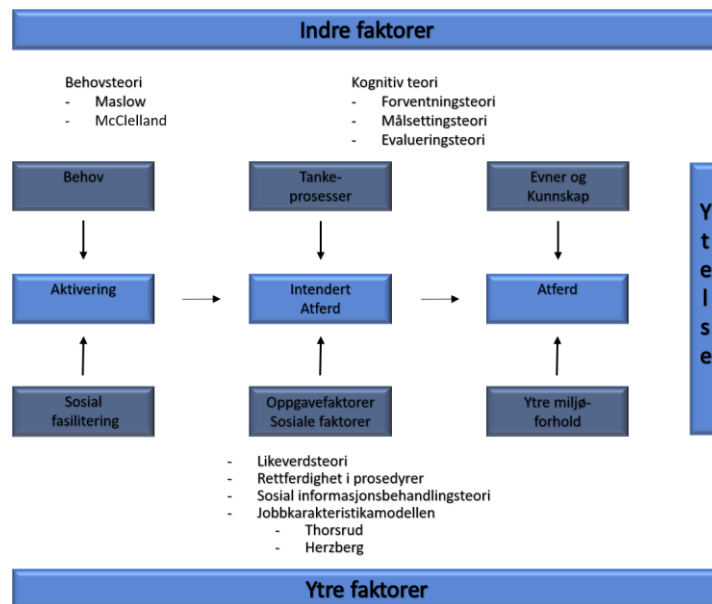
Tabell 1 - Thorsruds jobbkriterier

Kriteria	Innhold
1.	Jobben må inneholde variasjon og utfordringer
2.	Ansatte må kunne lære i jobben, samt fortsette å lære
3.	Ansatte må ha et minimumsnivå av beslutningsmyndighet
4.	Behov for mellommenneskelig støtte og anseelse må tilfredsstilles
5.	Sammenheng mellom arbeid og egne sosiale verdier må eksistere
6.	Jobben må være forenlig med egne ønsker om fremtiden

Jobbkravene er ikke absolutte, da det ikke er mulig å innfri samtlige i alle situasjoner. Videre pekte han på verdien av ytre belønningsformer, men at de alene ikke er tilstrekkelig. De ansatte er også avhengig av å utøve ansvar for eget arbeid, og se arbeidet i sammenheng med kolleger. Han mente at dette ville gagne arbeidsplassen ved å «... utløse personlig initiativ og skapende evne» (Thorsrud & Emery, 1970, s. 13).

2.4 Syntesemodellen

I den videre operasjonaliseringen av teorien henter vi ut essensen av teoriene og setter dem i system. Dette gjør vi gjennom en syntesemodell som er utviklet av Terrence Mitchell og James Larson (figur 8). Modellen danner grunnlaget for, og er sentral i datainnsamlingen.



Figur 8 - Syntesemodellen som vist i Kaufmann & Kaufmann (2015)

I modellen skilles det på indre og ytre faktorer som virker inn på en kjedereaksjon av psykologiske prosesser. Disse setter i gang mer eller mindre bevisste handlinger av en gitt intensitet og varighet. De indre faktorene handler om menneskers behov, forventninger og evalueringer, mens de ytre faktorene er forhold i miljøet rundt som påvirker oss (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 145).

Behovsteoriene er, som vist, drivere til aktivering. Det er da snakk om aktivering i form av individets begjær som søkes tilfredsstilt. Tidligere nevnte underskuddsdekning som sult, tørste, trøtthet og seksualdrift er eksempler på slike begjær. Det kan også være overskuddsmotivasjon som handler om anerkjennelse og personlig vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 146). Sett fra arbeidsgivers ståsted vil aktivering typisk kunne understøttes med insentiver og belønning. Mennesker blir også aktivert gjennom eksterne, ytre faktorer, kalt sosial fasilitering. Motivasjon skapes da gjennom andre menneskers nærvær. Altså er det menneskets frykt for å ta seg dårlig ut foran andre som driver det til å ønske å prestere (Mitchell & Larson, 1987, s. 154-155).

Med behov og sosial fasilitering som aktiverende for menneskers rasjonelle atferd, skapes en intensjon eller motivasjon for å yte. Dette kalles i modellen for den intenderte atferden. Beslutninger, eller tankeprosesser, og forventningene som skapes av dem vil videre være drivende for atferd. Det bevisste, tenkende mennesket tar eksempelvis avgjørelser basert på forventningene om belønning for jobben det gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121). Et annet utgangspunkt baserer seg på at målsetninger og grad av forpliktelse til målsetningene er den drivende faktoren. Målene vi setter oss og kvaliteten på dem, bestemmer i neste ledd hvor mye man er villig til å ofre og hvordan vi velger å handle. Dette kjenner vi igjen fra kognitiv forventningsteori og målsettingsteori. Også evalueringsteori er en indre faktor til tankeprosesser, hvor mennesket hele tiden analyserer godene det får av å utføre en jobb og handler deretter. Eksterne faktorer for intendert atferd finner vi i sosiale motivasjonsteorier hvor oppfatning av likeverd, rettferdighet, anerkjennelse og kollegaer påvirker væremåten vår. Også situasjonsteorier hvor jobbdesign er fremtredende, er viktig her. Det samme er typiske ytre påvirkninger i form av belønningssystem. Oppfyllelse av de nevnte faktorene fører til høy intendert atferd. Dette betyr kort fortalt høy motivasjon for å prestere slik at man oppnår det man i syntesemodellen kaller ytelse (Mitchell & Larson, 1987, s. 155).

Man trenger riktignok mer enn intensjoner. Faktisk atferd avhenger også av evner og kunnskap for å få handlingen så lik intensjonen som mulig. Dermed må arbeidsgiver tilby arbeidsoppgaver som dekkes av arbeidstakernes kompetanse, og som er utfordrende nok til å skape flyt som vi tidligere har vist til i figur 6. Det fysiske arbeidsmiljøet, både sosialt, teknologi- og miljømessig, er en ytre faktor som også påvirker atferd. Herunder dekkes eksempelvis sosiale relasjoner, materiell, utstyr, støy og lys på arbeidsplassen. Altså påvirkes ikke atferd bare av motivasjon, men også andre, komplekse forhold (Mitchell & Larson, 1987, s. 156).

Resultatet av jobbatferd er ytelse, og grad av ytelse avhenger nødvendigvis av hvordan de indre og ytre faktorene spiller sammen. Det er viktig å påpeke at syntesemodellen er en forenkling av teoriene (som igjen er forenklinger av virkeligheten), og at nyanser dermed er utelatt. I tillegg fremstår skillene i modellen som rigide når de settes i bokser med piler og rekkefølge. I virkeligheten vil de i stor grad gli over i, og utfylle hverandre.

2.5 Balansen mellom jobb og fritid

«Work-life balance» er et uttrykk som skal kartlegge fordeling og prioritering av jobb og fritid, og man undersøker balansen mellom tid, arbeid, familie, helse og «policy». Ubalanse

mellom disse kan resultere i negative effekter som depresjon, stress og angst og en følelse av å ikke klare å leve opp til forventninger på grunn av mangel på tid. Dette kan igjen resultere i dårlige prestasjoner på jobb (Fernandez-Crehuet, Gimenez-Nadal, & Recio, 2015).

Balanse mellom faktorene er individuelt betinget og avhengig av hvilken tilnærming den enkelte har til jobben. Amy Wrzesniewski har sammen med andre forskere gjennomført en studie der de så på menneskers forhold til arbeidet gjennom tre orienteringer: jobb, karriere og kall. Jobborienterte mennesker er kort sagt kun interessert i lønn. De bruker jobben utelukkende som et middel for å nå målet, nemlig tid borte fra jobb. Karriereorienterte mennesker investerer mer tid i jobben, og for dem er anerkjennelse og karriereutvikling viktigst. I siste kategori finner man mennesker som identifiserer seg med jobben og ser på den som et kall. Disse er i liten grad opptatt av lønn og karriereutvikling (Wrzesniewski et al. 1997).

Jobbutforming er et nært beslektet tema som handler om hvordan personer selv former stillingen og endrer «kognitive, oppgaverelaterte og relasjonelle rammer for jobben sin», slik at den passer til egen personlighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 43). I dagens demokratiserte arbeidsliv vil også arbeidstakere i større grad kunne være med på å forme arbeidet sitt (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 43, 173). Da både jobborientering og jobbutforming gjenspeiler individets personlighet, vil jobbutforming være nært tilknyttet den orienteringskategorien man «hører til».

2.6 Kritikk av teoriene

Maslows (1943) hierarkiske kategorisering av nivåer og at de må oppfylles i en spesiell rekkefølge har fått kritikk på bakgrunn av sprikende resultater fra empiriske studier, spesielt rettet mot manglende mulighet for å bevege seg begge veier i hierarkiet og for at et nivå må ligge til grunn før neste nivå kan nås. Videre mente McClelland at prestasjonsmotiv som ressurs var av stor relevans for nasjoners økonomiske fremgang. Hans teori har imidlertid fått lite entydig støtte når det gjelder sammenhengen mellom nasjoners tilgang på den menneskelige ressursen og økonomisk vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 119). Også Herzbergs tofaktorteori kritiseres for manglende empirisk støtte i forskningen. Kritikken bygger på at det ikke tas nok høyde for menneskelige ulikheter, altså individets subjektive opplevelse, i møte med motivasjons- og hygienefaktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142). Denne problematikken er til stede også i jobbkarakteristikamodellen. Her pekes det også

på utfordringer med å måle mangel på, eller tilstedeværelse av faktorene i eksisterende arbeid (Hackman & Oldham, 1976).

En annen generell kritikk av mange av teoriene er tidsepoken de ble utarbeidet i. Mye har skjedd i arbeidslivet siden blant annet tofaktorteorien og jobbkarakteristikamodellen ble utviklet, særlig rundt sosiale aspekter ved jobbdesign. Hackman og Oldham (2010) har selv uttalt at dette ikke inngår i den opprinnelige modellen og oppfordrer til videre forskning. Dette vil sannsynligvis være relevant, siden dagens arbeidsliv ofte er preget av sosial interaksjon og arbeid i team. I forsvarssektoren bidrar eksempelvis fenomener som «lean manning», hvor én person har flere ulike arbeidsroller og sammensatte arbeidsoppgaver, til at det er vanskelig å snakke om én jobb, slik modellen originalt tar utgangspunkt i.

Wrzesniewski's teori om jobborientering har i liten grad blitt verifisert av psykologer. Den er imidlertid tett knyttet og relatert til andre deler av litteraturen som det er forsket svært mye på, nemlig jobbtilfredshet (Wrzesniewski et al. 1997).

På tross av kritikken, er det viktig å understreke at premisset for samfunnsvitenskapelige teorier ikke er å gi en eksakt beskrivelse, men snarere virkelighetsnære modeller som beskriver atferdsmønstre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 117). Av kritikken som fremsettes er det gjerne små deler av teorien som kritiseres, ikke hele. Maslow var for eksempel ikke bastant om muligheten for fleksible grenser mellom behovene (Maslow 1943), mens McClelland utarbeidet et program som ga deltakerne økt prestasjonsmotivasjon og målt effekt på virksomhetens ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 119). Selv om teoriene ikke er fullkomne, er de anerkjente og omfattende brukt i empiriske studier av en grunn (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 144). De beskriver en rekke faktorer som det er enkelt å kjenne seg igjen i når det gjelder motivasjon, og vi mener de samlet egner seg godt i vår studie.

2.7 Oppsummering av teori

Innledningsvis ble fasetteori presentert, og den har på mange måter dannet grunnlaget for teoriutvelgelsen. Videre presenterte vi teori om stress og utbrenthet som alvorlige konsekvenser av et negativt arbeidsmiljø.

Deretter så vi på motivasjonsteoriene som for det meste er anerkjente teorier, ment å utfylle hverandre. I syntesemodellen satt vi dem i system for å forenkle jobben med å organisere intervjuguiden. I redegjørelsen for behovsteorier beskrev vi motivasjon som oppstår gjennom

behov om alt fra å overleve, utøve makt over andre, til å nyte andres beundring og aktelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I tofaktorteorien fant vi mange av de samme argumentene som Hackman og Oldham (1976) bruker i sin jobbkarakteristikamodell og også Thorsruds (1970) jobbkrav. Disse fremhever blant annet anerkjennelse, ansvar for eget arbeid og kontroll over arbeidssituasjon som viktige motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Hackman & Oldham, 1976). I de kognitive motivasjonsteoriene ses mennesket på som en tenkende skapning som motiveres av belønning for en jobb. Csikszentmihalyi (2004) beskriver optimal indre motivasjon gjennom begrepet flyt. I de sosiale motivasjonsteoriene styrkes hypotesen om at de mellommenneskelige faktorene spiller en viktig rolle for motivasjon. Her ble rettferdighet, likeverd og anerkjennelse som motivasjonsfaktor belyst.

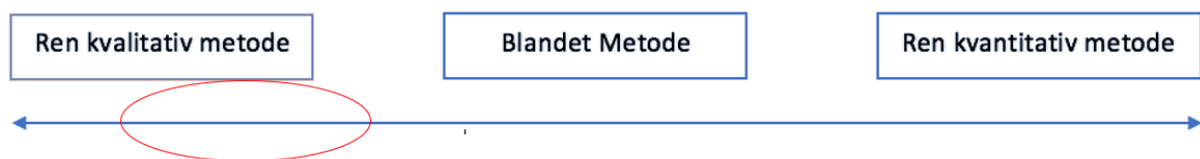
Til slutt pekte vi på viktigheten av balanse mellom jobb og fritid, noe som er relevant opp mot isolasjonen fra venner og familie man opplever på ubåt. Opplevelsen av balanse avhenger av tilnærmingen man har til jobben (Wrzesniewski et al. 1997). I forlengelsen av det pekte vi også på jobbutforming: det å selv kunne forme og endre rammene rundt jobben (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 43).

3 Metode

Opgavens problemstilling omhandler hvilke faktorer som fører til at krigsskoleutdannede offiserer slutter i UVBT kort tid etter endt plikttjeneste. Blant årsakene finnes det sannsynligvis mange nyanser og prosesser som medvirker. For å danne en forståelse for årsakene og prosessene har vi valgt en kvalitativ tilnærming med respondentenes eget perspektiv i fokus. Dette begrunner vi med at det er respondentene som innehar den virkelighetsoppfatningen vi søker. Vi har jobbet ut fra fenomenologisk metode, som gir studien en dypere dimensjon og derfor en bedre forutsetning for å kunne besvare problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Videre i dette kapittelet vil vi redegjøre for metodisk fremgangsmåte.

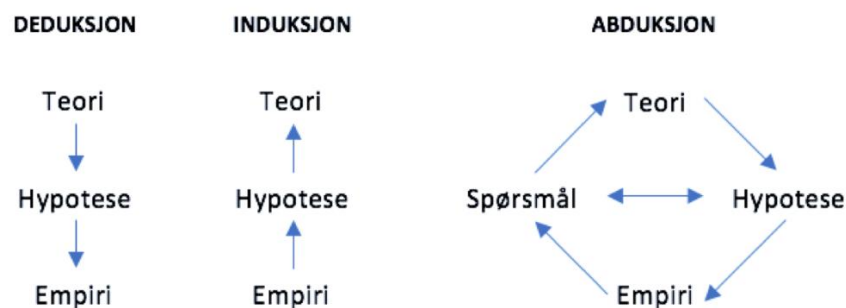
3.1 Forskningsdesign

UVBT er en relativt liten organisasjon, og antallet personer som har sluttet de siste årene er derfor begrenset. Ettersom vi var interessert i å belyse et spesifikt fenomen med få enheter med rike beskrivelser, valgte vi å gjennomføre en utvalgsundersøkelse i form av en åpen N-studie, altså et intensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2018, s. 106). På denne måten kunne vi få fram de personlige nyansene som leder til virkninger. Dette hadde vært vanskelig å få fram med en kvantitativ tilnærming. Selv om vi også kunne ha fått meninger ut fra et spørreskjema med tallkoder, ville ikke svarene basert seg på respondentens ufargede og nyanserte tanker (Jacobsen, 2018, s. 130). Det ville imidlertid ha vært nærmest umulig å få noe ut av et intervju, uten noe retning i spørsmålene. Det kan derfor argumenteres for at vi har beveget oss litt bort fra ytterenden av skalaen som ren kvalitativ metode ved å fokusere spørsmålene (Jacobsen, 2018, s. 150). Undersøkelsen bærer likevel preg av åpenhet og kvalifisert naivitet og de forhåndsdefinerte kategoriene tar utgangspunkt i svært vid motivasjonsteori. Vi mener derfor at kategoriene er tilstrekkelig åpne for å omfavne fenomenet på en troverdig måte, og at det fremdeles klassifiseres som kvalitativ metode (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Den røde sirkelen i figur 9 illustrerer vår studies metodiske plassering.



Figur 9 - Undersøkelsens metodiske plassering (Jacobsen, 2018, s. 127)

Før vi begynte arbeidet med å finne ut hvorfor personellet slutter, ønsket vi først å stadfeste omfanget av fenomenet. Dette fant vi eksisterende statistikk på hos HR-seksjonen i Sjøforsvaret. Deretter utarbeidet vi teorikapittelet som vi baserte intervjuguiden, og dermed empirien vår på. På den måten startet vi med en deduktiv tilnærming der vi skapte noen rammer for fenomenet (Jacobsen, 2018, s. 25). I utvelgelsen av teori var vår grunnleggende antagelse at det som driver mennesker til å slutte i jobben, er motivasjon. Vi var altså ikke ute etter å falsifisere spesifikke motivasjonsteorier, men heller bruke dem som utgangspunkt for innsamling av relevant empiri. Innsamlingen av primærdata gikk ut på å intervju respondentene, for å si noe generelt om fenomenet denne gruppen mennesker representerte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). Her var vi derfor over på en induktiv tilnærming i studien. En slik pragmatisk problemløsende prosess, med elementer av både deduksjon og induksjon, defineres gjerne som abduksjon som vist i figur 10.



Figur 10 - Metodisk tilnærming, basert på Jacobsen (2018, s. 35)

3.2 Utvalg

En av det kvalitative designets store fordeler er fleksibiliteten man har i utvalgsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 183). Vi har benyttet dette og satt kriterier for utvalget i den hensikt å treffe de mest relevante respondentene.

3.2.1 Utvalgsriterier

På grunn av undersøkelsens begrensninger i tid var det innledningsvis viktig for oss med respondenter som ville være kilde til god informasjon, og samtidig være representative for flere enheter. Det typiske utvalget fant vi ved å sette informasjonskriterier (Jacobsen, 2018, s. 239). Informasjonskriteriene er vist i tabell 2.

Tabell 2 - Utvalgskriterier

Nummer	Kriteria
1.	Ha sluttet de seneste 2 år
2.	Være sjøkrigsskoleutdannet
3.	Ha sluttet i UVBT og Forsvaret som helhet
4.	Ha sluttet senest ett år etter plikttidens utløp
5.	Ha tjenestegjort minst to år ombord på ubåt (ikke i andre deler av UVBT)

Med det første kriteriet sto vi igjen med de som var nærmest nåsituasjon i tid og dermed mest relevante. Kriterium nummer to sørget for et utvalg som Forsvaret gjennom profesjonsutdanningen har investert mange millioner i, og deretter mistet med «minimumsavkastning». Dette ledet direkte til tredje kriterium som sørget for at ikke andre avdelinger kunne nyttiggjøre seg av kompetansen; den er tapt for Forsvaret. Det fjerde kriteriet satte vi fordi man på et tidspunkt må sies å ha oppfylt et normalt løp ombord. Dette løpet ender typisk med stillinger som bransjeleder, nestkommanderende eller skipssjef og vi ønsket altså å se på et utvalg som sluttet *før* disse stillingene ble nådd. Det siste kriteriet sørget for at utvalget var ferdig med grunnleggende opplæring og akkurat blitt en mer eller mindre kritisk del av besetningen.

Vi ønsket også bredde og variasjon i utvalget. Dette innebar å intervju personell fra alle tre bransjer om bord. Arbeidshverdagen er nokså ulik fra bransje til bransje og vi ønsket å gi et representativt bilde av ubåtoffiserer ved å inkludere alle tre. Dette viste seg imidlertid vanskelig å gjennomføre i praksis, da det er stor bransjemessig skjevhet med tanke på personell som slutter. Fra operativ bransje (navigatører) var det ingen som tilfredsstilte informasjonskriteriene de siste to år. Vi valgte å ikke gå lenger tilbake i tid for å få med operative respondenter fordi vi da hadde vært nødt til å gå så langt tilbake (2012) at vi mente relevansen for nåsituasjonen ville vært lav. I årene før 2017 var UVBT inne i en roligere periode med et annet seilingsprogram og totalbelastning. Intervju av personell som sluttet før dette ville derfor ikke hatt samme overførbarhet til nåtid. Kriteriene vi satt gjorde at vi satt igjen med et utvalg på 16 personer fra januar 2018 til november 2020.

3.2.2 Valg av enheter

I intervjuundersøkelser består utvalg ofte av 5-25 personer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). På bakgrunn av tiden vi hadde til disposisjon så vi åtte respondenter som et overkommelig antall med tanke på gjennomføring av intervjuene. Dette representerte et

nødvendig bekvemmelighetshensyn, ettersom det begrenset hvor stort utvalget ble. De åtte respondentene ble trukket tilfeldig fra utvalget, men vi sørget likevel for at det ble trukket fra både våpenteknisk- og skipsteknisk bransje, i den hensikt å ikke ha en overrepresentert gruppe. Én respondent trakk seg i siste liten, og vi rakk ikke å hente inn en erstatting. Vi endte dermed opp med å gjennomføre intervjuer med syv respondenter, herunder tre fra våpenteknisk bransje og fire fra skipsteknisk bransje. Altså intervjuet vi 44% av utvalget. Utvalget omfattet kun mannlige offiserer da ingen kvinnelige offiserer som oppfylte kriteriene sluttet i perioden.

På denne bakgrunn kan det argumenteres for at utvalget vårt var middels homogent, ettersom det i praksis var svært få operative som har sluttet i nyere tid (Jacobsen, 2018, s. 185).

3.3 Intervju

Motivasjonen for å slutte i UVBT kan bare troverdig formidles av mennesker som selv har jobbet der og av ulike grunner sluttet. De besitter «den virkelige virkeligheten» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). For å svare på problemstillingen har vi derfor benyttet det åpne individuelle intervju. Planen var å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt fordi det åpner for tillit og åpenhet (Jacobsen, 2018, s. 148). Covid-19 og påfølgende restriksjoner satte imidlertid en stopper for dette. Av smittevern hensyn gjennomførte vi derfor alle intervjuene via videosamtale.

3.3.1 Det åpne individuelle intervju

Korrekt forståelse av fenomenet avhenger av respondentenes åpne og ærlige svar. Spørsmål om forhold ved arbeid og familieliv vil kunne oppleves som personlige. Vi anså derfor åpne individuelle intervju, hvis styrke er å skape tillit og åpenhet som den beste måten å samle inn data på (Jacobsen, 2018, s. 148). I tillegg kunne det gi oss «innsikt i respondentenes egne opplevelser, synspunkter og selvforståelse» (Thagaard, 2018, s. 12). Selv om videointervjuer kan tenkes å skape distanse mellom respondent og intervjuer, var vår vurdering at man beholder de fleste av det tradisjonelle ansikt-til-ansikt-intervjuenes fordeler. Intervjuene holdes synkront og man har fremdeles kontakt gjennom mimikk og kroppsspråk. I tillegg, på bakgrunn av nære arbeidsrelasjoner, forelå det allerede stor grad av åpenhet og tillit mellom intervjuerne og respondentene. Vi føler oss trygge på at dataene vi har innhentet er sannheten. Vi har derfor kun gjennomført ett intervju med hver respondent. (Jacobsen, 2018, s. 154).

3.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i teoriene vi har benyttet i studien, med 17 åpne relevante spørsmål om forhold ved arbeidsplassen. For å dekke det vi anså som viktig i undersøkelsen, og samtidig sørge for at vi utnyttet nevnt teori, strukturerte vi guiden ut fra syntesemodellen (figur 8). Dette ga oss en oversiktlig måte å kontrollere respondentenes svar opp mot teorien. Intervjuguiden som helhet kan leses i vedlegg 1.

9. Ferdighet- og kunnskapsstyrt motivasjon

Kan du fortelle litt om hvordan dine egne ferdigheter og kunnskaper påvirket motivasjonen din?

Stikkord: Tilstrekkelig kunnskap, krav til stilling, stressnivå, tidspress, Flink i jobben din, mestringfølelse/flow, over-/underkvalifisert, Hierarkiske oppgaver (avbakk, oppskvær), vaktfunksjoner. Vis modell

Figur 11 - Eksempel på spørsmål fra intervjuguiden

I tillegg til spørsmålene, hadde vi forhåndsnoterte stikkord til hvert tema som vist i figur 11. Stikkordene fungerte som et utgangspunkt for oppfølgingsspørsmål og som en sjekklister for intervjuerne for å sørge for tilstrekkelig dekning av hvert tema. Videre semistrukturerte vi guiden for at intervjuet skulle følge en rød tråd (Kvale & Brinkmann, 2015, s 46). Uten noen struktur ville analysejobben blitt svært krevende og kompleks, med potensielt sprikende og lite dekkende data med hensyn til problemstillingen (Jacobsen, 2018, s. 149). En semistrukturert tilnærming gjorde også respondentenes svar sammenlignbare fordi alle svarte på de samme spørsmålene. Slik struktur er en vanlig tilnærming når man skal analysere sammenligninger mellom respondenter (Thagaard, 2018, s. 91). Et faremoment med semistrukturering var at vi i formaliseringen av guiden til en viss grad var forutinntatt. Intervjuet kan potensielt ha blitt farget av vår oppfatning av situasjonen, men dette er umulig å unngå (Jacobsen, 2018, s. 149). For å minimere vår påvirkning av respondentene, ble derfor ikke guiden presentert for dem i forkant av intervjuet.

I oppbyggingen av intervjuguiden forsøkte vi å starte med noen temaer som vi, på tross av argumentet om forutinntatthet, trodde var av mindre viktighet for å «varme opp» respondentene. Det vi antok at var de mest fruktbare substansspørsmålene ble lagt senere i intervjuet. For å gjøre analysejobben enklere, og for å sørge for at de viktigste temaene ble vektlagt i analysen, avsluttet vi alle spørsmålene med at respondentene vektet spørsmålets

innvirkning på valget om å slutte, fra i svært liten til i svært stor grad. Videre forsøkte vi i intervjuguiden å jobbe etter prinsippene om å holde spørsmålene enkle, nøytrale og åpne, samtidig som at svarene skulle gi kvalitative data, uten opplagte «ja/nei-svar». Dette innebar også å unngå «dobbeltspørsmål», ledende eller lukkede spørsmål, påstander, overdrivelser eller andre faktorer som kunne styrt respondenten i en retning.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Invitasjon til intervju sendte vi ut på e-post (vedlegg 2) sammen med informasjon om studien, samtykkeerklæring og forventet tidsbruk. Nærmere avtale om tidspunkt for gjennomføring av intervjuet ble gjort via tekstmelding og e-post.

Intervjuene ble i hovedsak gjennomført av begge intervjuerne sammen. Grunnet tidsbegrensninger ble to av intervjuene utført av kun én intervjuer. For å omgå spørsmål om habilitet på bakgrunn av et tidligere leder-ansatt-forhold og således unngå svekkelse av undersøkelsens validitet, ble ytterligere ett intervju holdt av én intervjuer. Kunnskapen om både teori og ubåt generelt var imidlertid relativt lik for begge intervjuerne, så dette antas å ha hatt mindre betydning for sensitiviteten i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49).

Før intervjuene startet introduserte vi studien og informerte om hvordan datamaterialet skulle brukes. Kategoriene ble deretter kort presentert for å unngå mye hopping frem og tilbake. Utgangspunktet var å få respondenten til å snakke og dekke mest mulig av temaene på egenhånd. Hvis vi følte at stikkordene ikke ble dekket, eller at det var mer å hente, stilte vi oppfølgingsspørsmål.

3.4 Valg av analyseteknikk

I kvalitative undersøkelser som denne produseres det mye data som må bearbeides og tolkes. Analysearbeidet var derfor omfattende, og samtidig det viktigste arbeidet. Det var her vi dannet grunnlaget for vår videre tolkning av spørsmålene vi stilte.

3.4.1 Transkribering

Lyddoptak av intervjuene ble lagret ved bruk av Diktafon-appen laget av Universitet i Oslo, og påkrevd av Universitetet i Tromsø. Den påfølgende transkriberingen utgjorde om lag 70 000 ord. Dette omfattende arbeidet førte imidlertid med seg «gratis» analyse da vi selv lyttet til, og ordrett skrev ned alt som ble sagt. På den måten fungerte transkriberingen som første ledd i analysen, og vi satt med et godt bilde av situasjonen etter dette arbeidet. Bruken av lyddoptak og forhåndsdefinerte stikkord gjorde at vi ikke var avhengig av omfattende

notatskriving underveis i intervjuene, slik at vi kunne være til stede i samtalen. Dette sikret god flyt i intervjuet og ga i tillegg muligheten til å ordrett kunne gjengi respondentene. Slik kan også andre i ettertid kontrollere utsagn og tolkninger i den innsamlede dataen (Jacobsen, 2018, s. 153). Under intervjuene opplevde vi hyppig bruk av støtteord, uklare dialektord og avbrutte, ufullstendige setninger. Derfor var det nødvendig å benytte noen koder i transkriberingene, som vist i tabell 3. Tabellen viser også hvordan vi kodet sensur av personnavn, personlig informasjon som kan knytte intervjuet til den enkelte respondent og sinnsstemning i intervjuet. For å bevare anonymiteten i intervjuene valgte vi å transkribere bort dialekt, og «oversette» alle intervjuene til bokmål.

Tabell 3 - Koder brukt under transkribering

Kode	Betydning
[...]	Uleselig
..	Ufullstendig setning
Stilling / *personnavn*/*stedsnavn* etc.	Anonymisering
Latter	Sinnsstemning

3.4.2 Innholdsanalyse

I det videre arbeidet baserte vi oss på innholdsanalyse hvor vi kategoriserte datagrunnlaget (Jacobsen, 2018, s. 207). Allerede under utarbeidelsen av intervjuguiden kategoriserte vi empirien med utgangspunkt i nevnte teorier og syntesemodellen (modell 8). Disse kategoriene brukte vi så til å plassere respondentene etter hva de trakk frem som årsaker til at de sluttet i UVBT. Kategoriseringen gjorde at vi effektivt kunne knytte respondentene til teorien vi tok utgangspunkt i. Det førte også til at det detaljerte datagrunnlaget vesentlig kunne forenkles og systematiseres. En fordel med slik kategorisering var at vi gjennom analysen kunne kontrollere vår egen reliabilitet i koding så vel som intervjuerrollen (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi fikk samtidig kontrollert om undersøkelsen svarte på det den var ment å skulle svare på, altså validiteten.

Ved å kategorisere, satte vi samtidig respondentene opp mot hverandre, og vi dannet ut fra dette arbeidet en forståelse for fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi tok deretter for oss respondentene, spørsmål for spørsmål. Arbeidet gikk ut på å oppsummere relevant informasjon fra hver kategori for å skape den nevnte forståelsen, og trekke ut årsaker som

påvirket respondentenes valg om å slutte. Slik utarbeidet vi sammendrag av alle kategoriene, og dette dannet grunnlaget for presentasjonen av funn i neste kapittel.

3.5 Styrker og svakheter med undersøkelsesdesignet

3.5.1 Reliabilitet

Hvordan vår oppførsel og fremtoning har påvirket respondentene og vice versa, kalles intervju effekt. På bakgrunn av våre relasjoner til respondentene kan fremtoningen vår ha farget deres svar (Jacobsen, 2018, s. 242). For å minimere slik innvirkning har vi fokusert på å opptre nøytralt, uten at det ble kunstig. Vi har beholdt en god tone, men var påpasselig med å ikke påvirke respondentene i form av kroppsspråk, verbale utsagn eller typisk «ubåt-sjargong» (Jacobsen, 2018, s. 157).

En fare med å være to intervjuere i én studie, var at respondentene kunne ha opplevd ulike stimuli fra oss under intervjuet. Dette kan potensielt gi forskjellige resultater sammenlignet med det man ville fått ved å intervju sammen. Når vi intervjuet sammen lå faren i at dersom vi ikke opplevdes som samstemte kunne respondentene bli forvirret eller negativt innstilt til situasjonen (Jacobsen, 2018, s. 243). Hvorvidt disse faktorene har hatt betydelig effekt er vanskelig å vurdere objektivt, men etter å ha gjennomgått og analysert alle intervjuene, er vår oppfatning at det har hatt minimal betydning.

Et annet forhold ved intervjusituasjonen lå i forstyrrelser fra omgivelsene, eksempelvis avbrytelser fra barn. Alle intervjuene ble gjennomført via videosamtale, fra respondentenes hjem, men forstyrrelser har ikke vært et problem. Vi tror derimot det at undersøkelsen var gjennomført i hjemmet, altså i en naturlig kontekst, har lagt til rette for et avslappet og nøytralt intervju (Jacobsen, 2018, s. 243-244). Totalt sett vurderes det at konteksteffekten har hatt liten påvirkning og at arenaen har åpnet for ærlighet.

3.5.2 Validitet

I intensive undersøkelsesopplegg kan man oppnå høy intern gyldighet, noe som også kan gjøre studien egnet for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2018, s. 90). Med dette menes om funnene er virkelighetsnære og om det finnes dekning for konklusjoner om årsaker og virkning (Jacobsen 2018, s. 91). For å oppnå dette er en avhengig av at respondentene svarer ærlig og at intervjueren gjengir og tolker svarene så korrekt som mulig (Jacobsen, 2018, s. 229).

Våre tolkninger støttes i stor grad av at respondentenes meninger hyppig er presentert gjennom bruk av sitater, uten vår tolkning tilknyttet. Når det gjelder ærlighet har vi tidligere i oppgaven pekt på forhold både rundt det åpne individuelle intervju og selve konteksten som åpnet for ærlighet. Videre oppfattet vi under intervjuene respondentene som utelukkende positive til undersøkelsens problemstilling og intervjuopprosess. Respondentene har blitt intervjuet av «to av sine egne» og eventuelle kvaler for å si sin ærlige mening anser vi som minimale.

I tillegg til det som gjøres rede for om utvalget i avsnitt 3.2 ligger det en ytterligere validering i at vi er innsidere i miljøet vi undersøker. Dette øker sannsynligheten for at våre tolkninger er korrekte (Jacobsen, 2018, s. 229). Her ligger det imidlertid også en svakhet i at man optimalt skal gå inn i en studie uten forutinntatthet for å unngå bekreftelsesbiaser. Som nevnt i avsnitt 3.1 har vi dermed tilnærmet oss studiet med kvalifisert naivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 229; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49)

I analysejobben ble ca. 70 000 ord kuttet ned til rundt 8 000. Våre tolkninger har dermed stor betydning for funnene vi har gjort. Vi har imidlertid validert funnene våre ved å sende de fortolkede resultatene tilbake til respondentene for deres godkjenning. I tillegg har vi i alle analyser og drøftinger begge gjennomgått resultatene og kontrollert hverandres analyser (Jacobsen, 2018, s. 233-235).

Avslutningsvis er det vanskelig å se hvilke motiver de intervjuede skulle ha for å lyve. Respondentene har snakket helt åpent blant annet om forsøk på å få barn og UVBT sin innvirkning på dette, og om hvor vanskelig det tidvis har vært å reise fra familie. Vår påstand er at vi ikke hadde fått disse svarene uten tillit og ærlighet.

3.5.3 Overførbarhet

Studiens eksterne gyldighet handler om hvorvidt det vi har funnet ut også kan gjelde for andre enn utvalget, altså om de funnene som er gjort er overførbare (Jacobsen, 2018, s. 237).

Optimalt hadde studien inkludert både mange variabler og mange enheter, noe som hadde gitt større grad av sikkerhet i funnene våre, og man kunne generalisert bredere. I figur 12 har vi illustrert vårt undersøkelsesopplegg.



Figur 12 - Ulike undersøkelsesopplegg basert på figur 6.2 i Jacobsen (2018, s 91)

Selv om respondentene har pekt på mange av de samme faktorene, har det likevel vært innslag av overraskende funn fra enkelte av dem. Vi kan derfor ikke si at vi har oppnådd full metning. Dette følger imidlertid av naturlige begrensninger i tid og ressurser. Selv om vi har knyttet våre funn opp mot andre relevante studier, er det mange variabler som vil være ulike i de ulike avdelingene (Jacobsen, 2018, s. 238-239). Innad i UVBT er også generalisering problematisk, siden vi ikke har dekket alle bransjer om bord. Det typiske utvalget vårt, offiserer som faktisk har sluttet, begrenset til en relevant tidsperiode, har imidlertid styrket studiens potensiale for analytisk generalisering innad i UVBT om nettopp denne personellkategorien (Jacobsen, 2018, s. 239; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 291).

3.6 Etikk

Vi har i denne undersøkelsen forholdt oss til etiske prinsipper og forsøkt å være nøyaktige og redelige. Forhold som taushetsplikt, anonymisering, hensyn til respondenter, UVBT og andre som har tilknytning til undersøkelsen, har vi etter beste evne forsøkt å verne.

Rent formelt ble studien meldt inn til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (vedlegg 5). Siden vi intervjuet tidligere kolleger og venner, var tillitsforholdet allerede etablert før undersøkelsen, noe som var en positiv faktor. Samtidig førte dette til at respondentene ikke la noe imellom når de snakket om privatlivet sitt. I forklaringene om hvorfor de sluttet har private årsaker som familieliv og sensitive detaljer blitt delt med oss, uten at respondentene nødvendigvis har tenkt over situasjonen. Dette førte på den ene siden til at vi mottok den usminkede sannheten, mens det på den andre siden påla oss et stort ansvar med hensyn til vår integritet og ivaretagelse av private anliggender. UVBT er såpass liten at det ikke skal mye personlig informasjon til for å bli gjenkjent. Vi har under hele undersøkelsen vært bevisst disse forholdene og sørget for konfidensialitet, altså anonymisering og lagring av data i henhold til gitte føringer fra NSD og UiT (Thagaard, 2018).

Videre kan avsluttede arbeidsforhold ha sitt utspring i konflikter på arbeidsplassen, både med medarbeidere og ledere. Forhold og hendelser som har blitt beskrevet av respondentene kan derfor også lede tilbake til involverte personer. Slike hendelser og/eller navn har vi fjernet eller sensurert. I denne sammenheng er det også viktig for oss å presisere at undersøkelsen har blitt gjennomført helt uavhengig av både UVBT, Forsvaret som helhet og den enkelte respondent. Alle respondentene ble underrettet om deres frivillige deltakelse og rett til når som helst å trekke sine svar fra undersøkelsen.

Et annet etisk aspekt var utfordringer knyttet til det å studere egen arbeidsplass. På den ene siden var det meget effektivt med tanke på tilgang på datamateriale, enheter, tillitsforhold og felles språk. På den andre siden måtte vi være særlig varsomme med tanke på forutinntatthet, samt potensielle rollekonflikter det å intervju tidligere medarbeidere kan innebære. Med det sagt, er ikke denne undersøkelsen av natur veldig sensitiv. Problemstillingen tar stort sett for seg temaer som har relativt lavt skadepotensiale. Derfor har ikke de ovennevnte problemene forulempet undersøkelsen i stor grad. Vurderinger av mulig skade mot gevinst har derfor ikke vært noe stort problem.

3.7 Oppsummering metode

I metodekapittelet har vi forsøkt å belyse fremgangsmåten vår så ærlig som mulig. Selv om mye av det som er nevnt er av positiv karakter, hevder vi ikke at funnene våre er den eneste sannheten. Vi har argumentert for hvorfor vi mener det er sannsynlig at funnene våre er tett opp mot virkeligheten. Likevel, for hver forklaring finnes det antakeligvis en god alternativ forklaring (Jacobsen, 2018, s. 236-237). Vi mener at enhver forsker med vår bakgrunn (innsidere) ville kommet fram til mer eller mindre de samme resultatene ved gjennomgang av våre data. Dette understøttes av respondentenes validering av studiet, andre studiers lignende funn og forankringen av funnene i anerkjent teori. Vi har begrunnet valg av undersøkelsesdesign, og kriterier for valg av enheter er grundig vurdert på bakgrunn av relevans og ressurser (Jacobsen, 2018, s. 247).

Med alt dette nevnt vil vi påpeke at det ligger generelle svakheter i forskningsopplegget gjennom ressurser, tid og forskningskompetanse. På vårt nivå (MBA) er alle disse faktorene av begrensende karakter.

4 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi presentere de funn vi har gjort gjennom vår kvalitative undersøkelse. Som forventet var ikke alle spørsmålene like fruktbare, men vi erfarte at noen temaer som ikke hadde direkte betydning for valget om å slutte også inneholdt interessante betraktninger om UVBT. Gitt oppgavens iboende begrensninger i form av antall ord og sider har vi bevisst ikke tatt med resultater vi anser som irrelevante for problemstillingen. Kapittelet er delt inn i tema som har hatt innvirkning på respondentene i valget om å slutte. De er alle anonymisert med betegnelse R1 til R7 og henvises til med slik benevnning i teksten.

4.1 Grunnleggende behov

For å stadfeste om elementære sider ved motivasjon var dekket, tok vi utgangspunkt i Abraham Maslows behovsteorier. Vi satt som en forutsetning at fysiologiske behov var dekket, da de handler om grunnleggende behov for overlevelse. Vi sjekket derfor først for grunnleggende sikkerhetsbehov. På spørsmål om sikkerhet og HMS svarte alle respondentene at det i liten eller svært liten grad påvirket valget deres om å slutte. Fokus på sikkerhet ble av alle respondentene omtalt som godt ivaretatt, og sikkerhetsstyringen i UVBT ble sett på som troverdig.

Vi fant grunn til å konkludere med at respondentenes behov relatert til sikkerhetsfølelse, som tidligere definert ved Maslow (1943), var dekket gjennom tiden i UVBT. Vi fant også dekning for dette i situasjonsteori hvor Frederick Herzberg definerte sikkerhet som en hygienefaktor, en grunnpilar i sin teori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). I sammenheng med vår problemstilling, har ikke sikkerhet hatt demotiverende effekt.

Videre ønsket vi å kartlegge grunnleggende sosiale behov. Sosiale relasjoner var noe som ble trukket frem som utelukkende positivt ved jobben i UVBT. Dette gjaldt samtlige respondenter. Det ble her vektlagt at man i mange tilfeller så på tidligere kolleger som gode venner, selv etter tiden i UVBT. Videre trakk alle respondentene frem ord som kameratskap, samhold og godt miljø i deres beskrivelse av arbeidsmiljøet. På spørsmål om mellommenneskelige sider ved arbeidet, eksempelvis å føle seg sett og hørt, tilhørighet og støtte på tvers av forhold mellom leder og underordnet, fant vi tilsvarende positive holdning. Tre respondenter understreket at sosiale forhold med enkelte medarbeidere varierte noe, men fem av syv respondenter sa at dette temaet var et ankepunkt *mot* å slutte i UVBT. Én sa det hadde svært liten grad av innvirkning, mens den siste mente at han opplevde å miste stadig flere relasjoner *utenfor* Forsvaret: «[...] jeg har mistet veldig mange av relasjonene mine

utenfor UVBT på grunn av at jeg aldri er til stede» (R4). Han poengterte videre at det var en grunn til å slutte. Her fant vi støtte i studiet til Strand (2019) der respondentene pekte på tid borte fra venner hjemme som en sentral grunn til å slutte.

Respondentenes svar antydte at sosiale behov i form av relasjoner til kolleger og mellommenneskelig støtte var dekket. Ifølge Maslow (1943) er slike behov siste faktor før overskudds- og vekstmotiver nås. Vi fant også belegg for psykologiske faktorer ved arbeidet i form av mellommenneskelig støtte og anseelse (Thorsrud & Emery, 1970). Slik støtte ble gjenspeilet i respondentenes positive svar vedrørende å føle seg sett og hørt i besetningen. Våre spørsmål om sosial fasilitering tydet på det samme, altså i hvilken grad respondentene ble stimulert av kolleger. For noen av respondentene var skipssjefens og andre overordnedes nærvær en trigger til motivasjon, spesielt i starten av karrieren. Overordnedes interesse i arbeidstakeren personlig, ble også trukket frem som vesentlig i rettferdighetsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.136). Det ble dermed påpekt at det kollegiale arbeidsmiljøet har vært forbundet med stort sett positive opplevelser. Både med tanke på effektivitet, arbeidsmoral og det sosiale. For mange har dette vært en viktig motvekt i vurderingen om å slutte.

4.2 Personlig vekst og muligheter

Strand (2019) pekte blant annet på manglende karriere- og utviklingsmuligheter som grunn for at spesialister slutter i Forsvaret. Temaer som karriere var noe vi også ønsket å undersøke. Spørsmål om muligheter for personlig vekst i UVBT ga tvetydige svar. Vi fant at respondentene i stor grad var todelt på dette området. Som ny om bord skal man lære, og sette seg inn i mye nytt. Tre av syv mente at læringen for dem ga en følelse av personlig utvikling, hvor læringskurven i seg selv ble trukket frem som motiverende. Dette ble understreket av at de mente det var rom for kognitive utfordringer. Samtidig ble det påpekt at utfordringene ble færre med tiden, parallelt med at klareringer (godkjent av overordnet) i ulike roller og opplæring avtok. Én respondent påpekte tematikken rundt klareringer i negativ forstand. R6 følte at han hadde hengt etter andre på grunn av manglende vilje til opplæring fra overordnede og uheldig seilingsmønster. Han forklarte den demotiverende effekten av det slik: «Jeg kjente lenge på at jeg synes det tok alt for lang tid med klareringer [...] og da hjelper det ikke å få anerkjennelse [...] når jeg vet at jeg ligger fortsatt langt bak de andre som jeg kan sammenligne meg med».

Resten av respondentene fokuserte derimot på at kjedsomhet tok overhånd, og at personlig vekst uteble. Dette blir belyst i spørsmål om jobbvariasjon, hvor en fellesnevner, på tvers av

bransje, var at mye av arbeidet om bord var rutinepreget og repetitivt. Respondentene indikerte her mangel på positivt innhold i jobben på grunn av manglende utfordringer og utviklingsmuligheter. Slike mangler påvirker motivasjon direkte i tofaktorteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Samtidig fremhevet tre av dem at de, etter å ha blitt klarert innen sitt kompetansefelt, opplevde større variasjon i arbeidet. Dette var også mer fremtredende høyere oppe i hierarkiet enn i de lavere stillingene. Begrunnelsene tillegges lederskapsutfordringer og at man i noen tilfeller kunne tilegne seg kunnskap på tvers av bransjene. Slike tilfeller opplevdes som positive. Støtte for dette kan man finne i Porter (1961) sin studie som viste til at ansatte lavt i organisasjonen i mindre grad hadde anledning til å få dekket sine vekstbehov enn personell i høyere stillinger. Utfordringer og vekstmuligheter har likevel i varierende grad vært til stede. Thorsrud og Emery (1970) fremhevet nettopp dette som indre motivatorer, og vesentlig for motivasjon i jobbsammenheng. Vi finner faktorene igjen i det øvre sjiktet i behovshierarkiet (Maslow, 1943). Til kontrast var vekstmuligheter noe av det som ble trukket frem som mest positivt av Drotningvik og Hareide (2012) i studien om hvorfor personell i MTB-våpenet sluttet. Det bør imidlertid påpekes at der var operative sterkt representert i utvalget, noe som kan tenkes å ha hatt innvirkning på dekkede vekstbehov.

Karrieremuligheter hadde sterk innvirkning på valget om å slutte. Fire respondenter mente at karriereløpet om bord var greit og at det var synliggjort for dem. Det ble imidlertid poengtert at tid i hver stilling opplevdes som varierende og til tider tilfeldig. To respondenter sa her at de følte seg urettferdig forbigått av kolleger fra samme årskull, både når det gjaldt stillinger og individuelle klareringer. R5 mente selv at han hadde vært tidlig ute med å si at han ønsket å gå hele karriereløpet om bord. Han opplevde likevel at han ble forbigått av likestilte med tanke på å avansere i stilling. Han understreket den negative effekten av dette: «[Man] stod og stanget for å komme frem og ser folk i andre detaljer [bransje], både kullinger og de som kommer etter deg [...] avansere forbi. Da blir man jo jævlig demotivert da».

Avansement i hierarkiet var ikke noe vi hadde tenkt på i forkant, og representerte dermed et nytt perspektiv for oss. Følelsene kan knyttes opp mot fordelings- og prosedyrerettferdighet. De to respondentene satt med en følelse av at UVBT ikke prioriterte dem sammenlignet med andre på samme nivå. Det ble oppfattet som en urettferdig fordeling av stillinger og skjev likevektstilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det viktigste temaet, som gikk igjen hos alle respondentene, var karrierevei etter sjøtjeneste. Fem av syv mente veien var uklar og at det i liten grad ble informert om hvilke videre muligheter de hadde. To respondenter påpekte at de først etter å ha levert oppsigelse opplevde at UVBT gjorde forsøk på å tydeliggjøre en karrierevei. R3 var én av dem som poengterte dette: «... jeg gikk gjennom det med [personnavn] [...] da jeg [...] var på vei ut egentlig. [...] han visste jo selv at det var sent, men han forklarte meg egentlig alt og da, eh, jeg skjønner jo at jeg har blitt lite opplyst».

For R4 var mangelen på en klar karrierevei etter sjøtjeneste hovedgrunnen til å slutte. Han visualiserte det slik: «Det var som å gå inn i en tunnel, for du hadde ikke peiling på hva som skjer etterpå. Og så hører du jo stadig historier om folk som sier hva de har lyst til, og som ikke får gjøre det de har lyst til».

Som en kontrast til R4 sa R1 at man hadde et klart karriereløp om bord, men at mulighetene var snevre og uinteressante etter å ha fullført det. Meningen ble understøttet av samtlige respondenter. R1 poengterte det slik: «Det projiseres en veldig fastlåst rute hvor hvis du ikke har bestemt deg for å bli inspektør når du er tredjemaskinist, så kan du liksom godt slutte».

Det særlig R1 trakk frem, viste at han ikke følte at han fikk gå de veiene han ønsket karrieremessig. Han utdypet dette med at han følte seg som en «annenrangs offiser» som enten måtte slutte, eller følge tjenestens projiserte vei. Altså så han ingen mulighet til å selv utforme jobben eller skape rammer for den slik at den bedre passet hans ønsker (Kaufmann & Kaufmann, 2015). R1 så i utgangspunktet for seg at offisersyrket ikke skulle være låst til faglige sider om bord, og at man videre kunne gå helt andre veier med offisersutdanning som grunnleggende stillingskrav. Tilrettelegging for individuell jobbutforming opplevdes altså ikke til stede i UVBT, og heller ikke i Sjøforsvaret.

Flere respondenter poengterte at de ikke så en klar fremtid i jobben. Tunnelbeskrivelsen til R4 over ga et godt bilde av det som vitnet om manglende hygienefaktorer, som kan være en direkte årsak til demotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Opp mot jobbkarakteristikamodellen fant vi sub-optimalt jobbdesign på grunn av det som ble klassifisert som kjedelige oppgaver og manglende variasjon (Hackman & Oldham, 1976). Vi fant også støtte for dette i flytsonemodellen, hvor lite inspirerende karrieremuligheter kan tenkes å ha holdt respondentene utenfor flytsonen.

Fem av syv respondenter svarte at faktorer som vekst og karrieremuligheter hadde stor eller svært stor innvirkning på valget om å slutte. Det er derfor belegg for å si at utfordringer og vekstmuligheter ikke har vært til stede i tilstrekkelig grad for utvalget. Thorsrud og Emery (1970) fremhevet dette som indre motivatorer, og vesentlig for motivasjon i jobbsammenheng. Dette finner vi igjen i det øvre sjiktet i behovshierarkiet (Maslow, 1943). Manglende karriere- og utviklingsmuligheter ble også trukket frem som et av hovedfunnene i studiet om hvorfor spesialister slutter i Forsvaret (Strand, 2019). Forskjellen her ligger imidlertid i at spesialister i mindre grad har høyskole-/universitetsutdanning, noe offiserer fra SKSK har og dermed er det et interessant funn.

4.3 Forventninger

4.3.1 Offisersrollen

Subjektive forventninger til offisersrollen kunne tenkes å ha innvirkning på valget om å slutte. Vi ønsket å undersøke om det lå «forherligende» forventninger til yrket basert på ensidig rekruttering eller lignende. Her var utvalget todelt. Halvparten av respondentene begrunnet valget om å bli offiser med et ønske om å fortsette i Forsvaret etter førstegangstjenesten. Den andre halvparten trakk frem det faglige aspektet ved ingeniørutdannelsen og lønn under utdanning som hovedårsak for valget. Fire respondenter oppga også lederskapsutdanningen som en viktig årsak til valget.

Seks av syv respondenter svarte at temaet hadde liten eller middels innvirkning på deres valg. Vi har derfor ikke godt nok belegg for å si at markedsføring eller rekrutteringen av offiserer gir et skjevt bilde av verken Forsvaret eller UVBT. Spørsmålet anses derfor som lite relevant for problemstillingen. Valget om å bli offiser hadde lite å gjøre med profesjonsstolthet og karriere. Svarene var overraskende for oss ettersom vi hadde en antagelse om at valget om å bli offiser i større grad var bevisst rettet mot profesjonsstolthet og karriere. Det viste seg at elementer som lønnet utdanning og utdanningsinnhold i større grad påvirket valget om å starte en offiserskarriere. Videre var ikke profesjonsstolthet over offisersyrket en påvirkende faktor for å bli værende. Enkelte satt imidlertid igjen med en stolthetsfølelse over å ha vært offiser i Forsvaret etter å ha avsluttet karrieren.

4.3.2 Innfridde forventninger

I forlengelsen av spørsmålet om valg av offiserskarriere, spurte vi mer konkret om forventningene til offisersyrket på ubåt og eventuell innfrielse av dem. Her så vi skalaen bli benyttet fra i svært liten grad til i svært stor grad av innvirkning. En generell observasjon var

at mange hadde en forventning om mye tid på sjøen, men at de likevel ble overrasket over hvor mye tid det faktisk innebar. R1 nevnte i tillegg reising som belastende ved jobben: «Og sånn sett var det en ekstrem arbeidsbelastning synes jeg. I hvert fall første året. Med alt for mange seilingsdøgn og alt var i Nord-Norge, i tillegg til vakt i Nord-Norge og sånne ting, så var det langt over hva jeg trodde det var». Forventninger etter SKSK ble understreket, om enn litt på spissen, av R4: «Vi ble jo forespeilet for eksempel en turnus. Og det var for så vidt en turnus når vi kom ut og, men den var jo på-på, og ikke på-av».

Fire respondenter mente at arbeidsoppgavene ofte opplevdes som kjedelige og lite givende. Dette ble eksemplifisert av R1 og R6 og deres opplevelse av at arbeidet i stor grad var fagspesifikt, lavere enn ingeniørnivå, repeterende og etter hvert kjedelig. R4 viste til arbeidsoppgavene som en hovedgrunn for å slutte. Han eksemplifiserte med hierarkiske oppgaver som vasketjeneste og særlig stillingsspesifikke arbeidsoppgaver som gikk på akkord med hans forventninger basert på lederskapsutdanningen ved SKSK. Overkvalifikasjon for oppgavene kjenner vi igjen fra studiet til Thorsvik (2018) om hvorfor ingeniører i hæren slutter, der et av funnene var nettopp mangel på anvendelse av ingeniørkompetansen etter utdannelsen.

For R1 var temaet om forventninger og offisersrollen vesentlig for valget om å slutte: «Det som ble fortalt når det ble solgt inn om hvordan [...] karriereveien så ut, det stemte ikke når jeg var ferdig med plikttjenesten, så derfor [...] falt jo mye av argumentet bort da, for å være der».

Uttalelsene antydte at de subjektive forventningene ikke ble møtt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). R1 og R4 er klare eksempler på mennesker som har basert sine valg på visse forventninger om arbeidssituasjonen i UVBT. Mangel på innfrielse resulterte for de respektive respondentene i lav motivasjon. Dette kan også ses i sammenheng med instrumentelle overveielser da man ikke følte stilling om bord på ubåt stod i stil til offisersutdannelsen og de forventninger om arbeidet som lå til grunn (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Argumentet ble understøttet av at respondentene som trakk frem mangel på «offisersoppgaver», også oppga dette blant hovedgrunnene til å slutte.

Avslutningsvis spurte vi om respondentene følte at innsatsen var verdt strevet. Halvparten av respondentene svarte at arbeidsmengden etter hvert ble for stor, og oppgavene for lite givende slik at motivasjonen uteble. R1 løftet dette frem som en hovedgrunn til å slutte. Som nevnte

resultater viser, ble ikke belønningen, eller valensvurderingen, i forhold til tid lagt ned på arbeid ansett som god nok (Kaufmann & Kaufmann, 2015). At arbeidet ikke var verdt strevet og at belastningen var for høy kan knyttes til flere av studiene nevnt i avsnitt 1.1.7. Blant annet pekte Isene og Nordam (2016) på høy belastning som et av sine hovedfunn. Sett under ett hadde spørsmål om forventninger stor innvirkning på 2 respondenter, mens de resterende 5 mente det var av mindre betydning.

4.4 Motivasjon gjennom målsetninger

Respondentene var samstemte når det gjaldt målstyring i arbeidshverdagen. Arbeidet var målstyrt i form av opplæringsregime og klareringer. Dette gjaldt dog i stor grad den tidlige fasen av karrieren. Videre mente seks av syv at oppfølgingen av den enkelte ikke opplevdes som god nok. R4 tydeliggjorde også vanskeligheter ved å sette seg mål for karrieren fordi man rett og slett ikke ble opplyst om mulighetene: «De ville at du skulle sette [karrieremål], men du har jo ikke peiling på hva du går til. Og du vet ikke hva som finnes av muligheter».

Forsvaret benytter medarbeidersamtaler som styringssystem. Tre respondenter omtalte disse som ikke gjennomført eller lite givende. To trakk frem samtalene som positive, men én av dem påpekte at dette kun var gjeldende i starten av karrieren. Svarene respondentene ga kan tyde på at medarbeidersamtaler ikke har hatt ønsket effekt. Det er naturlig å knytte respondentenes svar opp mot manglende motivasjon basert på målsetningsteori og manglende klare og spesifikke mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er også naturlig å vise til mange av respondentenes negative syn på medarbeidersamtaler. I jobbkarakteristikamodellen er nettopp tilbakemeldinger en vital del for å skape forståelse for det større bildet, og derfor motivasjon på arbeidsplassen (Hackman & Oldham, 1976). I forlengelsen av dette kan det argumenteres for at uinnfridde forventninger og utfordringer med å sette klare mål ikke har vært forenlig med respondentenes ønsker om utvikling og progresjon i arbeidet (Thorsrud & Emery, 1970). Temaet hadde imidlertid svært liten til middels innvirkning på respondentene og er derfor ikke utslagsgivende for vår problemstilling. Det representerer likevel et viktig, og til dels alvorlig poeng ved opplevd arbeidsliv i UVBT. Her i form av manglende målstyring og oppfølging av ansatte.

4.5 Indre motivasjon

Temaet indre motivasjon handlet om å dra frem respondentenes tanker om hvilke sider ved UVBT som motiverte. Fokuset her var på iboende motivasjonsfaktorer i arbeidet, og hvordan disse eventuelt påvirket respondentene. Vi fant her et noe splittet utvalg. Kognitive oppgaver

hvor man kunne «bruke hodet» og resonnere, var for tre respondenter en kilde til indre motivasjon. R5 påpekte nettopp arbeidets indre drivere til motivasjon:

[...] det var vel mer jobben i seg selv som motiverte meg til å gjøre en jobb, for jeg synes jobben min var veldig interessant og veldig givende. [...] Jeg drives veldig av å lære nye ting og sette meg inn i nye ting. Rutinearbeid for meg er veldig kjedelig, [...] jeg må hele tiden ha [...] nye utfordringer [...] for å kunne ha det interessant på jobb.

Dette vitnet om at jobbvariasjon og meningsfylt arbeid som psykologisk tilstand var til stede for nevnte respondenter (Hackman & Oldham, 1976). Thorsrud og Emery (1970) påpekte også viktigheten av at den ansatte må kunne lære, samt fortsette å lære i jobben.

Respondentenes svar kan også knyttes til David McClellands prestasjonsbehov, hvor behov for å utfordre seg selv og mestre er viktig (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Én respondent trakk frem anerkjennelsen han opplevde av å være offiser på ubåt fremfor andre fartøy som motiverende. Hierarkiet om bord, ved at man jobber mot neste stilling, hadde samme virkning på to respondenter. Samtidig understreket respondentene at motivasjonen gradvis forsvant, og de trakk frem at jobben etter hvert opplevdes som lite givende. For tre av syv respondenter var en annen kilde til indre motivasjon ønsket om å yte og bidra slik at ikke deres arbeid eller bransje holdt båten til kai. R3 understreket én av tre psykologiske tilstander, opplevd ansvar for resultat, med følelsen av å gjøre noe viktig: «... jeg følte i hvert fall at vi gjorde noe viktig og da, hvis ikke utstyret funkete da, så vet jeg at jeg hadde del i det».

I svarene så vi hentydninger til jobbkarakteristika som jobbvariasjon, om enn noe avtagende, og jobbsignifikans, samt at ansvarsfølelse for fartøyets tilstand ble belyst. Hackman og Oldham (1976) viste til autonomi i medarbeideres ansvar for suksess og potensielt nederlag som en indre motivator. Jobbkarakteristikamodellen sier videre at en forutsetning for autonomi er tilbakemeldinger. Gjennom intervjuene ga flere respondenter inntrykk av at de følte de fikk anerkjennelse om bord av sine medarbeidere. Det ble også vist til at det gode samholdet om bord ga et godt utgangspunkt for ærlige tilbakemeldinger. Tre respondenter sa imidlertid, som nevnt under avsnitt 4.4, at UVBT i varierende grad fasiliterte for gode tilbakemeldinger organisatorisk. R1 belyste dette da han påpekte at han ikke så det store bildet i jobben. Han skulle gjerne ha visst hva UVBT fikk igjen for å sette av mye tid til militære øvelser og internasjonalt samarbeid. Slik informasjonsflyt fantes ikke, altså snakket han om mangel på kunnskap om hva man holdt på med. Hackman og Oldham (1976) pekte på nettopp kunnskap om resultat som en kritisk psykologisk tilstand for å motiveres.

Samtidig fremhevet R5 og R6 mulighetene for å delta i aktiviteter utover egen bransje om bord, som kan relateres til jobbidentitet ved at man ønsket å oppnå større helhetsforståelse av jobben. Dette gjenspeiles også i psykologiske jobbkraav, og kan videre relateres til respondenter som trakk frem det sosiale og vennskapelige aspektet ved ubåttjeneste (Thorsrud & Emery, 1970). Vi så her tegn på forhold som skapte indre motivasjon, som Kuvaas (2006) påpekte som grunnlag for lavere «turnover-intensjon». Den indre motivasjonen hadde imidlertid ikke nok effekt, og noe har åpenbart veid tyngre i vurderingen om jobben.

På spørsmål om hvorvidt lønn var motiverende trakk samtlige respondenter frem at lønnsutbetalingene i seg selv var greie, men at lønnen ikke var en tilstrekkelig motiverende faktor til å bli værende. Dette begrunnet blant andre R4 og R5 med at de ikke følte at den veide opp for antall timer på arbeid. To respondenter trakk også frem at de heller ville ha tjent mindre hvis det ville betydd at de kunne ha jobbet mindre. Et annet insentiv som benyttes i UVBT er avspasering. To av respondentene påpekte at ordningen med at man opparbeider seg avspaseringstimer var motiverende, hvorav R2 uttrykte det slik: «Ja, absolutt, så klart, det er digg med ferie. Jeg husker det var digg å kunne ta seg fri en fire-fem uker om sommeren».

To respondenter påpekte imidlertid en negativ virkning på motivasjonen da de oppfattet insentivet som for dårlig. R4 var én av dem: «Denne opparbeidelsen er vel såpass lav at [...]. [Folk] tror jo ikke på meg når jeg har fortalt at jeg får to timer for hver dag jeg er ute. Så den opparbeidelsen er jo så sparsommelig at jeg tror ikke... den har heller en negativ innvirkning, at den er så liten». Negative følelser rundt insentiver ble trukket frem av Strand (2019) som et hovedfunn i studien om hvorfor spesialister slutter i Forsvaret.

To respondenter trakk også frem pendlerordningen i Sjøforsvaret. Begge mente tanken var god, men at man i sum ikke fikk nok tid hjemme. R5 uttrykte det slik: «Jeg hadde for lite fritid i hjemmet og det var for kort tid mellom seilingsperioder sånn at jeg kunne fått vært hjemme og slappet av. Det var egentlig bare sånn at jeg måtte snu i døren».

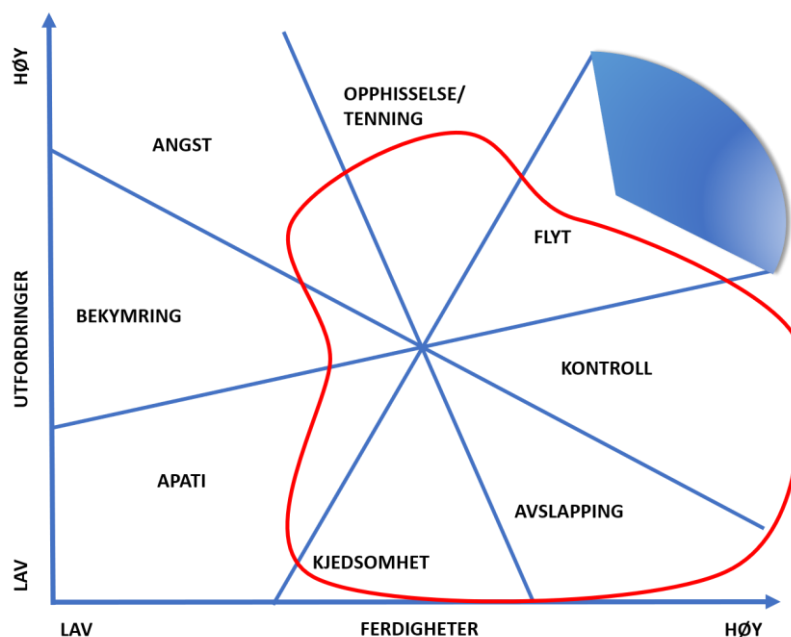
Vi så ingen tydelig rød tråd på hvordan insentiver som lønn og avspasering i seg selv påvirket valget om å slutte. Samtlige respondenter ga uttrykk for at insentivene relatert til lønn opplevdes som for dårlige. Fem av syv sa det samme om opparbeidelse av avspasering. Det kan derfor argumenteres for, som blant andre R4 nevnte, at ytre motivasjon, i form av insentivene i seg selv, ikke opplevdes som tilstrekkelige og overskygget eventuell annen indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Som respondentene ga uttrykk for i dette temaet opplevde de indre motivasjon gjennom selve jobben. Dette burde som tidligere nevnt gitt grobunn for indre motivasjon, og i videre forstand færre grunner til å slutte (Kuvaas, 2006). Det kan derfor argumenteres for at indre motivasjon har vært til stede i perioder, men ikke nok, ettersom vi her snakker om mennesker som faktisk har sluttet i jobben. Dette kan tyde på at individenes kompetanseopplevelse og/eller selvbestemmelse ikke var vedvarende i stor nok grad til å opprettholde indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Dette samsvarer med svar vedrørende vekstbehov og forventninger hvor blant annet fire av syv respondenter trakk frem arbeidsoppgavene som kjedelige og lite givende.

4.6 Flyt i jobben

Vi ønsket å undersøke hvordan respondentene opplevde sin tid i UVBT sett opp mot følelser som angst, frykt, stress, kjedsomhet og flyt i lys av egne ferdigheter. Vi tok utgangspunkt i flytsonemodellen (figur 6). Rundt temaet utfordringer og mestring svarte to at mangel på dette var svært viktig, én at det var viktig, ytterligere to svarte middels viktig, mens to svarte at det ikke var viktig i vurderingen om å slutte. Videre sa tre at det å føle seg overkvalifisert var en svært viktig eller viktig grunn til å slutte. Resultatene peker mot at flere av respondentene har opplevd grunnleggende mangler ved arbeidet med tanke på behov for å utfordre seg selv. Slike behov er en grunnleggende del av teori om prestasjonsmotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette samsvarer med at respondentene også trakk frem manglende muligheter for personlig vekst og utvikling i avsnitt 4.2. Her var det riktignok snakk om utfordringer når det gjelder egne ferdigheter, gjerne faglig relatert, men det understreker likevel tidligere belyste poenger.

Respondentene har altså hatt en følelse av å være overkvalifisert for ensformige og enkle oppgaver. Her er jobbkarakteristikamodellen klar på at å utfordre den ansattes ulike ferdigheter og talenter gjennom jobbvariasjon er kritisk for å skape meningsfylt arbeid (Hackman & Oldham, 1976). Dette kan også direkte knyttes til Maslow (1943) og hans overskuddsmotiv og vekstmuligheter, hvor manglende mulighet for selvrealisering pekes på. Flytsonemodellen gjenspeiler også dette, siden respondentene oppga at de stort sett lå i nedre høyre hjørne (kjedsomhet, avslapping og kontroll), og at denne ubalansen mellom utfordringer og egne ferdigheter var en stor kilde til demotivasjon. Csikszentmihalyi (2003) sin teori om motiverende oppgaver som belønning var altså ikke til stede. Vårt inntrykk basert på transkriberingene, altså ikke en eksakt gjengivelse, er visualisert i figur 13.



Figur 13 - Flytsonemodellen med respondentenes holdning uthevet i det røde området.

R7 belyste ubalansen med at han følte at han ikke fikk brukt utdannelsen sin i tilstrekkelig grad, og at å fullføre karriereløpet manglet hensikt: «... utdanning og sånne ting er jo til en viss grad ferskvare. Altså, i hvert fall kunnskap og ferdigheter er jo det, så å vente enda noen år før jeg skulle ta i bruk mer av det for så si det sånn, det påvirket meg [...]».

Dette gikk på akkord med MTB-studien der respondentene pekte på gode muligheter for personlig vekst (Drotningsvik & Hareide, 2012). Vi kjenner imidlertid igjen funnene fra Thorsvik (2016), som vi også har knyttet til våre funn tidligere, hvor ingeniører i hæren pekte på at de i liten grad fikk praktisert typiske ingeniøroppgaver.

På tross av dette, sa alle respondentene at de fikk mange utfordringer, til dels ganske store. R2 trakk frem det han klassifiserte som positivt stress i jobben gjennom prestasjonskulturen om bord og det faktum at han var redd for å gjøre feil. Positivt stress gjorde for R2 seg gjeldende i situasjoner hvor han var under press, men samtidig så muligheter som skapte motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 301). Dette kan også knyttes til prestasjonsmotivasjon. R3 trakk frem at det tidvis var veldig mye press for å komme opp på nivå, og at det kunne gå litt for fort i svingene. R1 omtalte samme tema som en negativ side, noe vi finner støtte for i Deci og Ryan (2000) og deres teori om indre motivasjon. Tidsfrister og konkurransepress er tiltak som kan ha ødeleggende effekt på indre motivasjon. Respondentene opplevde at balansegangen mellom å hele tiden dyttes videre i hierarkiet og å bli trygg i de ulike stillingene, var utfordrende.

Det kom tydelig frem at respondentene ikke har opplevd å ligge mye i flytsonen i løpet av karrieren. Isolert sett vil ikke det føre til demotivasjon, men dersom man beveger seg over i apati, bekymring og angst, kan det ha negative konsekvenser over tid (Csikszentmihalyi, 2004). De fleste respondentene poengterte at de i stor grad lå nede til høyre i figur 13, altså i kjedsomhet, avslapping og kontroll. R4 beskrev jobbens fasetter i det han omtalte som en «berg- og dalbane», med både gode og dårlige sider, hvor de dårlige til slutt veide tyngst.

4.7 Ansvar og lederskap

Om temaet ansvar og beslutningsmyndighet svarte hele fem av syv at de fikk tilstrekkelig av begge deler, mens alle sa at temaet hadde liten eller svært liten innvirkning på valget om å slutte. Formelle lederskapsroller kan ta lang tid å få om bord (sjeldent før plikttjenesten er avtjent). «Ventetiden» kan potensielt ha opplevdes demotiverende sett i lys av situasjonsteoriene til for eksempel Herzberg og Thorsrud, som vektlegger et minimumsnivå av beslutningsmyndighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138-139). Om spørsmål rundt lederskapsutfordringer svarte derimot de fleste at det var få eller ingen lederskapsutfordringer, men det var likevel bare to av syv som trakk dette frem som middels viktig. For resten hadde spørsmålene liten eller ingen innvirkning på valget om å slutte. Respondentene sa imidlertid at de gjerne skulle utøvd mer ledelse tidligere. Dette synet ble poengtert av fire respondenter, blant andre R5: «... det hadde en viss betydning må jeg vel si, for man har jo utdannet seg innenfor lederskap.. Det er jo det offiserer er, så når man ikke får formell lederrolle i løpet av de fire årene man jobber så [...] har det noe å si».

R5 fortsatte med å kalle utøvd lederskap for «neglisjerbart». R4 på sin side trakk frem at det var stor forskjell på bransjene og at operative i form av å være vaktstjef, tidligere fikk utøve lederskap. Individuelt så vi store forskjeller i respondentenes behov for lederskapsutfordringer. I kontrast til R5 sitert over, uttrykte R2 det slik: «... og da har jeg hele tiden følt at jeg ble hørt gjennom både SKSK og i ubåtvåpenet da. Så for meg er det ikke så superviktig å være den som står fremst liksom. Det har aldri vært det».

Tilsynelatende var ingen av respondentene drevet av det som kalles personlig makt, altså «...trangen til å råde over andre». Her ses påvirkning som et mål i seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 118). Når det gjelder sosial og uformell makt om bord var respondentene samstemte om at de fikk gjennomslag for ideer og forslag. David McClelland pekte i sin motivasjonsteori på viktigheten av sosial makt, eller påvirkningsevne, for å skape motivasjon

(Kaufmann & Kaufmann, 2015). Resultatene viste imidlertid at dette ikke hadde nevneverdig innvirkning på respondentenes valg om å slutte.

Sett under ett ga dette temaet nokså overraskende funn. Ikke på grunn av at så få opplevde at de fikk utøve lederskap, men snarere at det ikke ble oppgitt som en viktig faktor for folk som har tatt lederskap som hovedfag. Funnene var interessante, samt at de representerte en motsetning til våre antagelser innledningsvis om mangel på lederskapsoppgaver.

4.8 Uforutsigbarhet

4.8.1 Stress

Litteratursøket i forkant av studien og samtaler med kolleger, pekte på at arbeidsbelastning forårsaket av uforutsigbarhet hadde stor betydning for forsvarsansattes valg om å slutte.

Respondentene var stort sett enige om at fysiske tiltak for å skape et godt sosialt miljø fra UVBT sin side var gode. Det begrenset seg imidlertid til fysiske aktiviteter som ball, julebord, seminar ol. Alle var imidlertid ikke helt samstemt om hvorvidt dette var det viktigste å ta tak i. R3 og R7 påpekte at de ikke trengte enda en dag borte fra familien, som julebord eksempelvis representerte for dem. Dette ble understreket ved at fire av syv trakk frem uforutsigbarhet og belastning som en svært viktig grunn til at de sluttet. R7 satt ord på det slik: «Det spiller ingen rolle om du kan få lov til å drikke deg full på jobben sin regning en gang i året hvis det også innebærer at du må være en dag ekstra borte fra familien på en måte. Det er ikke et tilbud som løser noe som helst».

R5 utdypet dårlig årsplanlegging som en kilde til uforutsigbarhet og stress: «... altså den her årsplanleggingen deres, den lignet jo ikke grisen. [...] det var jo kontinuerlig forandring nær sagt. Du kunne jo ikke forholde deg til årsplanen fordi at du visste at uken etterpå så ble noe endret». Han utdypet dette og sa at høyt stressnivå var en svært viktig årsak til at han sluttet, da han følte han ikke hadde tid til å være hjemme.

R3 understøttet dette perspektivet, som også for ham var vesentlig for valget om å slutte, med bakgrunn i psykisk utmattelse: «Og når jeg bruker hver helg jeg hadde av de tre helgene jeg hadde den høsten så... til å tenke på...å måtte psyke meg opp igjen til å gå på jobb... Da [...] ble det helt feil».

R6 utdypet forhold som kan relateres til stress forårsaket av arbeidsbelastning:

...på hjemmebane så føler jeg at jeg skranter der fordi at jeg ikke er nok hjemme og spesielt nå som jeg skulle gå opp til førstemaskinist. Så er bekymringen min der at jeg ikke hadde strukket til i jobb heller, fordi at jeg hadde alltid prøvd å ta det tidligste flyet til *sensurert stedsnavn* og seneste flyet til Bergen hver gang [...]. Ja, det blir slitsomt.

R3 drøftet et annet interessant aspekt. Han mente at UVBT var for dårlige til å se den enkeltes belastning og at dersom det hadde blitt registrert hadde han kanskje unngått å «gå på veggen», og følgelig slutte. R4 beskrev også uforutsigbarhetens virkning på parforholdet:

Mitt forhold røk jo i løpet av tiden jeg var i UVB. Og jeg tror nok det at jeg var mye vekke og hadde en, litt sånn hverdag som var veldig [...] uforutsigbar, er en medvirkende årsak selv om kanskje ikke nødvendigvis hovedårsaken. Men, mitt inntrykk er at det ryker en del forhold i UVB.

Som en kontrast til resten av respondentene sa R2 at han syntes forutsigbarheten var god og at han fikk vite stort sett et halvt år i forveien hva han skulle gjøre, og hvis ikke fikk han oppdateringer underveis. Også R2 opplyste om å være i parforhold under tiden i UVBT. I tillegg trakk han frem eksempler som at det ble lagt til rette for lengre permisjoner og at ferieavvikling var uproblematisk så lenge man holdt dialogen med ledelsen. R2 var den respondenten med minst fartstid på sjøen. Hvorvidt dette har hatt innvirkning på hans opplevelser har vi ikke grunnlag for å si noe om.

I forlengelsen av tidligere presenterte funn rundt insentiver som lønn og avspasering gjorde vi her interessante funn. Uforutsigbarhet var en faktor seks av syv respondenter trakk frem som svært fremtredende ved jobben. Her lyktes ikke UVBT med det Herzberg beskrev om å tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold. Både i studiene til Isene og Nordam (2016) og Drotningstvik og Hareide (2012) var mangel på forutsigbarhet ett av de viktigste funnene.

Det gikk frem at for fire av syv respondenter har ikke innsatsen vært verdt strevet. Stress og total belastning, både på jobb, men også hjemme som et resultat av jobb, ble pekt på som grunner. Dette samsvarer med tidligere presenterte resultater vedrørende respondentenes valensvurdering. Utsagnene til respondentene over kan relateres til stressfremkallende faktorer. Her har særlig belastning på jobb fremtredende effekter. Som R6 påpekte, har han i tillegg følt lignende tilstander på hjemmebane, slik at både arbeids- og hjemmearena har

fungert som en kilde til stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Fellesnevneren var imidlertid jobben. En slik ubalanse kan resultere i stress i hjemmet og dårligere resultater på jobb (Fernandez-Crehuet, Gimenez-Nadal, & Recio, 2015). Stressorer som partnerforhold, uforutsigbar arbeidstid og jobbkraav, hvor ansvar, arbeidstid og overbelastning blant annet var fremtredende gjorde seg gjeldende som trettende og demotiverende faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 306).

Valensvurderingen for den enkelte ansatte, hvor belønningen subjektivt ikke var tilstrekkelig, kan over tid føre til depresjoner hos arbeidstakeren (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121). Depresjoner har imidlertid ikke blitt rapportert av noen av respondentene, men det viser hvor alvorlig kilde til demotivasjon fenomenet kan være. Tre av respondentene viste til utmattelse i forskjellig grad som resultat av jobben. Beskrivelser som å «møte veggen» og å føle at man ikke strekker til, er tegn på mental- og følelsesmessig utmattelse. For flere av respondentene var nettopp slik utmattelse til stede i løpet av ubåtkarrieren. Slike følelser omtales som den sentrale komponenten i utbrenthet (Kaufman & Kaufman, 2016, s 304). Respondentene belyste her det vi mener er en alvorlig faktor for undersøkelsens problemstilling, men vi må likevel understreke at ingen av respondentene selv brukte ordet utbrent. Respondentene var alle selektert blant annet på bakgrunn av psykologiske vurderinger i intervju sammenheng og gjennom en rekke mestrings- og robusthetsøvelser. Selv om vi ikke kan uttale oss faglig om psykologi er det likevel urimelig å avfeie funnene hos presumptivt mentalt og fysisk sterke individer.

4.8.2 Familiære hensyn

Også familiehensyn ble påvirket av uforutsigbarheten. R6 og R7 trakk frem problematisk familiepolitikk og utfordringer knyttet til å få «kabal» hjemme til å gå opp. R7 var svært kritisk til planleggingen og uforutsigbarheten og sa at UVBT gjorde lite for å legge til rette: «... jeg har ikke opplevd at de har strukket seg for at jeg skal trives på jobb. Det synes jeg ikke, og i hvert fall ikke gjennom forutsigbarhet og de tingene der. Så det er jo snarere tvert imot». Videre sa han at forutsigbarhet misforstås, fordi man har fastsatt at skillet mellom planlagt og ikke planlagt aktivitet går ved to uker (iht. regelverk). Han poengterte at forutsigbarhet handler om å kunne planlegge måneder frem i tid, ikke to uker. Han underbygget argumentet med at det med to foreldre i jobb var svært lite som skulle til for å «velte korthuset». R6 trakk det enda lenger med tanke på hvor store ringvirkninger uforutsigbarheten hadde. Han poengterte reiseproblematikk og mangel på fleksibilitet som forelder. Seilingsprogrammet hadde også hatt direkte innvirkning på samlivet: «... alt fra det

til, ja til at vi prøver å få et barn til, men det passer ikke fordi at jeg er borte hver gang.. ja hver gang det er eggløsning, så blir det vanskelig».

Disse familiefaktorene og uforutsigbarhet for familien var noe som ble trukket frem som hovedgrunner til turnover i alle studiene som ble presentert i avsnitt 1.1.7. Familiære hensyn utover det rent arbeidsmessige blir også trukket frem i resultatene våre. R5 nevnte samboers og egen mangel på nettverk i Bergen, og at dette hadde svært stor innvirkning på valget om å slutte. R7 på sin side argumenterte for at i det langsiktige perspektiv var mer lønnsomt å satse på samboeres karriere da hennes lønnsmessige fremtidsutsikter var vesentlig bedre enn hans. Han utdypet videre ved å poengtere at han kunne jobbet lengre i UVBT hvis han kun skulle tenke på seg selv og sin karriere. Han følte imidlertid at han, i sin familiesituasjon, var nødt til å tenke mer langsiktig, og kombinert med andre nevnte årsaker, prioritere andre valg. Altså var familiære forhold utover kun egne ønsker og behov viktig for flere av respondentene.

Det hersket noe uenighet blant respondentene, men en overvekt av dem mente at uforutsigbarhet var en svært viktig grunn til at de sluttet. Respondentene som ikke trakk frem familiære hensyn som et direkte problem hadde ikke barn på tidspunktet. Dette samsvarer noe med at problemet ble påpekt av særlig pendlere blant respondentene. Pendlingsproblematikk var også et av hovedfunnene til Isene og Nordam (2016). Likevel skinner det gjennom, ikke bare for dem med barn, at uforutsigbarheten er stor i UVBT.

Ovennevnte tema kan knyttes opp mot instrumentelle overveielser og valensvurdering. R7 tydeliggjorde blant annet at innsatsen egentlig ikke førte til belønning. Belønningen hadde i hvert fall ikke subjektiv verdi for ham. Dette synet ble delt av andre respondenter. Andre ting som ble trukket frem i intervjuene var at man ikke opplevde at det individuelt ble lagt til rette, at man stagnerte utdanningsmessig, at man mistet relevans i arbeidsmarkedet for øvrig og at man holdt tilbake partners karriere. Ut fra teorien er det enkelt å se at kjedereaksjonen innsats - resultater - belønning - motivasjon ikke har vært til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 121).

4.9 Ubalansert privatliv

Å jobbe på ubåt innebærer som oftest total isolasjon fra omverdenen. Jobben kommer med et strengt hemmelighold, og det er lite relatert til jobben som kan diskuteres hjemme. Vi ønsket derfor å se på hvordan privatlivet ble påvirket av arbeidsbelastning, og hvordan dette eventuelt påvirket respondentene til å slutte. Her fokuserte vi på sider ved jobben, utover uforutsigbart arbeid som nevnt i avsnitt 4.8.2. I flere av de andre studiene i avsnitt 1.1.7 ble

nettopp forhold relatert til balanse mellom arbeidsliv og privatliv pekt på som viktige funn. Med ulike utgangspunkt trakk tre respondenter frem det å være isolert fra omverdenen som viktige og svært viktige grunner til at de sluttet.

R1 sa at isolasjonen og følgene av det gjorde at han falt ut av sin normale rytme hjemme og at det i lengden var trøttende og påvirket psyken. Han begrunnet dette blant annet med at han falt ut av treningsrutinene og at hverdagslige ting av den grunn føltes tyngre å gjennomføre. Dette sammenfaller med resultater fra spørsmål om forutsigbarhet drøftet tidligere. R1 underbygget argumentet da han gikk lengre ned i materien: «... jeg synes jo [...] at det er psykisk tyngende å jobbe på ubåt. Og jeg synes vel kanskje Ubåttjenesten skulle vært flinkere til å ta opp den psykiske belastningen det er å jobbe isolert».

R5 sa at det å være lenge bortreist, og så bare være hjemme noen dager før man måtte reise igjen var veldig tungt, og den viktigste grunnen til at han sluttet. Han eksemplifiserte med tilfeller hvor han var tre måneder på jobb, og gjerne bare var hjemme en helg eller en uke. Videre sa han at han trodde det var mer slitsomt for ham selv, enn for dem hjemme: «...det var flere ganger hvor jeg var på gråten liksom og... jeg hadde egentlig ikke lyst til å reise på jobb i det hele tatt, fordi jeg hadde lyst til å være hjemme med familien. Men det påvirket meg i mye større grad enn de der hjemme».

Isene og Nordam (2016) gjorde liknende funn om personell på lengre utlandsoperasjoner. Her pekte de først og fremst på eget savn som hovedfaktor for å slutte, men også på at det var krevende for dem som ventet hjemme. R7 trakk fram det at det sosiale livet utenfor jobb ble nedprioritert som en utfordring. Dette har tidligere blitt understøttet av R4's kommentarer vedrørende relasjonsbehov. R7 kommenterte slik: «... altså, det blir jo mindre og mindre tid til å opprettholde kontakt med gamle kompiser osv. Spesielt når det liksom er familielivet som skal stå i fokus de få ukene man skal prøve å få A4-livet til å funke innimellom der. Det har også vært negativt ja».

Videre trakk to respondenter fram at det har vært vanskelig å legge fra seg jobben når de kom hjem. Det var imidlertid kun én av dem som sa at dette var en svært viktig grunn til å slutte. R3 mente at jobbets innvirkning på privatlivet var avgjørende i valget om å slutte. Han pekte også på at samboeren syntes det var problematisk at han dro bort i lengre perioder:

Ja, det [...] påvirket vel henne mer enn meg, men det påvirket meg på den måten at... at jeg synes det var vanskelig å... for meg så hadde ingenting skjedd, men for hennes del

så var det litt [som] å begynne på nytt følte hun, når det hadde vært lengre turer, eller hyppige turer.

Tid borte fra hjemmet gikk igjen, som ved temaet om uforutsigbarhet i avsnitt 4.8.2, som en viktig faktor. Med ett unntak nevnte alle respondentene dette som et problem i varierende grad, og vi så en ubalanse for flere når det gjaldt arbeid og fritid. Ubalanse i slike forhold kan, som tidligere nevnt, resultere i stress i hjemmet og dårlige prestasjoner på jobb (Fernandez-Crehuet, Gimenez-Nadal, & Recio, 2015). Depresjon og angst var også tilstander som ble trukket frem i denne sammenheng. R3 kom innom temaet, og vi så her alvorlige likhetstrekk til det Kaufmann & Kaufmann (2015) omtaler som utbrenthet:

[...] hun synes det var greit, men når det ble lengre perioder og hyppige turer så var det litt som å begynne på nytt hver gang da. Så måtte jeg ut og gjesteseile og så ble bare båten forlatt. [...] jeg følte at jeg ikke kjente igjen meg selv og at veggen var nærme da.

Igjen stod R2 som kontrast ved at han ikke opplevde problemer i privatlivet. Han anså ikke dette som viktig, men også han pekte på at «det alltid lå noe og lurte i baktankene» etter å ha dratt hjem for dagen. Han mente at stort ansvar på den enkelte om bord var årsaken. R2 trakk imidlertid frem den årsaken som skilte seg mest fra de andre. For ham handlet det om arbeidets geografiske beliggenhet fra dag én. Han poengterte at dette var noe han hadde vært åpen om fra første stund, og at det aldri endret seg. Han trivdes godt på ubåt og dersom basen hadde ligget et annet sted kunne ting vært annerledes. Lokasjon som en viktig motivasjonsfaktor fant vi eksempler på i flere av studiene vi så på. Blant annet trakk både Strand (2019) og Thorsvik (2016) fram tjenestestedets beliggenhet som en viktig grunn til å slutte. Isolert sett var det da overraskende at det ikke ble fremhevet av flere i vår undersøkelse. Tar man imidlertid i betraktning at Sjøforsvarets hovedbase ligger i Bergen, mens de fleste andre forsvarsbaser ligger på småsteder, kan muligens dette være en forklaring. Videre påpekte flere pendling som en utfordring, men da på bakgrunn av uforutsigbarhet og høy seilingsbelastning, ikke lokasjonen i seg selv.

Tematikken rundt privatliv overlappet i noen grad spørsmålene våre rundt ytre faktorer som presentert under avsnitt 4.8. Bildet som tegnes er av ubalanse mellom jobb og fritid, som for flere respondenter har ført til problematiske forhold på hjemmebane, og i tillegg på egen mentale helse. Dette kan skyldes respondentenes tilnærming til jobben. Blant andre R6

omtalte jobben som «bare en jobb», og ikke en profesjon. Ansatte med en slik jobborientert tilnærming vil kunne reagere negativt på mer jobb enn ønskelig. Arbeidsbelastningen har som nevnt vært for stor for flertallet av respondentene. R1 var én av respondentene som pekte på manglende karriereutvikling. Slik mangel kan ha samme effekt (Wrzesniewski et al. 1997). Inntrykket vi sitter med, forsterkes imidlertid når det gjelder viktigheten av arbeidsforhold og opplevd balanse opp mot problemstillingen vår. Tidligere er det også pekt på manglende jobbutforming som underliggende faktor for misnøye.

4.10 Andre funn

Så langt har vi vist til funn som har direkte relevans for problemstillingen vår. I en kvalitativ studie hvor man spør respondenter om ulike faktorer man på forhånd har en formening om at kan påvirke valg, vil man komme over funn man enten ikke forventet eller som ikke direkte underbygger problemstillingen. Vi vil i dette avsnittet presentere noen slike funn da de både representerer motsetninger til våre antagelser og samtidig peker på forhold for forbedring eller videre forskning.

Prosedyrerettferdighet i form av kritikk av de hierarkiske oppgavene om bord forekom i noen grad. Det var imidlertid ikke oppgavene som ble kritisert, men skjevheten i fordeling av oppgaver og den såkalte «veterankulturen», hvor de eldste til tider opplevdes som late. En interessant observasjon var likevel at flere av respondentene, etter å ha kommet «over kneiken», ikke lenger brydde seg om denne urettferdigheten i like stor grad. Vi så derfor noe likeverdsspennning, som oppstår både når urettferdigheten rammer og gagnar respondentene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Skjev arbeidsfordeling mellom bransjene, hvor de tekniske bransjene anses som mer belastet enn den operative, ble også trukket frem. Ettersom utvalget vårt ikke bestod av noen operative, har vi ikke mulighet til å etterprøve denne påstanden.

På spørsmål om respondentene opplevde arbeidet sitt som viktig for andre mennesker, svarte alle ja. Alle respondentene beskrev jobbkarakteristikamodellens tre psykologiske tilstander som må foreligge for å oppnå indre motivasjon. Respondentene har opplevd både arbeidet som meningsfullt, at de har hatt ansvar for resultat, og at de har hatt kunnskap om det faktiske resultatet av arbeidsoppgavene. Selv om de tre tilstandene har vært til stede i varierende grad, kom det tydelig frem at de fleste har opplevd arbeidet sitt som signifikant. Dette ble vist både i form av signifikans for medarbeidere, men også for Norge som nasjon. Slik var jobben en kilde til opplevd meningsfullhet, og dermed til motivasjon (Hackman & Oldham, 1976). Dette på tross av kjedsomheten som tidligere er nevnt.

Avslutningsvis må mulige helseeffekter ved ubåtlivet nevnes. Med unntak av én respondent trakk alle i varierende grad frem negative tanker om helseeffekten av atmosfæren om bord når det gjelder hydraulikkdamp, muggsopp etc. Tre respondenter stilte også spørsmål om hvorvidt dette ble tatt seriøst av organisasjonen, og de mente at UVBT ikke i tilstrekkelig grad problematiserte de mulige helseeffektene. Temaet hadde relativt liten direkte innvirkning på valget om å slutte, men vi så tydelig at dette var et bekymringsverdig forhold ved jobben, og som videre bør adresseres.

4.11 Oppsummering

Gjennom intervjuer av syv offiserer som har sluttet i UVBT etter fullført plikttjeneste sitter vi igjen med hovedfunn som vist i tabell 4. Tabellen er en svært forenklet fremstilling av de fellesnevnerne vi har dratt ut av intervjuene.

Tabell 4 - Hovedfunn

Respondent	Faktor				
	Uforutsigbarhet	Familiære forhold	Ubalanse i jobb og privatliv	Manglende karrieremuligheter	Lokasjon/pendling
1	Litt viktig	Ikke viktig	Svært viktig	Svært viktig	Lite viktig
2	Lite viktig	Ikke viktig	Ikke viktig	Ikke viktig	Svært viktig
3	Svært viktig	Litt viktig	Svært viktig	Middels viktig	Ikke viktig
4	Litt viktig	Ikke viktig	Middels viktig	Svært viktig	Ikke viktig
5	Svært viktig	Svært viktig	Litt Viktig	Svært viktig	Litt viktig
6	Svært viktig	Svært viktig	Svært viktig	Middels viktig	Svært viktig
7	Svært viktig	Svært viktig	Svært viktig	Litt Viktig	Litt viktig

Funnene i undersøkelsen viste at den viktigste årsaken til at personellet sluttet var uforutsigbarhet. Respondentene ga uforutsigbar arbeidshverdag skylden for ødelagte forhold og utfordrende familieplanlegging. Uforutsigbarheten omhandlet i stor grad årsprogram og planlegging fra UVBT's side. De ytre motivasjonsfaktorene, insentivene i UVBT, har derfor ikke vært opplevd som tilstrekkelige. Vi fant her grunnlag for å si at arbeidets natur og individenes jobbtilnærming skapte en ubalanse mellom jobb og fritid som ikke opplevdes som tilfredsstillende. Ubalansen hadde også stor innvirkning på familie og andre sosiale relasjoner. Arbeidsbelastning var en av grunnene til ubalansen, og beskrives av respondentene som høyere enn forventet. Som en forsterkende faktor har stressorer, eksempelvis allerede nevnte

uforutsigbarhet i jobben, for noen utløst mental og følelsesmessig utmattelse. Stresset har dermed ført til at arbeidshverdagen har følt tung og utmattende.

Ikke-eksisterende og lite attraktive karrieremuligheter i UVBT viste seg også som en viktig grunn til at offiserene sluttet. Flere respondenter følte seg overkvalifisert til jobben og mente at kognitive utfordringer var mer eller mindre fraværende. Et annet forsterkende moment var uinnfridde forventninger, hvor enkelte respondenter henviste til at offisersutdannelsen på SKSK ikke ble fulgt opp av det man anså som «offisersoppgaver» gjennom tiden i UVBT.

Isolert sett fant vi at enkelte sider av jobben bidro til indre motivasjon, men at motivasjonen med tid avtok. Altså var det organisatoriske grunnlaget, i form av jobbdesign og andre faktorer for å skape en plattform for syntesemodellens intenderte atferd, til stede i varierende grad. Dette til tross for at respondentene individuelt påpekte sider ved UVBT som dekket jobbkarakteristikamodellens psykologiske tilstander. Respondentene tydeliggjorde imidlertid at de ikke var kontinuerlig til stede samtidig, men heller tidvis og enkeltvis.

Funnene gjør at vi ikke klarer å peke på én bestemt form for motivasjon. Respondentene har pekt på ulike sider ved arbeidet som påvirket dem i ulike retninger, men som til slutt førte til at valget om å slutte ble tatt. Vi har likevel gjennom intervjuene detektert særlig fem hovedfaktorer som har innvirket sterkt på respondentene. Faktorene har naturligvis vært vektet ulikt blant dem, og skillene og kategoriene var ikke så rigide som vi her har oppsummert. Vi har likevel funnet at uforutsigbarhet, ubalanse i arbeid og privatliv, utfordrende familiære forhold, mangel på karrieremuligheter og pendling/jobblokasjon var hovedgrunner til at respondentene har sluttet i UVBT.

5 Avslutning

Vi har i denne undersøkelsen sett på hvilke faktorer som fører til at krigsskoleutdannede offiserer slutter i UVBT kort tid etter endt plikttjeneste. Funnene tyder på at de fleste respondentene enes om at faktorene uforutsigbarhet, karrieremuligheter, familiære forhold, pendling, lokasjon og ubalanse i arbeid og privatliv har vært medvirkende i deres valg om å slutte. Den tydelige mangelen på disse faktorene som vi har pekt på, reiser spørsmål om hvorvidt UVBT er bevisst denne problemstillingen. Har UVBT oversikt på hvor mange de kunne unngått å miste ved å revidere dagens konsept? Og hvor mye ville et nytt konsept i så fall gått utover operative leveranser? Høy arbeidsbelastning og stor uforutsigbarhet er noen av de viktigste årsakene til at respondentene sluttet. Vi finner det derfor naturlig å sette spørsmålsteget ved om ambisjonsnivået i UVBT står i forhold til personellsituasjonen. Det at personell slutter kan også lede til en «ond sirkel» der belastningen på de gjenværende blir enda høyere, som igjen kan føre til ytterligere oppsigelser.

I undersøkelsen var ingen operative offiserer representert i utvalget vårt. Dette gjør grunnlaget for å generalisere til alle offiserer i UVBT svekket, men det er i selv også et interessant funn; operative slutter ikke. Dette er selvfølgelig en forenklet og udokumentert påstand, men en påfallende observasjon. Årlig starter det noe færre operative enn våpen- og skipstekniske offiserer i UVBT, men at slutttraten blant operative skyldes bransjevis skjevhet alene fremstår for oss usannsynlig. Enkelte respondenter pekte på at operative offiserer opplever lederansvar tidligere enn andre gjennom sin funksjon som vakt sjef. Videre er det en kjensgjerning at lederstillinger oppover hierarkiet i Sjøforsvaret ofte tilfaller personell med bakgrunn fra operativ bransje. Altså har man mellom bransjene ulike muligheter hva angår vertikal karriere. For vår studie har vi pekt på disse rigide grensene som mulige grunner til at tekniske offiserer slutter. Dette funnet, og det at operative tilsynelatende «ikke slutter» etter plikttjeneste er et interessant utgangspunkt for videre studier.

Funnene våre forteller etter vår mening en tydelig historie om hva som får krigsskoleutdannede offiserer til å se seg om etter andre muligheter enn UVBT og Forsvaret etter avtjent plikttjeneste. Selv om utvalget er relativt lite og vi ikke har bredde til å generalisere bredt utover utvalget, ser vi tydelige tendenser som langt på vei støttes i andre studier fra andre avdelinger i Forsvaret. Disse er ikke direkte overførbare til UVBT, men i kombinasjonen med vår studie styrker det resultatene våre.

Studien belyser et markant problem i personellhåndteringen i UVBT. Utfordringene bør tas tak i da konkurransefaktorer, både i det sivile arbeidsliv og i økte forventninger til familieliv ikke forsvinner. «Personellet er Forsvarets viktigste ressurs» sa forsvarsminister Frank Bakke-Jensen i forbindelse med fremlegging av langtidsplanen for Forsvaret (Regjeringen, 2020). Dette bør derfor gjenspeiles i Forsvarets avdelinger, herunder UVBT.

Referanser

- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016) *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Chusmir, L.H. & Parker, B. (1984) Dimensions of Need for Power: Personalized vs. Socialized Power in Female and Male Managers, *Sex Roles*, 11, 759-769.
<https://doi.org/10.1007/BF00287808>
- Csikszentmihalyi, M. (2003) *Flow, den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Csikszentmihalyi, M. (2004) *Flow, the secret to happiness*. Februar. Tilgjengelig fra: https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_flow_the_secret_to_happiness (Lastet ned: 9. mai 2020).
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Drotningvik, Ø. & Hareide, O.S. (2012) Personellsituasjonen i MTB-våpenet. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui>
- Eikås, D.I. (2019) *Turnover i minevåpenet: hvorfor slutter operative i minevåpenet?* Bacheloroppgave. Tilgjengelig fra: <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui>
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012) *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fernandez-Crehuet, J.M., Gimenez-Nadal, J.I. & Recio, R.L.E (2015) The National Work–Life Balance Index: The European Case, *Social Indicators Research*, 128, 341-359.
<https://doi.org/10.1007/s11205-015-1034-2>.
- Forsvaret (2020) *Militære grader*. Tilgjengelig fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/uniformer-grader-medaljer/grader> (Lest: 10.05.2020).
- Forsvaret (2020) *Sjømateriell*. Tilgjengelig fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/utstyr-og-materiell/sjo> (Lest: 10.05.2020).

- Forsvaret (2020) *Utdanning*. Tilgjengelig fra: <https://www.forsvaret.no/utdanning> (Lest: 10.05.2020).
- Grillon, C., Baas, J.P., Lissek, S., Smith, K. & Milstein, J. (2004) Anxious Responses to Predictable and Unpredictable Aversive Events, *Behavioral Neuroscience*, 118, 916-924. <https://doi.org/10.1037/0735-7044.118.5.916>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klaussen, S. (2018) *Kunsten å balansere: en dagbokstudie av hvordan ansatte ved UiT i Harstad opplever og mestrer balansen mellom jobb og fritid*. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lillekvelland, T. & Strand, K. R. (2014) *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. FFI-Rapport, 2014:00343. Tilgjengelig fra: <https://publications.ffi.no/nb/>
- Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mitchell, T.R & Larson, J.R. (1978) *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour*. 3. utg. McGraw-Hill Book Company.
- Nordam, A.A. & Isene, B.S. (2016) *Familieivaretagelse: hvordan kan de operative avdelingene KJK og MJK legge til rette for en bedre ivaretagelse av sine ansatte og deres familier?* Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/>

- Oldham, G. R. & Hackman, R. J. (2010) Not what it was and not what it will be: The future of job design research, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
<https://doi.org/10.1002/job.678>
- Porter, L.W. (1961) A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
<https://doi.org/10.1037/h0043121>
- Regjeringen. (2020) Ny langtidsplan for Forsvaret: regjeringen vil øke bemanningen i Forsvaret. April. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-vil-oke-bemanningen-i-forsvaret/id2697852/>
- Strand, K.R. (2019) *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret: en litteraturstudie*. FFI-Rapport, 2019:00386. Tilgjengelig fra: <https://publications.ffi.no/nb/>
- Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsrud, E. & Emery, F.E. (1970) *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum Forlag.
- Thorsvik, M.B. (2016) *Opp eller ut? En kvalitativ studie om hvorfor Krigsskoleutdannede ingeniører slutter etter endt pliktjeneste*. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/>
- Vetvik, O.J., Lund, F. & Bauer, K.A. (2015) *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Sluttrapport. McKinsey & Company. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997) Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work, *Journal of Research In Personality*, 31, 21-33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

Vedlegg

Vedlegg 1, intervjuguide

INTERVJUGUIDE - respondentintervju basert på syntesemodell for motivasjon og ytelse

Personalia

Hvilken sivilstatus hadde du da du sluttet?

Hadde du barn da du sluttet?

Behov (indre faktor)

Med denne kategorien ønsker vi å undersøke om dine grunnleggende behov, herunder fysiologiske, sikkerhets- og sosiale behov, var dekket. Videre ønsker vi å undersøke om arbeidsplassen ga muligheter for personlig vekst og tilfredsstilte eventuelle behov for anerkjennelse og prestisje.

1. Sikkerhetsstyrt behovsaktivering

Kan du utdype litt om arbeidsplassens fokus på sikkerhet og HMS?

Stikkord: Øvelser, verneombud, system for sikkerhetsstyring, "UØH", risiko, frykt, familien redd/bekymret, egen sikkerhetsfølelse.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

2. Relasjonsstyrt behovsaktivering

Kan du utdype litt om dine relasjoner til dine tidligere kolleger?

Stikkord: «bli sett», trygghet, tilhørighet, vennskap, åpenhet, takhøyde, mellommenneskelig støtte, ledere og medarbeidere.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

3. Vekststyrt behovsaktivering

Kan du si noe om din opplevelse av karriereløpet for deg ombord?

Stikkord: Standard løp, karrieremuligheter, anerkjennelse, tilstrekkelige vekstmuligheter, selvrealisering, prestasjonsbehov, jobbvariasjon.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

Tankeprosesser (indre faktor)

Med denne kategorien ønsker vi å undersøke hvordan din motivasjon ble påvirket av egne, rasjonelle (kognitive) valg i arbeidssituasjonen. Dette vil i følge teorien påvirkes av personenes forventninger til arbeidet og grad av innfrielse. Vi ønsker også å belyse hvordan belønningssystemer (indre/ytre), og målstyring påvirket motivasjonen din.

4. Bevisst Intendert atferd

Kan du fortelle hvorfor du valgte en offiserskarriere?

Stikkord: Rekruttering, markedsføring, familiære forhold ("far var i marinen e.l."), førstegangstjeneste, gratis utdanning, lederskapsutdanning, respekt/status.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?
I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

5. Forventningsbasert intendert atferd

Kan du fortelle om dine forventninger til offisersyrket på ubåt?

Stikkord: Spenning, givende/meningsfylt, lønn, arbeidstid, arbeidsoppgaver, forventning vs. oppfyllelse (ønsket belønning/motivasjon?), var innsatsen verdt strevet, pliktfølelse

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?
I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

6. Målstyrt intendert atferd

Kan du fortelle om hvordan målstyrt arbeid preget din hverdag?

Stikkord: Enighet om mål? Oppfølging (medarbeidersamtale), tilbakemeldinger, nye mål etter måloppnåelse, mestringsstro/selvtillit.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?
I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

7. Evalueringsstyrt motivasjon

Kan du utdype litt om hva som motiverte deg i jobben?

Stikkord: Ytre motivasjon (lønn, insentiver: flyttebonus, permisjoner, avspasering e.l). Indre motivasjon (motiverende arbeidsoppgaver/forhold), yrkesstolthet, "kul" jobb.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

Evner og kunnskap (indre faktor)

Med denne kategorien ønsker vi å undersøke i hvilken grad intervjuobjektene opplevde å inneha tilstrekkelige kunnskaper om arbeidet, samt evner til å utføre jobben. Videre ønsker vi å undersøke om intervjuobjektene forventninger og behov ble imøtegått av UVBT.

8. Motivasjon gjennom kompetansetilrettelegging

Kan du fortelle om din opplevelse av hvordan UVBT sørget for at du hadde tilstrekkelig kompetanse i dine roller ombord?

Stikkord: Tydelige forventninger, tydelige roller/avklaringer, kurs og opplæring om bord,

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?
I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

9. Ferdighet- og kunnskapsstyrt motivasjon

Kan du fortelle litt om hvordan dine egne ferdigheter og kunnskaper påvirket motivasjonen din?

Stikkord: Tilstrekkelig kunnskap, krav til stilling, stressnivå, tidspress. Flink i jobben din? mestringsfølelse/flow, over-/underkvalifisert; Hierarkiske oppgaver (avbakk, oppskvær), vaktfunksjoner. Vis modell

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?
I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

Oppgavefaktorer / sosiale faktorer (ytre faktor)

Med denne kategorien ønsker vi å undersøke om du opplevde at arbeidsplassen la oppgaver til rette for å bruke kompetansen din på en god måte. Dette handler i stor grad om myndighet og selvstendighet (autonomi), men inkluderer også faktorer som opplevd rettferdighet og likeverd.

10. Motivasjon gjennom ledelse

I hvilken grad fikk du utøve ledelse i dine roller i UVBT?

Stikkord: Reelt ansvar, personelledelse, selvledelse, OBL/intensjonsbasert lederskap, direkte påvirkning, strukturell makt (formell makt i form av rolle), personelledelse, gjennomslagskraft for ideer, personlig makt (erfaring etc.)

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

11. Myndighetsstyrt motivasjon

Kan du si noe om din grad av ansvar og beslutningsmyndighet om bord?

Stikkord: Reelt ansvar, ansvar vs. evner, delegert beslutningsmyndighet, detaljstyring fra øvrig ledelse.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

12. Motivasjon gjennom rettferdighet og likeverd

Kan du fortelle om hvordan du opplevde arbeidsfordelingen om bord?

Stikkord: likestilt med relevante personer, hierarki ("junior-kultur"), indretjeneste, rigid struktur, rettferdighet, verdsettelse av arbeid, balanse/ubalanse, mellommenneskelig rettferdighet (overordnetes interesse personlig vs. andre).

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

13. Motivasjon gjennom oppgavesignifikans

Hvordan følte du at jobben du gjorde hadde verdi for andre menneskers liv eller jobbsituasjon?

Stikkord: Opplevd betydning for andre (også utover Forsvaret), arbeidsoppgaver påvirker andre, "mer enn bare en jobb", meningsfylt arbeid, egne samfunns-/politiske verdier.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

Sosial fasilitering

Med denne kategorien ønsker vi å undersøke hvordan medarbeidere dine påvirker motivasjonen din. Dette vil handle om ren tilstedeværelse (sjef/overordnede) og arbeidsmiljø og -forhold, med utgangspunkt i sosiale aspekter.

14. Aktivering av andre

Kan du fortelle om hvordan miljøet rundt deg i UVBT påvirker ditt arbeid/din arbeidshverdag?

Stikkord: Godt arbeidsmiljø, arbeidskultur, arbeid på egenhånd/samarbeid, stress/press, trigget av å prestere foran andre (sjefen, VTO, MM, NK, Teacher etc.), forventninger fra omgivelsene.

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

Ytre miljøforhold (ytre faktor)

Med denne kategorien ønsker vi å undersøke hvordan du opplevde at UVBT tilrettela for det fysiske arbeidsmiljøet. Videre ønsker vi svar på hvordan utenforliggende forhold påvirket jobbmotivasjonen din. Her fokuserer vi på hvordan jobbens art påvirket ditt daglige, sivile liv.

15. Ytre påvirkning på atferd

Kan du fortelle om din opplevelse av hvordan UVBT legger opp til, og fasiliterer for et godt og givende arbeidsmiljø?

Stikkord: Teambuilding, aktiviteter, familietilbud, fasiliteter (treningsmuligheter etc), "kastet penger etter"/prioritert, forutsigbarhet (årsprogram/arbeidsplan etc).

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

16. Privatliv som arbeidsmotivasjon

Kan du fortelle litt om hvordan arbeidets spesielle art påvirket deg i hverdagen (sivilt)?

Stikkord: Graderingshensyn/hemmelighetshold, snakke om jobb hjemme, utilgjengelighet, pendling, fornøyd familie, relevante evner/kunnskaper i andre settinger, nisjekunnskap, relevant geostrategisk kunnskap, krig/liv/død, "ytterste konsekvens".

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

17. Usagt

Er det noe du føler er relevant for temaet og problemstillingen, eller noe du vil utdype som du føler vi ikke har dekket tilstrekkelig?

I hvilken grad hadde dette spørsmålet innvirkning på ditt valg om å slutte?

I svært liten grad - i liten grad - vet ikke - i stor grad - i svært stor grad

18. Spesiell faktor

Hvis du skal trekke fram én ting som gjorde at du sluttet, hva ville du da sagt?

19. Re-rekruttering

Hvilke forhold måtte ha ligget til rette for at du skulle begynt igjen/fortsatt i jobben?

Vedlegg 2, informasjonsskriv og samtykkeerklæring Vil du delta i forskningsprosjektet

«Turnover i Undervannsbåttjenesten»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvorfor krigsskoleutdannede offiserer slutter i undervannsbåttjenesten etter fullført plikttjeneste. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker med dette prosjektet å svare på hva det er som får offiserer, utdannet hovedsakelig med det formål å følge en karrierevei i Forsvaret, til å si opp etter kontraktsbundet arbeidstid (plikttjeneste). Ved å si opp mener vi å avslutte sitt arbeidsforhold i UVBT og Forsvaret. For å svare på dette ønsker vi å intervju personell som har tatt valget ved å slutte. Hensikten er å identifisere motivasjonsfaktorer som var avgjørende for den enkeltes valg.

Utgangspunktet for prosjektet er problemstillingen:

«Hvorfor slutter krigsskoleutdannede offiserer i UVBT kort tid etter endt plikttjeneste?»

Prosjektet begrenses til offisersutdannet personell med tjenestetid fra UVBT, og markerer avslutning av mastergrad ved UIT.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Oppgavens forfattere:

Mikkel Berg-Jensen og Fredrik Lindanger

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i prosjektet fordi du har offisersutdanning fra Sjøkrigsskolen, tjenestegjort i UVBT og avsluttet ditt arbeidsforhold med Forsvaret kort tid etter avtjent plikttjeneste.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta i prosjektet stiller du til intervju etter nærmere avtale. Dette vil bli gjennomført enten ved fysisk oppmøte eller via videokonferanse. Intervjuet vil i hovedsak ta opp ulike tema rundt din motivasjon. Varigheten vil være mellom én til to timer, og vi vil benytte lydopptaker for å senere transkribere intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

prosjektets to forfattere og veileder har tilgang på opplysningene. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til opplysningene oppbevares de digitalt kryptert. Navnet ditt vil i tillegg oppbevares avskilt fra intervjutranskript. Lydopptak gjøres ved bruk av den godkjente appen «Nettskjema-diktafon», og lagres på nettskjema.no. Dine personopplysninger vil ikke brukes i prosjektet, og vi vil ikke knytte dine svar opp mot avslørende karakteristikk.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er desember 2020. Materiale fra intervjuet (lydopptak, transkripter etc) blir slettet etter at prosjektet er avsluttet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT – Norges Arktiske Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

UiT ved Sølvi Lyngnes, mail: solvi.lyngnes@bi.no (veileder)

UiT ved Mikkel Berg-Jensen, tlf 415 04 348, mail: mikkelbergjensen@gmail.com

UiT ved Fredrik Lindanger, tlf 480 98 720, mail: flindanger@gmail.com

Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, tlf: 776 46 322 og 976 91 578, mail: personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen



Sølvi Lyngnes

(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Turnover i Undervannsbåttjenesten», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3, søknad til arbeidsgiver

1 av 2

Vår saksbehandler
KL Lindanger, Fredrik
VTO
KNM Uthaug / Bravo

Vår dato
2020-03-27

Vår referanse

Tidligere dato Tidligere referanse

Til

Sj. Ubåttjenesten
KOM Aabrek, Kjell Knut
Ubåttjenesten
Haakonsværn

Kopi til

NK Ubåttjenesten
KK Markrud Schiøtz, Gro
Ubåttjenesten
Haakonsværn

Søknad ifm masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi ved Universitet i Tromsø (UIT)

1 Bakgrunn

Fredrik Lindanger og Mikkel Berg-Jensen har ila 2018 og 2019 gjennomført deltidsstudier i strategisk ledelse og økonomi ved UIT. Studiet fullføres høsten 2020 med innlevering av masteroppgave. I slike oppgaver er det ofte nærliggende å se på interessante fenomen ved egen arbeidsplass. Dette er også noe vi ønsker å gjøre. Iht regelverk ved slike oppgaver/studier kreves godkjenning fra arbeidsgiver

Studier relatert til Forsvaret generelt, og Ubåttjenesten (UVBT) spesielt vil av naturlige årsaker ofte treffes av ulike graderinger mtp informasjon. Vi ønsker med denne søknaden å redegjøre for oppgavens problemstilling, og søke UVBTs godkjenning for å gjennomføre studien.

2 Drøfting

I studien ønsker vi å se på turnover i UVBT. Vi tar utgangspunkt i problemstillingen:

«Hvorfor slutter offiserer i Ubåttjenesten etter fullført plikttjeneste?»

Bakgrunnen for problemstillingen er at vi sitter med en oppfatning av at mange offisersutdannede slutter i UVBT ved endt plikttjeneste. Dette har vært særlig synlig det siste året. Vi ønsker i den forbindelse å utføre en studie hvor vi ved hjelp av intervjuer av avgått personell ser på årsaker til at de slutter. Vi vil i hovedsak ta for oss avgått personell fra de siste 5-6 år. Det kan tenkes at intervjuer med ledelsen i UVBT kan bli aktuelt, men det vil ikke være en vital del av studien.

Vi vil i oppgaven kun se på årsaker til at personell slutter, og derfor ikke behandle, eller bruke, gradert informasjon. Spørsmål om arbeidsbelastning og jobbhverdag vil nødvendigvis være en vesentlig del av intervjuene, men vil eksempelvis ikke dreie seg om antall seilingsdøgn eller annen informasjon som er gradert iht sikkerhetsloven. Begge forfatterne av studien er erfarne hva gjelder ubåttjeneste (detaljeoffisersnivå), og godt innforståtte med Forsvarets, og UVBTs retningslinjer mtp gradert informasjon.

Det er viktig for oss å poengtere at vi ikke har noen agenda bak valg av problemstilling. Vi er genuint interessert i å teste våre påstander, og ønsker følgelig å gjennomføre en objektiv studie. Vi tror eventuelle funn vil kunne være av nytte for UVBT mtp personellpolitikk og styrkeproduksjon.

Ved behov kan utfyllende kontekst tilføyes.

3 Konklusjon

Som drøftingen tilsier vil dette være en UGRADERT studie, og vi vil behandle all informasjon iht sikkerhetsloven. Med drøftingen som bakteppe ønsker Fredrik Lindanger og Mikkel Berg-Jensen godkjenning fra ledelsen i UVBT til å gjennomføre en studie angående frafall/turnover i organisasjonen. Sluttproduktet vil være tilgjengelig for godkjenning fra UVBT før publisering. Vi håper på positiv respons. Eventuelle spørsmål eller avklaringer kan rettes til en av forfatterne.

Fredrik Lindanger, VTO Bravo (480 98 720)

Mikkel Berg-Jensen, Ops.Off|Bravo (415 04 348)

Vedlegg 4, godkjenning fra arbeidsgiver

SV: Søknad om masteroppgave 2020 Lindanger & Berg-Jensen



Aabrek, Kjell Knut

Til Lindanger, Fredrik; Berg-Jensen, Mikkel
Kopi Kvam, Ronny; Schiøtz, Gro Markrud



27.03.2020

Hei igjen,

Søknaden er innvilget. Problemstillingen er meget relevant og funnene i en slik oppgave er selvfølgelig interessant for UVBT.

For øvrig, og i den grad dette kan passe inn i oppgaven, re-rekruttering av personell er også et relevant område å belyse (sammenheng mellom årsak til at folk slutter og muligheten for at disse kan re-rekrutteres).

Vi ser frem til å lese oppgaven - god helg og lykke til i arbeidet videre!

Mvh
KK

 **Kjell-Knut Aabrek**
Kommandør
Sjef UVBT



Vedlegg 5, godkjenning fra NSD

20.11.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave om turnover i ubåtvåpenet

Referansenummer

492497

Registrert

21.05.2020 av Mikkel Berg-Jensen - mbe157@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Sølvi Lyngnes, solvi.lyngnes@bi.no, tlf: 46410630

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mikkel Berg-Jensen, mikkel@berg-jensen.no, tlf: 41504348

Prosjektperiode

01.01.2020 - 31.12.2020

Status

20.11.2020 - Vurdert

Vurdering (2)

20.11.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 13.07.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.11.2020. Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til videre med prosjektet!
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

19.06.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 19.06.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD for endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Skype, nettskjema og onedrive er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

20.11.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)