



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Motivasjon og jobbengasjement i Sjøforsvaret

En studie om mellomlederens erfaringer og refleksjoner

Christoffer Akselsen og Daniel Mesquita Gelber

Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse, BED-3906, juni 2023

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	v
Forord	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Oppgavens oppbygging	3
2 Kontekst og teoretisk tilnærming	4
2.1 Organisering av Forsvaret	4
2.1.1 Organisering av Sjøforsvaret.....	5
2.2 Motivasjonsteorier	8
2.2.1 Behovsteorier	9
2.2.2 Kognitive motivasjonsteorier	11
2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier.....	13
2.2.4 Situasjonsteori	13
2.2.5 Selvbestemmelsesteori	15
2.3 Jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring.....	16
2.4 Oppdragsbasert ledelse	18
2.4.1 Implementering av oppdragsbasert ledelse	19
2.4.2 Mellomlederen i Sjøforsvaret.....	21
3 Forskningsdesign og metode	24
3.1 Valg av forskningsdesign	24
3.1 Kvalitativ forskningsmetode.....	25
3.2 Utvalg og utvalgskriterier	26
3.3 Intervjuguide.....	28
3.4 Intervjuprosess.....	29
3.5 Dataanalyse.....	30
3.6 Etske betraktninger	31

3.7	Validitet og reliabilitet.....	32
3.7.1	Reliabilitet	33
3.7.2	Validitet.....	33
4	Presentasjon av funn.....	35
4.1	Hovedfunnene fra studien.....	35
4.2	Forskningsspørsmål F1	35
4.2.1	Fremmende faktorer	35
4.2.2	Hemmende faktorer.....	41
4.2.3	Fortolkning F1.....	44
4.3	Forskningsspørsmål F2.....	45
4.3.1	Fortolkning F2.....	48
5	Analyse og drøfting.....	49
5.1	Motivasjon i Sjøforsvaret	49
5.1.1	Behovsteorien.....	49
5.1.2	Forventningsteorien og situasjonsteorien.....	50
5.1.3	Selvbestemmelsesteorien og sosial motivasjonsteori.....	51
5.1.4	Indre og ytre motivasjon	52
5.2	Mellomlederen i Sjøforsvaret	53
5.2.1	Lederstiler.....	54
5.2.2	Høykvalitets, - og lavkvalitetsrelasjoner.....	54
5.2.3	Jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring	55
5.2.4	Tillitsforhold og annerkjennelse.....	55
5.3	Oppdragsbasert ledelse	56
6	Konklusjon	58
6.1	Teoretiske og praktiske implikasjoner.....	60
6.2	Videre forskning	60
7	Referanseliste	62
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	65

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv	73
Vedlegg 3 – Melding til Norsk senter for forskningsdata	77
Vedlegg 4 – Godkjenning fra Forsvarets høgskole	79

Tabelliste

Tabell 1: Typer forestillinger og overveielser knyttet til forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015).....	12
Tabell 2: Oversikt over avdelingstilhørighet blant informantene	26

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart Forsvarsdepartementet (Forsvaret, 2022).	4
Figur 2: Mintzberg fem komponenter (Mintzberg, 1987).....	7
Figur 3: Grafisk fremstilling av Maslows behovshierarki	10

Sammendrag

Vår masteroppgave tok sikte på å kartlegge hvordan mellomledere i Sjøforsvaret erfarer arbeidet med tilrettelegging av motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret, og videre hva mellomlederne mener kan gjøres for å skape en stabil arbeidsstokk. Basert på dette tok vi utgangspunkt i teori tilknyttet motivasjon og jobbengasjement, samt teori rundt oppdragsbasert ledelse og byråkrati.

Undersøkelsen baserer seg på kvalitativ forskningsmetode hvor vi intervjuet åtte ulike mellomledere fra ulike avdelinger i Sjøforsvaret, henholdsvis to fra støtteavdelinger på land og seks fra operative avdelinger til sjøs. Med variasjon fra operative avdelinger og støtteavdelinger har informantene bidratt til nyanserte erfaringer og refleksjoner i forskningsprosjektet.

Funnene i studien avdekker flere fremmende og hemmende faktorer i arbeidet med tilrettelegging av ansattes motivasjon og jobbengasjement. Et av funnene omhandler at hvilke motivasjonsfaktorer mellomledere i Sjøforsvaret anser som viktigst har en sammenheng med om de er individorientert eller systemorientert. Her kom det frem at mellomledere som anser indre motivasjonsfaktorer, eller en kombinasjon av indre og ytre motivasjonsfaktorer, var individorientert. De individorienterte mellomlederne var opptatt av å tilrettelegge for motivasjonsfaktorer uavhengig av forutsetningene som lå til grunn. Videre var mellomlederne opptatt av å etablere tillitsforhold mellom seg og sine ansatte, de var opptatt av tilhørigheten til individene de jobbet med, samt at de tilrettela for hygienefaktorer på arbeidsplassen. Mellomlederne som derimot anså ytre motivasjonsfaktorer som viktigst var mer systemorientert. Disse skyldte på systemet dersom de opplevde manglende tilrettelegging for ansattes motivasjon og jobbengasjement. Funnene avdekket at dette dreide seg om karriere, - og kompetanseplaner, i tillegg til lønn. Her mente mellomlederne at de ikke kunne påvirke disse faktorene, da dette var Sjøforsvaret som organisasjon som skulle tilrettelegge for.

Blant funnene som avdekket hva mellomlederne mente Sjøforsvaret kunne gjøre for å beholde ansatte, kom det frem at de ytre motivasjonsfaktorene var avgjørende. Her kom det frem at Sjøforsvaret per i dag har for dårligere karriere, - og kompetanseplaner for sine ansatte. Funnene avdekket også et skille mellom betingelsene for offiserer (OF) og spesialister (OR), hvor mellomledere mener at betingelsene var i noe større grad bedre tilrettelagt for offiserer. Funnene avdekket videre at mellomledere mener ansatte lønnes for lite i forhold til hvor mye

de jobber. Det kom frem at yngre ansatte som jobber i operative avdelinger aksepterer det å være mye borte, mot at det belønnes i form av økonomiske tillegg. Når ansatte derimot blir eldre og etablerer familiære relasjoner, mener mellomledere at det var viktigere med forutsigbarhet og høyere grunnlønn. De sosiale motivasjonsteoriene gjør seg gjeldende med at ansatte forventer mer belønning for ilagt innsats.

Det faktum at Sjøforsvaret har klare trekk som en maskinbyråkratisk organisasjon var også noe funnene avdekket som en avgangsstimulerende faktor. Her tok vår oppgave for seg implementeringen av oppdragsbasert ledelse, og hvorvidt denne implementeringen bidro til desentralisering av beslutningsmyndigheten. Vi så videre på om den oppdragsbaserte ledelsen var dypere forankret i operative avdelinger enn i støtteavdelinger. Her viste funnene at den oppdragsbaserte ledelsen delvis fungerer, men at dette varierer basert på oppdrag og ikke hvilken avdeling de tilhørte. Vi fant også at mellomledere som var individorientert, aktivt så på handlingsrommet innenfor rammene av oppdragsbasert ledelse, for å best mulig tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement.

Nøkkelord: Sjøforsvaret, mellomledere, ledelse, turnover, motivasjon, jobbengasjement og oppdragsbasert ledelse.

Forord

Proessen med å skrive masteroppgave har vert både givende og utfordrende. Geografiske avstander mellom studenter resulterte i mye ekstra tid til koordinering og samkjøring kontinuerlig gjennom oppgaven. I tillegg til full jobb, små barn, samboer, kone og hunder ble det også til tider utfordrende å holde kontinuitet for begge parter.

Vi ønsker først og fremst å takke informantene som satte av tid til å la seg intervju. Uten deres erfaringer og refleksjoner rundt tematikken motivasjon og jobbengasjement ville ikke oppgaven blitt som den ble. Videre ønsker vi å takke vår veileder, førstelektor Hilde Nordahl-Pedersen. Dine veiledninger har gitt nyttige og gode korreksjoner, på samme tid som det har gitt ny giv og motivasjon for å ta fatt på arbeidet. Dette har vi satt stor pris på.

Vi valgte å skrive om mellomledere i Sjøforsvaret sine refleksjoner og erfaringer rundt ansattes motivasjon og jobbengasjement. Som ansatte i Sjøforsvaret og Forsvarets Forskningsinstitutt synes vi denne tematikken virket både spennende og dagsaktuell. Siden Sjøforsvaret opplever høy turnover blant sitt personell ønsket vi å kartlegge mellomlederens rolle i denne problematikken, samt kartlegge deres erfaringer og refleksjoner rundt ansattes motivasjon og jobbengasjement.

Til slutt ønsker vi å takke kone og samboer for støtten vi har fått gjennom arbeidet med masteroppgaven. Uten deres tålmodighet og støtte i en ellers hektisk hverdag ville ikke dette vært mulig, tusen takk!

Christoffer Akselsen og Daniel Gelber

1 Innledning

Sjøforsvaret har gjennom århundrer hevdet suverenitet i våre havområder (Dyndal, 2013). Offiserer, spesialister, matroser og menige utdannes, trenes og øves til å ivareta norske interesser og sørge for norsk sikkerhet. Det er krevende for Sjøforsvarets personell å ivareta samfunnsoppdraget. Sjøforsvarets fartøy seiler mer enn noen gang (Forsvaret, 2021) og belastningen på personellet har aldri vært høyere. Dette medfører enorme kostnader å utdanne, trene og øve personell til å bekle nødvendige roller i landorganisasjonen og på Marinens fartøyer (Forsvaret, 2021). Økt satsing på Sjøforsvaret og belastningen på personellet medfører at personell på sikt kan bli utslitt. Konsekvensen av dette kan på sikt være at ansatte velger å slutte i Sjøforsvaret.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom rapporter fra Fauske og Strand (2021) ved Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) fremkommer årsaker til hvorfor personell velger å slutte i Sjøforsvaret. En av årsakene ansatte oppgir er mangelfull eller dårlig relasjon med sin nærmeste leder. Basert på dette ønsker vi i vår studie å se på relasjonelle faktorer mellom mellomlederne i Sjøforsvaret og deres ansatte. Årsaken til at vi velger å ta for oss mellomlederen i Sjøforsvaret er fordi de har personellansvar og ofte er i daglig interaksjon med de ansatte. En viktig faktor for å forstå motivene og driverne til de ansatte er kjennskap og relasjoner til disse (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, 1985). Hvis vi forstår hva som motiverer våre ansatte kan vi iverksette tiltak for å redusere frafall og risiko for tap av høykompetent personell. Det er minst like viktig å undersøke hva som motiverer ansatte til å slutte i jobben, og deretter forstå hva som skal til for å få dem til å bli (Broch & Kvernevik, 2019).

Sjøforsvaret ivaretar et viktig samfunnsoppdrag, men det er en utfordring at personell velger å slutte i Sjøforsvaret. I de nyeste rapportene fra FFI presenterte Fauske og Strand (2020) og Fauske og Strand (2021) en svaroversikt fra personell som har sluttet i Sjøforsvaret. Rapporten viser at majoriteten som slutter i Sjøforsvaret ønsker å ta en annen utdanning eller har fått en jobb med bedre vilkår. Videre fremkommer det at ansatte opplever manglende karrieremuligheter, dårlige lønnsbetingelser og utfordringer med å balansere jobb og familieliv (Fauske & Strand, 2020; Fauske & Strand, 2021). Det kommer frem av svaroversikten at utfordringer med å balansere jobb og fritid er en vesentlig grunn til at folk velger å slutte i Sjøforsvaret (Fauske & Strand, 2020). Tallene fra FFI påpeker videre at

manglende muligheter for faglig utvikling og lav lønn også er en viktig årsak til at ansatte velger å slutte (Fauske & Strand, 2021). Det kan virke som at personell som slutter ikke føler assosiasjon til organisasjonen og dens verdier, med andre ord at de ikke føler assosiasjon til det samfunnsoppdraget Forsvaret er til å løse (Fauske & Strand, 2020).

Til tross for utfordringen med at ansatte velger å slutte, er det stadig mer satsing på Sjøforsvaret. Krigen i Ukraina er en viktig påminner om at veien fra fred til krig er kort. Og for mange er det først når krig blir et faktum at man innser hvorfor det er viktig med et Forsvar. Fra utsiden kan uansett virke som en feil prioritering å bruke milliarder av kroner på Sjøforsvaret når Norge er en nøytral stat, og i tillegg medlem av en militær og politisk allianse, NATO, som ble opprettet etter den kalde krigen. Per i dag har NATO 31 medlemsland fra Europa og Nord-Amerika (NATO, 2023). Som medlem av NATO medfølger det en rekke forpliktelser, blant annet økonomiske. Finansminister Trygve Slagsvold Vedum (T. S. Vedum, personlig kommunikasjon, 9.januar 2023) sammenligner prioritering av midler til Sjøforsvaret med kjøp av forsikringer. Selv om det er kjedelige penger som går ut hver måned, er du veldig glad for at du har forsikring om noe skjer. Pengene som går til Sjøforsvaret skal sørge for at fartøyene våre kan seile, at personellet får den treningen og øvingen som skal til for å løse oppdraget, samt at man får bestilt inn reservedeler for å hindre nedetid på systemer og våpenplattformer (Forsvaret, 2021). Sjøforsvaret og Forsvaret er til for alt vi har av verdier og alt vi er som nasjon (Forsvaret, 2020). Samfunnsoppdraget er å ivareta norske interesser ved å være trent og klar til å håndtere en strid, og å verne om norske landegrenser ved suverenitetshevdelse og tilstedeværelse i våre havområder (Forsvaret, 2020). Av Sjøforsvarets 3591 ansatte (Forsvaret, 2021) finnes det personell som jobber normale kontordager på land, men også seilende personell som er mye borte om bord på fartøyene. For seilende personell er hverdagen preget av øvelser, deployeringer og generelt travle hverdager (Forsvaret, 2021).

Det er i Forsvaret og Sjøforsvaret sin interesse at ansatte ønsker å søke på en karriere i Sjøforsvaret og at arbeidstokken er stabil. Med dette som bakteppe har vi utledet følgende problemstilling og forskningsspørsmål.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi belyser følgende problemstilling i vår oppgave:

«Hvordan erfarer mellomledere i Sjøforsvaret arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbensgjement blant sine ansatte, og hva mener mellomledere videre kan gjøres for å skape en stabil arbeidsstokk?»

Våre forskningsspørsmål er som følger:

F1: Hvilke faktorer erfarer mellomledere som fremmende og hemmende i forhold til sitt arbeid med å tilrettelegge for motivasjon og jobbensgjement blant ansatte i Sjøforsvaret?

F2: Hva mener mellomledere i Sjøforsvaret kan gjøres for å få ansatte til å bli værende i organisasjonen?

1.3 Oppgavens oppbygging

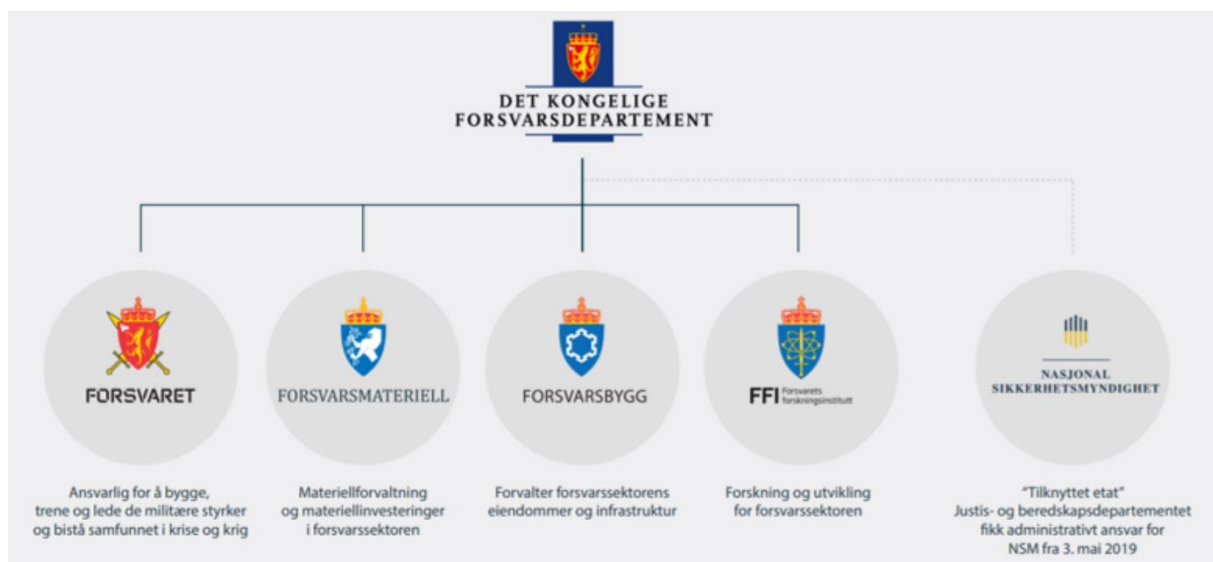
Oppgaven vår er delt inn i 6 kapitler. Bakgrunn for valg av tema presenteres i kapittel 1, samt problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel 2 redegjør for kontekst og teoretisk tilnærming. Kapittel 3 redegjør for metodisk tilnærming i studien. Kapittel 4 gir en presentasjon av funn, mens kapittel 5 drøfter funnene i lys av teori. Kapittel 6 oppsummerer funn i lys av problemstilling og forskningsspørsmål.

2 Kontekst og teoretisk tilnærming

Først i dette kapittelet skal vi ta for oss organiseringen av Forsvaret og Sjøforsvaret. Dette for å bedre forstå Forsvaret og Sjøforsvaret som organisasjon, samt hvilken rolle mellomlederen innehar i organisasjonen. Videre skal vi redegjøre for teoretisk grunnlag fra motivasjonsteorier og militær ledelse, samt utvalgte gjennomførte forskningsartikler og bachelor- og masteroppgaver som har relevans for temaet i vår oppgave. Dette innebærer teorier om motivasjon, jobbengasjement og oppdragsbasert ledelse. Hensikten er at vi ønsker å bygge teoretisk grunnlag for å kunne bedre gi kontekst til vår forskning på hvordan mellomlederen erfarer arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret. Dette skal vi videre sjekke ut empirisk ved å kartlegge mellomlederens erfaringer og refleksjoner rundt disse begrepene, samt deres tanker rundt tiltak for å skape en stabil arbeidsstokk.

2.1 Organisering av Forsvaret

Forsvaret er i dag, på lik linje med Forsvarsmateriell, Forsvarsbygg, Forsvarets Forskningsinstitutt og Nasjonal Sikkerhetsmyndighet, organisert som egne etater underlagt Det Kongelige Forsvarsdepartementet (Forsvaret, 2022).



Figur 1: Organisasjonskart Forsvarsdepartementet (Forsvaret, 2022).

Den øverste lederen for Forsvaret er General Erik Kristoffersen. Han har under seg tre sjefer for hver sin gren, sjef Sjøforsvaret, sjef Hæren og sjef Luftforsvaret. Forsvaret er som etat delt inn i 13 forskjellige driftsenheter basert på sine primære innsatsområder (Forsvaret, 2022). De

13 driftsenhetene er Sjøforsvaret, Hæren, Luftforsvaret, Heimevernet, Forsvaret operative hovedkvarter, Etterretningstjenesten, Cyberforsvaret, Forsvarets spesialstyrker, Forsvarets Høgskole, Forsvarets logistikkorganisasjon, Forsvarets personell- og verneplikts senter, Forsvarets sanitet og Forsvarets fellestjenester (Forsvaret, 2022).

Forsvaret er organisert med en militær sjef på toppen og øvrige sjefer som kommanderer hver sin avdeling nedover i hierarkiet. Hvor omfattende deres personellbeholdning er avhenger av avdelingen (Forsvaret, 2021). Den hierarkiske organiseringen av Forsvaret er nødvendig for ivaretagelse av Forsvarets ledelsesdoktriner, nemlig den oppdragsbaserte ledelsen. Denne skal vi komme mer inn på senere i teorikapitlet.

2.1.1 Organisering av Sjøforsvaret

Sjøforsvaret er organisert hierarkisk med sjef Sjøforsvaret på toppen. Et nivå ned i hierarkiet er sjef Marinen og sjef Kystvakten. Videre har man Sjøforsvarstaben som igjen er delt inn i N-seksjoner med forskjellige ansvarsområder, hvor eksempelvis N1-seksjonen har ansvar for personell og kompetanse, N4-seksjonen har ansvaret for logistikk og N8-seksjonen har ansvaret for økonomi og virksomhetsstyring (Forsvaret, 2021). Sjøforsvaret har som primæroppgave å ivareta norske interesser gjennom suverenitetshevdelse, ivaretagelse og beskyttelse av våre havområder (Forsvaret, 2020). Det er Nasjonalt Sjøoperasjonssenter (NSS) som leder Sjøforsvarets operative virksomhet. NSS er, på lik linje med Sjøforsvarstaben, delt inn i N-seksjoner, hvor eksempelvis N2 er etterretning, N3 er pågående operasjoner og N4 er operativ logistikk (Forsvaret, 2021). Sjøforsvaret har en rekke oppgaver og forpliktelser de skal dekke. Organisasjonen er stor, kompleks og med mange aktører som må samhandle for å ivareta samfunnsoppdraget. For å forstå organisasjonen på en bedre måte ønsker vi å ta utgangspunkt i Henry Mintzberg sin teori om organisasjonsstruktur og strategier for utøvelse av ledelse.

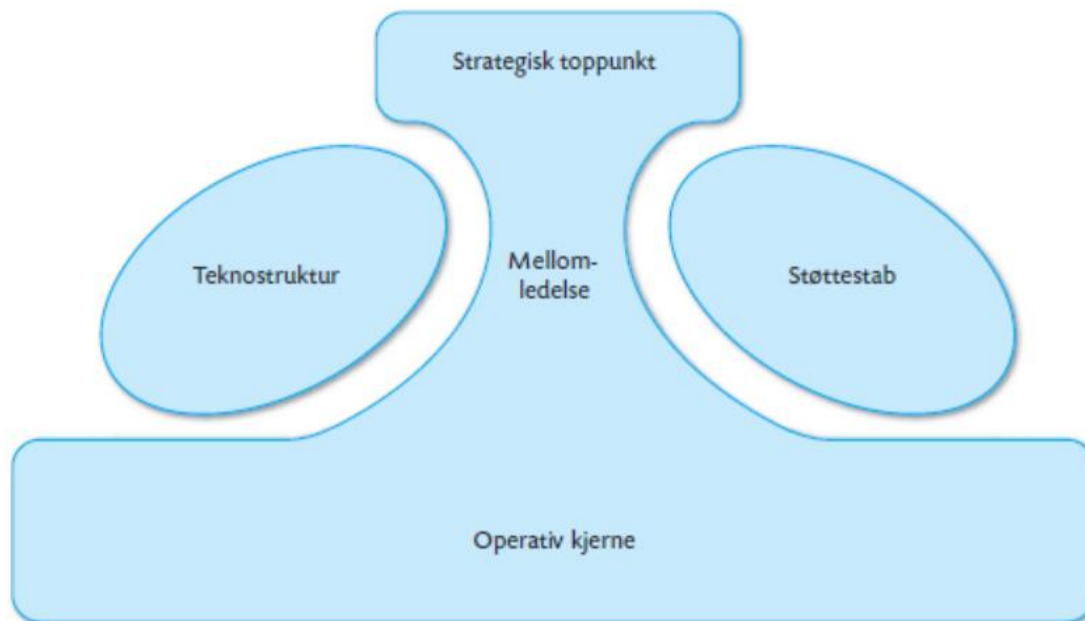
Mintzberg (1987) tar i sin teori «*five Ps for strategy*» frem strategier han mener ledere kan bruke som verktøy i sin forståelse og utøvelse av ledelse. De fem P-ene er «*plan, ploy, pattern, position og perspective*» (Mintzberg, 1987). Den første P-en omhandler planlegging, og viser til ulike verktøy en leder kan bruke i planleggingsprosessen. Et eksempel som ofte er brukt i Sjøforsvaret og Cyberforsvaret er en SWOT-analyse (CVS/Planavdelingen, 2022). Her vurderer man styrker, svakheter, muligheter og trusler i et oppdrag for å etablere en bedre situasjonsforståelse. Den neste P-en er strategiske knep man kan gjøre for å hindre eller forstyrre konkurranse. Her eksemplifiserer Mintzberg med at en butikk kan kjøpe ledige

lokaler slik at ikke en konkurrerende butikk får flytte inn. For Sjøforsvaret kan dette være å skjerm informasjon om våpensystemer og kapasiteter for fienden. Den tredje P-en handler om mønster. Mintzberg (1987) forklarer at både planlegging og knep er tilsiktede øvelser, mens det å kartlegge et mønster også kan bli en strategi. I Sjøforsvaret er dette mønsteret typisk når man får et oppdrag, samler nødvendig personell, fordeler ansvar og oppgaver og planlegger utførelse av oppdrag. Den fjerde P-en handler om posisjonering. For bedrifter kan dette være å utvikle et nisje-produkt for bedre posisjonering i markedet. For Sjøforsvaret handler det om våpensystemer, strategiske områder og ikke minst etableringen av NATO (Forster & Wallace, 2001) for å posisjonere seg som allierte og øke terskelen for krig. Den siste P-en omhandler perspektiv. Her forklarer Mintzberg at på lik linje med at mønster kan skape strategier, kan også tankegang føre til organisatoriske perspektiver (Mintzberg, 1987). For Sjøforsvaret handler denne tankegangen om hvorfor man gjør som man gjør. Perspektivet til organisasjonen blir at man øver og trener for å være klar til strid og til å stå imot en eventuell fiende (Forsvaret, 2020).

Mintzberg (1980) etablerte også en oversiktsmodell med en diagramoversikt over hva som utgjorde en organisasjon. I denne modellen tar han for seg fem komponenter. I bunnen finner man den operative kjerne som utgjør ansatte i organisasjonen. I toppen av modellen finner man det strategiske toppunktet som utgjør ledelsen i organisasjonen. Videre finner man mellomledelsen som er koblingspunktet mellom de ansatte i den operative kjerne og toppledelsen i det strategiske toppunktet. På venstresiden av mellomledelsen finner man teknostrukturen. Denne delen kan være en plan, - eller arbeidsgruppe som skal sørge for kompetanseheving. På høyresiden av mellomledelsen finner man støttestaben som skal ivareta administrative funksjoner.

Om man ser på organiseringen av Sjøforsvaret i lys av Mintzbergs modell (Mintzberg, 1987), vil man se at Sjøforsvaret som organisasjon passer godt inn i denne. I bunnen av modellen finner man som sagt den operative kjerne, som i Sjøforsvaret blir de ansatte som jobber om bord på fartøyene og opererer våpnene, utøver daglig drift og vedlikeholder systemene. Over den operative virksomheten finner vi den administrative komponenten, altså mellomlederne, som er utelukkende det vi ønsker å sette søkelys på i vår studie. I denne modellen er den administrative komponenten mellomledere som til daglig har oppfølgingsansvaret for de ansatte i den operative kjernen. På hver side av den administrative komponenten finner man teknostrukturen og støttestaben. Teknostrukturen er i Sjøforsvaret eksempelvis Forsvarets logistikk organisasjon (FLO). Disse bistår med tyngre vedlikehold av materiell og

våpensystemer. Støttestaben er for Sjøforsvaret Sjøforsvarsstaben, men det er også delegert ned ansvar til eksempelvis fregattene, som har sin egen støttestab. Disse sørger for oppfølging av personellsaker og andre administrative gjøremål. På toppen av Mintzbergs modell finner man det strategiske toppunktet, som er i Sjøforsvaret er Sjef Sjøforsvaret og hans medarbeidere.



Figur 2: Mintzberg fem komponenter (Mintzberg, 1987).

Basert på denne grove modellen lagde Mintzberg fem organisatoriske konfigurasjoner. Den første er en *enkel struktur*, den andre er *maskinbyråkratiet*, den tredje er *fagbyråkratiet*, den fjerde er *divisjonalisert struktur* og den siste er *ad-hoc-krati* (Mintzberg, 1980). Hver av konfigurasjonene har sine fordeler og ulemper. Konfigurasjonen maskinbyråkratiet kan sies å samsvare med Sjøforsvaret som organisasjon. I et maskinbyråkrati tas de viktige avgjørelsene og beslutningene i det strategiske toppunktet. Maskinbyråkratiet legger videre opp til en hierarkisk struktur, klart fordelte oppgaver, rutiner og regler. Dette kan resultere i at ansatte opplever liten grad av autonomi og lite mulighet for veksling mellom arbeidsoppgaver (Mintzberg, 1980). Forsvarssjefen har som øverste leder i Forsvaret nedfelt sine overordnede føringer for utøvelse av ledelse i dokumentet «*Forsvarets grunnsyn på ledelse*» (Forsvaret, 2020). Intensjonen med dokumentet er å, gjennom oppdragsbasert ledelse, desentralisere beslutningsmyndigheten for mer effektiv utøvelse av ledelse. Altså er dokumentet et hjelpemiddel for å gjøre Forsvaret mindre maskinbyråkratisk.

Jacobsen (2012) skriver i boken *Organisasjonsendringer og endringsledelse* også om maskinbyråkratiet. Han beskriver en maskinbyråkratisk organisasjon som beslutningssentralisert, med stor grad av spesialisering og formalisering. En maskinbyråkratisk organisasjon er preget av klart fordelte arbeidsoppgaver, rutiner, prosedyrer og manualverk. En slik organisering vanskeliggjør endringer og beslutninger som ikke er i tråd med rutinene, prosedyrene og manualverkene. Ved å vanskeliggjøre endringsprosesser kan det oppstå en barriere for organisatorisk utvikling. Av den grunn kan nettopp fokuset på Sjøforsvarets oppdragsbasert ledelse og desentralisering av beslutningsmyndighet være viktige faktorer for å motvirke beslutningssentralisering, noe som blir interessant for oss å kartlegge når vi gjennomfører kvalitative intervju med mellomledere i operative avdelinger og støtteavdelinger i Sjøforsvaret.

Hovedutfordringen til et maskinbyråkrati ligger i å motivere de ansatte i den operative kjernen (Mintzberg, 1980). I vår oppgave ønsker vi å se på hvordan mellomledere i Sjøforsvaret erfarer arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i operative avdelinger og støtteavdelinger. Vi ønsker videre å utforske om det er et skille mellom ledere til lands og til havs. Her ønsker vi å se på forskjeller i tilretteleggingen av motivasjon og jobbengasjement, samt hvordan mellomlederne erfarer arbeidet oppdragsbasert ledelse i avdelingene. Det er interessant å undersøke hvorvidt disse faktorene utspiller seg i organisasjonen, da maskinbyråkratiet legger opp til topptung ledelse, «samlebåndsarbeidere» og standardprosedyrer (Mintzberg, 1987). I henhold til teorien stimulerer ikke ensformig arbeid til motivasjon (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, 1985), snarere tvert imot. I henhold til maskinbyråkratiet er mellomledernes rolle å tilrettelegge for motivering av ansatte sentral. Mellomledere fungerer som koblingen mellom toppledelsen og den operative kjernen, og skal utøve ledelse og ivareta personellet. Et viktig verktøy for mellomlederne er desentraliseringen av beslutningsmyndigheten gjennom den oppdragsbaserte ledelsen. Vi skal komme mer inn på begrepet oppdragsbasert ledelse i kapittel 2.4, men først skal vi ta for oss ulike motivasjonsteorier.

2.2 Motivasjonsteorier

Motivasjon er et begrep som har forskjellige betydninger og tolkninger i litteraturen. I vår oppgave har vi valgt å bruke definisjonen fra Kaufmann og Kaufmann (2015):

«[Motivasjon er] de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål.»

Fra definisjonen ovenfor ser vi at begrepet motivasjon er komplekst og består av flere faktorer som må tolkes og forstås i sammenheng. Motivasjon på arbeidsplassen kan videre tolkes med base forskjellige teorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier, situasjonsteorier og selvbestemmelsesteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). For å forstå hva motivasjon er og hvordan den innvirker på mennesker er det viktig å dra fram relevante aspekter fra alle disse teoriene og se på dem i sammenheng. I de neste underkapitlene vil vi redegjøre for begrepet motivasjon med utgangspunkt i flere teorier.

2.2.1 Behovsteorier

Behovsteorien tar utgangspunkt i påstanden om at det finnes et sett med grunnleggende behov hos mennesker som, satt i system, i stor grad vil forklare vår atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). I denne oppgaven trekker vi inn Maslows teori om behovshierarki som et viktig instrument for å forstå hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker mennesker på arbeidsplassen, og hvilken betydning disse har for dem.

Maslows behovspyramide viser hvilke typer behov mennesker har. Figur 3 illustrerer at nederste nivå av pyramiden består av fysiologiske behov som er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning. Dette kan for eksempel være luft, mat, vann og husly (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Relatert til arbeidslivet er lønn betraktet som et grunnleggende behov. Dette er også noe vi antar er en vesentlig motivasjonsfaktor blant ansatte i operative avdelinger i Sjøforsvaret, da seilingsdøgn, øvelsesdøgn og overtidstimer genererer mye tillegg i lønnen til den enkelte.

Det neste nivået beskrives som sikkerhetsbehov. Sikkerhetsnivået i pyramiden aktiveres først når et minimumsnivå av fysiologiske behov er ivaretatt. Dette nivået representerer det trygghetsbehovet individene har. Dette kan både bety beskyttelse mot fysisk og psykisk skade, men også jobbsikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115; Pardee, 1990). Vi antar at ansatte i Sjøforsvaret opplever at jobbsikkerhet er en viktig motivasjonsfaktor, da man som yrkesmilitær kan tidlig i karrieren signere arbeidskontrakt som varer frem til pensjonsalder. Dette gir forutsigbarhet og trygghet for fremtiden.



Figur 3: Grafisk fremstilling av Maslows behovshierarki

Nivå tre i pyramiden kalles sosiale behov. Dette nivået omhandler opplevelse av tilhørighet til et arbeidsmiljø. Disse behovene kan dekkes på ulike måter, for eksempel gjennom kjærighet og vennskap (Pardee, 1990; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Det er tenkelig at også nivå tre i pyramiden appellerer til ansatte i Sjøforsvarets

operative avdelinger. Når man tilbringer mye tid på jobb, gjerne uker og måneder i strekk, vil man danne relasjoner og vennskap som vil i større grad dekke de sosiale behovene enn til de som jobber i en støtteavdeling på land.

Det fjerde og nest siste nivået i pyramiden er behovet for anerkjennelse. Dette nivået gjenspeiler individenes behov etter autonomi og uavhengighet. Dette behovet tilfredsstilles gjennom selvrespekt, selvtillit og verdighet. Ikke minst handler dette nivået også om muligheten for personlig vekst gjennom videreutvikling av kompetanse og personlige egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Vi antar at ansatte som blir værende i Sjøforsvaret opplever anerkjennelse gjennom at de føler seg kompetent. Her har mellomlederen en viktig rolle, da det er hen som må gi positive og konstruktive tilbakemeldinger og danne gode relasjoner slik at de ansatte føler seg sett og verdsatt. Manglende eller dårlige relasjoner mellom leder og ansatt blir, som tidligere nevnt, også trukket frem som en av grunnene til at ansatte velger å slutte i Sjøforsvaret (Fauske & Strand, 2020).

Det øverste nivået i pyramiden er behovet for selvrealisering. Dette nivået innebærer mulighet for utvikling og realisering av iboende anlegg, evner og egenskaper. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116). For en ansatt i Sjøforsvaret antar vi at dette behovet kan være å gå en karrierevei mot toppen av hierarkiet for å realisere egne mål og ambisjoner.

Det er en forutsetning for en mellomleder å kjenne til de grunnleggende behovene for å videre kunne tilrettelegge for motivasjonen og jobbengasjementet til sine ansatte. Om man trekker ut mat som kategoriseres i det nederste nivået i pyramiden, er det sulten som oppstår i mangel på behovstilfredsstillelse som skaper motivasjon. Her vil individet være motivert for å spise helt

til man har fått mat (Pardee, 1990). Under opptak og seleksjon i Forsvaret har man en tilnærming til grunnleggende behov, hvor man tar vekk søvn og mat for å se på reaksjonsmønstre hos kandidatene. Man får heller ikke vite hva som kommer av utfordringer, så aspirantene under opptaksøvelser må leve i usikkerhet uten trygge rammer (Fauske, 2011). Dette er relevant å erfare for ansatte i Forsvaret, da soldater og militært personell i et krigsscenario kan måtte stå i situasjonen over tid, uten å vite hva som skjer eller når det er over. I en normal arbeidshverdag vil grunnleggende behov være tilfredsstillt gjennom forutsigbarhet.

Pardee (1990) mente at det ikke var mulig å gå videre til neste nivå uten at tidligere nivå var tilfredsstillt. Gjennom opptak og seleksjon i Forsvaret har man sett at kandidater som gjennomfører seleksjonen får stor grad av tilhørighet (Hestnes, 2022), som er nivå tre i pyramiden. Grunnen til dette kan være at når individ opplever å bli fratatt mat og søvn, i tillegg til å bli utsatt for ukjente rammer og utfordringer, så vil de søke tilhørighet og fellesskap hos individene samme i situasjon. Dette kan ansees som en styrke hos ansatte i Forsvaret, da man har tilnærmet lik inngangsverdi i sitt møte med organisasjonen. Man vet at individene som jobber i organisasjonen har vært gjennom det samme, og graden av motivasjon kan tenkes å være høyere på bakgrunn av tilhørigheten man tilegner seg.

Det kan også tenkes at det kan bli for sosialt om bord på fartøyene. Siden man sjelden får alenetid, og må evne å forholde seg til andre individer over tid. Til tross for dette er vår antagelse at ansatte i Forsvaret opplever høyere grad av tilhørighet enn sivile organisasjoner. Teorien sier blant annet at økt grad av tilhørighet kan gi økt indre motivasjon (Diseth, 2019). Vi antar at mellomledere tilrettelegger for å ivareta ansattes behov for tilhørighet i arbeidet med motivasjon og jobbegasjement blant ansatte i Sjøforsvaret.

Oppsummert omhandler Maslows behovshierarki om at individer har flere typer behov som må tilfredsstilltes i en hierarkisk rekkefølge. Videre skal vi ta for oss kognitive motivasjonsteorier, også kalt forventningsteorier.

2.2.2 Kognitive motivasjonsteorier

Kognitive teorier om motivasjon, også kalt forventningsteorier, handler om de forventningene mennesker har for å gjennomføre sitt arbeid basert på rasjonelle valg og hvilken belønning de får ved måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Begrepene «forventning» og «belønning» er sentrale i kognitive motivasjonsteorier. Tabell 1 beskriver tre typer

forestillinger og overveielser som beskrives som særlig viktige for individets innsats i jobbsammenheng.

Forestilling	Overveielser	Eksempel
Subjektive forventninger	Innsats vil gi resultater	«Vil jeg klare det hvis jeg prøver?»
Instrumentelle overveielser	Spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning	«Vil de aktuelle handlingene gi forventet utfall?»
Valensvurderinger	Belønningens subjektive verdi for individet	«Hvor nyttig er utfallet for meg?»

Tabell 1: Typer forestillinger og overveielser knyttet til forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Tabellen illustrerer at det er ulike forestillinger som ligger til grunn for overveielserne individ gjør seg i møte med jobb og innsats. Forestillingene gir ulike forutsetninger for hva som driver et individ mot et mål.

Selvbestemmelsesteorien av Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) deler motivasjon i to motivasjonssystemer. Det ene av de to systemene kalles ytre motivasjon. I dette systemet er arbeidet et redskap for å oppnå belønninger som ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Dette kan være lønn, bonus, opprykk og andre belønninger som er uavhengige av selve utførelsen av jobben. Vi antar at individ som jobber i Sjøforsvaret motiveres av lønn og tillegg, og dermed er ytre motivert. Det andre motivasjonssystemet kalles indre motivasjon. I dette systemet er indre motivasjon den drivkraften som ligger i selve gjennomføring av arbeidet (Edward L Deci & Richard M Ryan, 1985). Eksempler på dette er autonomi, det vil si hvorvidt en får gjennomført sine oppgaver etter egne evner, og kompetanseopplevelse, der følelsen av mestring ligger som drivkraften for gjennomføring av oppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ansatte i Sjøforsvaret som opplever arbeidet som givende, gleder seg til å gå på jobb og trives på arbeidsplassen, kan man si er indre motiverte for jobben sin. I en organisasjon som Sjøforsvaret hvor man har utdanning og kursing for å inneha riktig kompetanse for jobben, antar vi at individer som bekler disse rollene opplever autonomi og mestring, som er en forutsetning for å være indre motivert. Vi antar at forventningsteorien veier tungt for mellomlederne i tilretteleggingen av å fremme ansattes motivasjon, men vi antar også at

kognitive motivasjonsteorier vektlegges som en viktig forutsetning for at ansatte skal oppleve motivasjon. Vi skal videre ta for oss sosiale motivasjonsteorier.

2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier

Likeverds-teorien handler ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) om sammenligning av innsats- og belønningsfaktorene som påvirker motivasjonen hos den enkelte. Likeverds-teorien baserer seg på at en person bevisst eller ubevisst sammenlikner den belønningen personen får etter en innsats med belønningen som andre får for samme innsats. Hvis en person opplever at forholdet mellom innsats og belønning hos andre er lik forholdet hos seg selv, vil dette oppfattes som tilfredsstillende og rettferdig. De vil derimot oppleve det som utilfredsstillende og urettferdig dersom de opplever forholdet mellom innsats og belønning som ulik, spesielt mellom seg selv og andre (Buch et al., 2016). For mellomledere i Sjøforsvaret vil likeverds-teorien være viktig å ta hensyn til. Dersom de ansatte opplever urettferdigheter i arbeidshverdagen, kan dette skape splittelse og misnøye i arbeidsmiljøet. Det er viktig for mellomlederen å kjenne til faktorene som skaper motivasjon. Dette kan være å tildele arbeidsoppgaver de kjenner mestring i (Buch et al., 2016). Dersom mellomlederen har kjennskap til sine ansatte og deres evner kan arbeidsoppgaver delegeres og tilpasses for å tilrettelegge for motivasjon. Dette kan også resultere i større grad av medbestemmelse fra de ansatte som vil gi dem følelsen av autonomi som videre kan resultere i økt indre motivasjon (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, 1985).

Vi skal senere i teorikapittelet ta for oss ulike relasjonelle tilnærminger, og hvorvidt noen ledere velger å etablere *høykvalitetsrelasjoner* og *lavkvalitetsrelasjoner* (Buch et al., 2016). Det finnes mye forskning som viser til gevinster med dette, men i et miljø som Sjøforsvaret hvor man om bord på fartøy lever tett på hverandre vil man trolig lettere sammenligne seg med andre. Man kan med andre ord si at sosiale motivasjonsteorier er et nyttig verktøy for mellomlederen i Sjøforsvaret i arbeidet med motivasjon. Man kan også si at neglisjering eller feil bruk av denne teorien kan skape splittelse i arbeidsmiljøet og mistriivsel på arbeidsplassen, noe vi skal komme mer inn på i neste delkapittel.

2.2.4 Situasjonsteori

En av de mest relevante situasjonsteoriene som vi vil dra fram i denne oppgaven er Herzbergs to-faktorteori. Denne teorien er basert på at trivsel og mistriivsel på arbeidsplassen er faktorer som er uavhengige av hverandre (Alshmemri et al., 2017). Det vil si at faktorene som skaper

trivsel på arbeidsplassen ikke er like faktorene som skaper mistrivsel. I Herzbergs to-faktorteori er faktorene som skaper trivsel på jobb kalt «motivasjonsfaktorer» (Herzberg, 1987). Dette er ifølge teorien faktorer som anerkjennelse, ansvar, vekst, utviklingsmuligheter og prestasjoner. Vi antar at dette er faktorer mellomlederen må ha et forhold til i sitt arbeid med motivasjon. Ved å gi ansvar til de ansatte kan dette skape tillit mellom leder og ansatt (Brower et al., 2009). Økt tillitt kan også føre til økt grad av annerkjennelse som igjen kan føre til økt motivasjon hos den ansatte (McClelland, 1987). Det er også viktig for mellomlederen å legge opp til en arena hvor prøving og feiling er akseptert for å søke utvikling. Siden Sjøforsvaret er satt opp som en maskinbyråkratisk organisasjon, kan dette være utfordrende. Her må mellomlederen se individet og dets evner, for å tilrettelegge for at den ansatte opplever personlig utvikling i arbeidet. Dersom mellomlederen mestrer dette vil man potensielt sett bidra til å skape trivsel for de ansatte på jobb (Alshmemri et al., 2017).

På en annen side vil mangel på såkalte «hygienefaktorer» skape mistrivsel på jobb. Dette er både fysiske og sosiale faktorer som arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er vanskelig for en mellomleder i Sjøforsvaret å påvirke lønnen til sine ansatte. Dette er ivaretatt gjennom samhandling med arbeidstakerorganisasjoner og lønnsforhandlinger (Fauske & Strand, 2020). Når det kommer til jobbtrygghet er også dette en faktor som er ivaretatt for statsansatte gjennom blant annet statsansatteloven. I Forsvaret kan også militære personell få tilbud om langvarige kontrakter. Avhengige av kvalifikasjoner kan kontraktene vare til de er 35 år eller 60 år (Schultzen, 2021).

Når jobbtrygghet eksisterer og er ivaretatt i organisasjonen, kan mellomlederen fokusere på status blant de ansatte. Dette kan gjøres ved å anerkjenne den ansattes kompetanse og evner, gi positive tilbakemeldinger og danne gode relasjoner. Faktorene i Herzbergs to-faktorteori kan ses i sammenheng med Maslows teori om behovshierarki (Pardee, 1990). Sosiale faktorer som arbeidsforhold, anerkjennelse og status er i Maslows teori plassert på toppen av pyramiden (Pardee, 1990). For at disse skal tilfredsstilles vil de faktorene som er rangert lavere i pyramiden også måtte tilfredsstilles. I vår forskning er dette et av utgangspunktene når vi vil undersøke hvordan mellomledere i Sjøforsvaret erfarer arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement hos sine ansatte. Vi vil gå i dybde på mellomlederens erfaringer rundt hvordan de ivaretar behovene til sine ansatte, samt hvor vidt mellomlederen prioriterer sine ressurser for å ivareta hygienefaktorene og motvirke mistrivsel på arbeidsplassen.

For at mellomlederen skal lykkes i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement, er tilrettelegging av hygienefaktorene bare en av grepene. Vi skal i neste delkapittel ta for oss selvbestemmelsesteorien, som vi antar er essensen i arbeidet med tilrettelegging for indre motivasjon hos ansatte i Sjøforsvaret.

2.2.5 Selvbestemmelsesteori

Dersom man tar som et utgangspunkt at hygienefaktorene er dekket på arbeidsplassen, vil behovet for å tilrettelegge for selvbestemmelse være viktig for arbeidet med tilrettelegging av motivasjon for Sjøforsvarets ansatte. Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori tar for seg begrepene autonomi, kompetanse og tilhørighet (Vallerand, 2000). Disse begrepene beskrives som grunnleggende menneskelige behov som, når oppfylt, resulterer i indre motivasjon (Ryan, 2009).

Autonomi vil oppnås når individet føler at atferden og handlemåten er selvbestemt og selvorganisert (Ryan, 2009). Begrepet autonomi refererer til reguleringen av *selvet*, som er et begrep som inngår i vår definisjon av jobbengasjement, som vi skal komme mer inn på i kapittel 2.3. Autonomi beskrives som handlinger styrt av egen fri vilje, men også påvirket av det sosiale miljøet vi omgås i. Her nevner Ryan (2009) at miljøer kan variere mellom å være autonomistøttende eller kontrollerende. Vi antar at Sjøforsvaret som en maskinbyråkratisk organisasjon er mer kontrollerende enn autonomistøttende. Vi antar også at Sjøforsvaret kan bli mer autonomistøttende dersom de lykkes med å desentralisere beslutningsmyndigheten, for eksempel gjennom oppdragsbasert ledelse.

Kompetanse er et essensielt begrep for å oppleve mestring i møte med arbeidsoppgavene. Selv om individet opplever autonomi må individet føle seg kompetent for å inneha selvtillit til å sette i gang med arbeidet (Ryan, 2009). Begrepet kompetanse omfatter ikke bare individets iboende egenskaper og tro på egne ferdigheter, men også det sosiale miljøet de er en del av. Dette kan være tilbakemeldinger fra kollegaer og ledere hvor følelsen av kompetanse forsterkes, og videre blir forholdene lagt til rette for økt motivasjon (Ryan, 2009). Vi skal senere i teorikapittelet komme inn på ulike lederstiler, hvor vi antar at mellomlederen i Sjøforsvaret må være opptatt av relasjonsbygging og være i daglig interaksjon med sine ansatte for at de skal tilrettelegge for behovet om kompetanse.

Tilhørighet er viktig for at individet skal oppleve velvære. Begrepet refererer til relasjoner individet tilegner seg på arbeidsplassen, hvor individet føler seg ivaretatt (Ryan, 2009). Selve

begrepet fundamenteres av innhold som omtanke, varme og inkludering for seg selv og miljøet man er en del av. Vi har tidligere i teorikapittelet vært inne på begrepet tilhørighet, hvor vi har antatt at ansatte i Sjøforsvaret opplever større grad av tilhørighet på bakgrunn av seleksjonsprosessen de er en del av. Vi antar videre at ansatte om bord på fartøyene i operative avdelinger opplever større grad av tilhørighet enn ansatte på land i støtteavdelinger. Bakgrunnen for dette er at ansatte om bord på fartøyene tilbringer vesentlig mer tid sammen. Man blir om bord på fartøyene regnet som et eget samfunn og en egen familie hvor man må forholde seg til hverandre og jobbe sammen over tid for å evne å løse samfunnsoppdraget.

Vi har i dette kapitlet tatt for oss begrepet motivasjon, samt relevante motivasjonsteorier. I neste kapittel skal vi ta for oss begrepene jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring, samt hvordan mellomlederen i Sjøforsvaret kan tilrettelegge for jobbengasjement hos sine ansatte.

2.3 Jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring

Kahneman et al. (1990) definerer jobbengasjement som «*en tilstand der medarbeideren bruker selvet sitt i utførelsen av arbeidet, investerer energi i og opplever en emosjonell tilknytning til arbeidet*». Selv om det ikke finnes noen omforent og unison tolkning av begrepet jobbengasjement, kan man basert på definisjonen til Kahneman si at jobbengasjement oppstår når individet kjenner en indre driv og genuin entusiasme i møte med arbeidsoppgaver. Boken til Buch et al. (2016) *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* trekker også frem at fellestrekk fra ulike definisjoner fremmer begreper som positive emosjoner og emosjonell energi, samt psykologisk tilstedeværelse, konsentrasjon og oppslukning til det man driver med.

Jobbengasjement er et begrep som har blitt stadig mer implementert i organisasjonsstrukturen (Buch et al., 2016). Dette til tross for at det finnes liten grad av vurderingsgrunnlag for å måle jobbengasjement. Det blir leid inn konsultantselskaper med uhensiktsmessige psykometriske måleparameter, og konklusjonene blir ofte at funnene innenfor jobbengasjement allerede er veletablerte teorier innenfor motivasjonslitteraturen (Buch et al., 2016). Buch et al. (2016) sammenligner jobbengasjement mer spesifikt med indre motivasjon. De ser en betydelig samvariasjon mellom begrepene som brukes for å måle jobbengasjement og indre motivasjon. Et tredje begrep de trekker inn med likhetstrekk til jobbengasjement og indre motivasjon er

psykologisk bemyndiggjøring. Spreitzer (1995) definerer psykologisk bemyndiggjøring som «indre motivasjon som reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen og en aktiv orientering mot arbeidet som manifesteres i fire kognisjoner: mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning».

Mening sies å være samsvaret mellom arbeidstakerens verdier, overbevisninger og standarder, sett opp mot arbeidet og dets innhold (Buch et al., 2016). Det er tenkelig at ansatte i Sjøforsvaret assosierer seg selv med Forsvarets verdier, og at de finner mening i disse. Når det kommer til overbevisning, finnes det ulike verktøy for å bedrive dette. Glasø og Thompson (2018) tar i sin bok *Selvledelse* for seg begrepet selvsnakk. De mener at man ved indre dialog kan påvirke tankene, følelsene og atferden rundt eksempelvis arbeidsoppgaver, og av den grunn finne mening ved hjelp av dette. Indre dialog er et hjelpemiddel som ansatte i Sjøforsvaret kan benytte i møte med utfordringer. Dersom de opplever å ikke evne å løse oppgaver, eller opplever at de ikke strekker til, kan negative tanker fort oppstå. Av den grunn er det også et verktøy og hjelpemiddel mellomledere må kjenne til. Dette kan de da benytte for å hjelpe ansatte i arbeidet med jobbengasjement og motivasjon.

Vi har tidligere i oppgaven vært inne på selvbestemmelsesteori, hvor behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet har blitt drøftet. Man kan videre tolke begrepet selvbestemmelse som den ansattes opplevelse av valgmuligheter når det kommer til adferd og handling (Buch et al., 2016). Opplevelsen av handlefrihet og valgmuligheter i møte med arbeidsoppgaver er viktig for den indre motivasjonen (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, 1985), men kan også sies å være viktig for psykologisk bemyndiggjøring og jobbengasjement (Buch et al., 2016). For mellomlederen i Sjøforsvaret kan selvbestemmelse implementeres ved å gi ansatte fritt spillerom i løsning av oppgaver, og at mellomledere stiller seg disponibel til veiledning. Dette vil gi økt tillit mellom leder og ansatt, og kan også resultere i at den ansatte føler seg mer kompetent om den klarer å løse oppgaven selvstendig.

For å ivareta den ansattes jobbengasjement og psykologiske bemyndiggjørelse er det en forutsetning at den ansatte har tiltro til egne evner for å løse oppgavene på en god måte (Buch et al., 2016). Det å føle seg kompetent er også en måte å finne mening med arbeidet på. Man føler at man innehar det sett med kunnskap og evner som skal til for å løse arbeidsoppgavene (Deci et al., 1989). Ansatte i Sjøforsvaret blir kurset og spesialisert til å bekle spesifikke roller om bord på fartøyene. Av den grunn er det ikke tenkelig at følelsen av utilstrekkelighet

og inkompetanse er grunnen til at ansatte velger å slutte. Det kan heller tenkes å være mangelen på utfordringer og egen utvikling.

Det er i dagens samfunn ikke nok at den ansatte møter opp og gjør jobben sin. Det ligger en forventning til at de ansatte skal være proaktive og initiativrige i møte med arbeidsoppgaver, hvor de også tar videre ansvar for egen utvikling (Bakker et al., 2008). Med slike forventninger fra arbeidsgiver, er det også tenkelig at arbeidstaker innehar egne forventninger eller ønsker. Ønske om påvirkning munner ut i at den ansatte søker opplevelsen av å ha innflytelse på organisasjonens administrative, operasjonelle eller strategiske utfall (Buch et al., 2016).

Det viser seg at høy grad av jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring hos ansatte resulterer i at færre velger å slutte i jobbene sine. Bakgrunnen for dette er at jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring korrelerer med innovativ atferd, organisasjonsforpliktelse og ønske om å prestere i jobben sin (Buch et al., 2016). Man kan basert på dette tolke jobbengasjement, psykologisk bemyndiggjøring og indre motivasjon som unisone begreper som alle fremmer den ansattes ønske, evne og vilje til å utføre sine arbeidsoppgaver på best mulig måte.

I neste kapittel skal vi gå inn på begrepet oppdragsbasert ledelse. Her ønsker vi primært å se hvorvidt oppdragsbasert ledelse fungerer som et hjelpemiddel for mellomlederen i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement. Sekundært ønsker vi å se på om oppdragsbasert ledelse er dypere forankret i operative avdelinger enn støtteavdelinger.

2.4 Oppdragsbasert ledelse

I Sjøforsvaret er begrepet *oppdragsbasert ledelse* gjennomsyret i strukturen. Dette begrepet skal primært fungere som desentralisering av beslutningsmyndigheten, hvor mellomledere får mer handlekraft. Vi vil i denne oppgaven drøfte og undersøke hvordan motivasjon og jobbengasjement blir hensyntatt i et miljø hvor oppdragsbasert ledelse praktiseres daglig.

Oppdragsbasert ledelse handler for militære ledere om å forstå og handle i tråd med sjefens intensjon. I Forsvaret er sjefens intensjon forankret i dokumentet *Forsvarets grunnsyn på ledelse* som er forsvarssjefens overordnede ledelsesprinsipper for militære ledere (Forsvaret,

2020). Selve begrepet *oppdragsbasert ledelse* kommer fra det tyske begrepet *auftragstaktik*, som direkte oversatt betyr oppdragstaktikk (Vandergriff, 2019).

Oppdragsbasert ledelse defineres som evnen til «*effektivt å kunne håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen*» (Forsvaret, 2020).

Man må ifølge Vandergriff (2019) helt tilbake til år 1741 for opprinnelsen til oppdragsbasert ledelse. Her viste det seg at mangel på initiativ og handlekraft blant offiserer i frontlinjen svekket evnen til å omstille seg i krig. Bakgrunnen for dette var at offiserene ikke ville ta avgjørelser uten at ordren hadde kommet fra høyere hold. Konsekvensen av dette var at de ikke evnet å omstille seg i tråd med krigen, da kommandolinjene var for tidskrevende for å få nye føringer. Etter lærdom fra dette ble offiserene oppfordret til å handle uavhengig og vise eget initiativ når situasjonen krevde det. Konseptet *aufdragstaktik* går ut på at sjefens intensjon gir overordnede føringer for hvordan man skal løse oppdraget, mens oppdragsbasert ledelse er delegert ansvar og myndighet til ledere på lavere nivåer for å løse oppdraget. Her har lederne «på gulvet», altså de som er der det skjer, beslutningsmyndighet og handlefrihet til å omstille seg i takt med krigen, så lenge beslutninger og handlinger er i tråd med sjefens intensjon for oppdraget (Vandergriff, 2019).

Oppdragsbasert ledelse er også beskrevet i Forsvarets fellesoperative doktrine som den gjeldende ledelsesfilosofien i Forsvaret (Forsvaret, 2020). Hensikten med oppdragsbasert ledelse er å desentralisere beslutningsmyndigheten. Filosofien bygger på følgende grunnpilarer: team, felles situasjonsforståelse, sjefens intensjon, initiativ, oppdragsordre og risiko (Forsvaret, 2020). Til tross for at oppdragsbasert ledelse i dag handler om desentralisering av beslutningsmyndighet og økt handlefrihet, presiseres det i *Grunnsyn for ledelse* at det også trengs detaljerte ordre og kontroll (Forsvaret, 2020). Vekslingen mellom desentralisering og ordrestyring må være fleksibel, og det trengs trening og øving for å mestre oppdragsbasert ledelse i praksis.

2.4.1 Implementering av oppdragsbasert ledelse

Det er gjennomført mange studier som omhandler den oppdragsbaserte ledelsen i Forsvaret. En av disse er Nakken (2021) som konkluderer med at den oppdragsbaserte ledelsen i Sjøforsvaret bare delvis fungerer. Her påpeker han at den oppdragsbaserte ledelsen ikke er

tilstrekkelig desentralisert i en moderne konflikt mot en kapabel motstander, og at detaljstyring fra sjefer er et av momentene som trekkes frem som en negativ effekt.

Det er tenkelig at maskinbyråkratiet vanskeliggjør implementering og praktisering av verktøy som oppdragsbasert ledelse. Det kan da være opp til den øverste leder å ta grep for å sikre ønsket effekt. Forsvarssjef Erik Kristoffersen beskriver sin tilnærming på følgende måte: «*Selv forsøker jeg hele tiden å forklare hvorfor et oppdrag er viktig og skal løses. Deretter er det opp til mine underlagte sjefer å finne ut hvordan de skal løse oppdraget og hva som skal gjøres. I all enkelhet er oppdragsbasert ledelse å bruke tid på å formulere en intensjon med oppdraget, så er det opp til de som skal utføre å nå intensjonen*» (Forsvaret, 2020).

Når vi skal se på implementeringen av den oppdragsbaserte ledelsen, ønsker vi å ta høyde for at det er forskjeller mellom operative avdelinger og støtteavdelinger. Vi antar at begrepet oppdragsbasert ledelse i større grad gjennomsyrrer den operative søylen. Litt av bakgrunnen for dette er at man om bord på et krigsfartøy ikke alltid har tid til å la meldinger gå til kommandolinjen før en avgjørelse blir tatt. I en operativ avdeling tar man utgangspunkt i sjefens intensjon som er en forankring av den oppdragsbaserte ledelsen. Her gir sjefen sine føringer for løsning av oppdrag og sin ønskede slutttilstand. Da har de ansatte fritt spillerom i hvordan de skal gå frem med løsning av oppdraget. Dette kan gjøre jobben til mellomlederne mer utfordrende, da sjefen i praksis delegerer ansvar og myndighet nedover i hierarkiet (Forsvaret, 2020). Vi anser dette nærmest som en nødvendighet når man i et krise,- og krigsperspektiv ofte må handle raskt (Nakken, 2021). Det blir interessant for oss å sjekke ut hvordan mellomlederne i Sjøforsvaret opplever dette i praksis, og ikke minst om vår antagelse om at den oppdragsbaserte ledelsen er dypere forankret i operative avdelinger enn i støtteavdelinger faktisk stemmer.

I vår oppgave ser vi blant annet på *autonomi* og *tilhørighet* som sterke motivasjonsfaktorer for de ansatte, som er to av begrepene fra selvbestemmelsesteorien. Man kan i all hovedsak si at Forsvarssjefens uttalelser stimulerer til handlefrihet og autonomi i løsning av oppdrag. I utgangspunktet skal stor grad av tilhørighet og økt autonomi hos individ resultere i økt indre motivasjon (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, 1985), men om den oppdragsbaserte ledelsen ikke støtter opp under dette kan det tenkes at den oppdragsbaserte ledelsen kan gå på bekostning av motivasjonsfaktorer. Dette kan tenkes å bli et utfall om detaljstyring i ordregangen blir for stor.

Oppdragsbasert ledelse har, som tidligere nevnt, i utgangspunktet som hensikt å ivareta ledelse gjennom desentralisering av beslutningsmyndigheten. Dette betyr at lederens mål og intensjoner skal ivaretas gjennom handlefrihet og autonomi, hvor lavere nivåer i organisasjonen står fritt til å selv planlegge og bestemme hvilke virkemidler som skal benyttes uten detaljstyring fra ledelsen. Denne måten å lede på er spesielt nyttig for Forsvaret og Sjøforsvaret. Spesielt i dagens spente samfunn hvor det sikkerhetsmessige situasjonsbildet fort kan endre seg, og man raskt må evne å omstille seg. Muligheten til å selv bestemme veien til en slutttilstand skaper tillit og benytter kompetansen og kreativiteten i organisasjonen (Forsvaret, 2020). Oppdragsbasert ledelse bidrar også til å skape tillit innad i organisasjonen og stiller store krav til hver enkelt ansatt. Vi skal i neste delkapittel ta for oss ulike lederstiler, og videre hvilken lederstil vi antar vil fremme mellomlederen i Sjøforsvaret sitt arbeid med motivasjon og jobbengasjement blant de ansatte.

2.4.2 Mellomlederen i Sjøforsvaret

Når vi skal redegjøre for mellomlederen i Sjøforsvaret ønsker vi å ta for oss ulike lederstiler, samt hva som klassifiserer disse. Her vil vi se på og drøfte hvilken lederstil vi antar mellomlederen bør ha for å best mulig tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant sine ansatte. Fullspektrumsmodellen er en faktoroversikt over ulike ledelsesformer (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I denne modellen omfattes ledelsesformene *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *passiv ledelse* (Buch et al., 2016).

Transaksjonsledelse beskrives som den klassiske ledelsesformen, hvor lederen belønner god atferd og korrigerer atferd som ikke er i tråd med filosofien på arbeidsplassen (Buch et al., 2016). Vi antar at mellomledere i Sjøforsvaret kan inneha denne lederstilen, da dette ofte er en lettere lederstil å forholde seg til. Innenfor den *passive* ledelsesformen innehar lederen en distansert tilnærming til sine ansatte, og fyller ikke sin rolle som leder ovenfor de ansatte. Dersom mellomledere i Sjøforsvaret benytter en passiv lederstil kan vi forvente at de ansatte ikke opplever verken motivasjon eller jobbengasjement. Skulle de likevel oppleve motivasjon eller jobbengasjement, vil det eventuelt være av andre grunner, eksempelvis kollegiale relasjoner (Sherony & Green, 2002). *Transformasjonsledelsen* vektlegger emosjonelle og symbolske sider ved lederskapet. Innenfor transformasjonsledelsen står motivering av ansatte sentralt, og ifølge Bass (1985) inngår motivasjon i selve definisjonen av hva det vil si å være en transformerende leder (Buch et al., 2016). Vi antar at mellomlederen i Sjøforsvaret må veksle mellom ulike lederstiler basert på omstendighetene de befinner seg i.

En annen ledelsesform som trekkes frem er ledelse med fokus på relasjoner mellom leder og medarbeider. LMR-ledelse differensierer mellom det som omtales som sosiale og økonomiske bytterelasjoner (Buch et al., 2016). I denne teorien danner lederen sterkere relasjoner med noen få ansatte, også kalt *høykvalitetsrelasjoner*, og *lavkvalitetsrelasjoner* med andre. En utfordring med denne tilnærmingen er at ansatte kan oppleve forskjellsbehandling. Dette kan resultere i subkulturer og splittelse i arbeidsmiljøet. Til tross for dette viser forskning at LMR-ledelse genererer økt prestasjonsfokus og ekstra rolleatferd (Buch et al., 2016). Dette forklares av faktorer som økt motivasjon, bedre jobbtilfredshet, større grad av bemyndiggjøring og økt tillit til lederen (Martin et al., 2016). Videre trekker sistnevnte kilde frem at lederen, ved implementering av høykvalitetsrelasjoner, vil dekke behovene den ansatte har for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Med andre ord vil høykvalitetsrelasjoner fremme økt indre motivasjon. For vår del blir det interessant å se hvordan mellomlederne i Sjøforsvaret forholder seg til høykvalitets-, - og lavkvalitetsrelasjoner, og hvordan de tror dette påvirker de ansattes motivasjon.

Buch et al. (2016) trekker også frem at transformasjonsledelsen støtter opp under begrepene kompetanse, tilhørighet og autonomi, som utgjør essensen i selvbestemmelsesteorien. Transformasjonsledelse kategoriserer og favoriserer ikke nødvendigvis relasjonsbygging. Basert på dette kan vi i denne oppgaven ikke anse mellomlederen i Sjøforsvaret som en transformativ leder, dersom denne prioriterer høykvalitetsrelasjoner (Buch et al., 2016). Det er mellomlederen som har daglig interaksjon med de ansatte, og det er den som kan påvirke de ansattes innstilling og motivasjon i møte med arbeidsoppgaver. Dette gjør mellomlederen ved å øke interessen rundt arbeidet, skape felles målsetninger og gi positive tilbakemeldinger på prestasjoner (Bass, 1985).

En siste ledelsesform eller lederegenskap vi ønsker å trekke frem er karismatisk ledelse. Karisma er i utgangspunktet et positivt ladet ord. En kirkehistoriker ved navn Rudolf Sohm brukte begrepet i forbindelse med religiøse transformasjoner. Han beskrev karisma som en overmenneskelig eleganse og sjarm (Haley, 1980). Max Weber etablerte begrepet karismatisk ledelse for å skildre en autoritet som hos andre opplevdes som ekstraordinær (Vries, 2010). Det som er interessant med karismatisk ledelse er at egenskapen ikke er legitimt tildelt, men at det er ansett som noe mer abstrakt og overnaturlig, nesten som en gudegitt gave. Individuer som er utrustet med slike kvaliteter oppleves som naturlige (Vries, 2010). Det vil bli interessant å belyse om karisma er et begrep som også hersker i byråkratiet Sjøforsvaret. Dette skal vi ta for oss mer i drøftingen av masteroppgaven. Videre blir det interessant for oss å kartlegge hvilke

lederstiler mellomlederen i Sjøforsvaret benytter, og hvilken effekt eller konsekvens dette kan ha for den ansattes motivasjon og jobbengasjement.

I neste kapitlet redegjør vi for hvilken metodisk tilnærming vi har valgt å bruke i denne oppgaven, samt en gjennomgående beskrivelse av forskningsdesignet.

3 Forskningsdesign og metode

I vår oppgave ønsker vi å se på hvordan mellomlederen i Sjøforsvaret erfarer arbeidet med å tilrettelegge for ansattes motivasjon og jobbengasjement. Vi vil i oppgaven vektlegge mellomlederne i Sjøforsvaret sine erfaringer og refleksjoner rundt tilretteleggingen av ansattes motivasjon og jobbengasjement, samt hva de tenker Sjøforsvaret kan gjøre for å beholde ansatte. I denne oppgaven skiller vi mellom mellomledere i operative avdelinger og mellomledere i støtteavdelinger. Her jobber mellomledere fra operative avdelinger på marinens fartøyer, mens mellomledere fra støtteavdelinger er jobber på land (Forsvaret, 2021). En operativ avdeling er eksempelvis en fregatt som seiler langs norskekysten for å verne om norsk farvann. En støtteavdeling er en landavdeling for ansatte som jobber for å utarbeide prosedyrer, instruksjoner og regelverk for organisasjonen (Forsvaret, 2021). Siden vi er ansatt i Sjøforsvaret (operativ avdeling) og Forsvarets forskningsinstitutt (støtteavdeling) anså vi dette som en spennende tematikk.

Vi skiller videre i to personellkategorier, offiserer (OF) og spesialister (OR). En offiser er en ansatt utdannet på Sjøkrigsskolen, mens en spesialist enten kan være en menig eller en befalingsmann som har vært gjennom utdanning på befalsskolen (Forsvaret, 2021). Begge søylene går fra nivå OF/OR 1 til 9, hvor nivå OF 1 for offiserer tilsvarer graden fenrik og nivå OF 9 tilsvarer graden admiral. For spesialister tilsvarer nivå OR 1 graden menig i førstegangstjenesten og nivå OR 9 er flaggmester. For spesialistene må man være minst nivå OR 5 eller høyere for å ha personellansvar. For å oppnå nivå OR 5 er minstekravet å ha gjennomgått befalsskolen i Forsvaret (Forsvaret, 2021).

3.1 Valg av forskningsdesign

Det er mange faktorer som spiller inn på valg av forskningsdesign. Valg av metode har betydning for resultatene man får etter endt undersøkelse (Jacobsen, 2019). Problemstillingen man velger har også innvirkning på designet. Valg av metode har betydning for resultatene man får etter endt undersøkelse (Jacobsen, 2019). Problemstillingen man velger har også innvirkning på designet, og man kan grovt sett skille mellom en forklarende eller beskrivende problemstilling (Jacobsen, 2019). Vår problemstilling er kausal, altså forklarende, da vi forsøker å avklare årsaksmønster til et fenomen. Årsaksmønsteret vi ønsker å kartlegge er mellomlederne i Sjøforsvaret sine erfaringer med arbeidet rundt tilrettelegging av motivasjon og jobbengasjement blant ansatte. Vi har valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode siden vi

ønsker dybdesvar innenfor mellomledernes erfaringer og refleksjoner rundt arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement. Easterby-Smith et al. (2021) beskriver et forskningsdesign som en overordnet plan for studien som skal gjennomføres. Denne planen skal beskrive hvordan man har tenkt å besvare problemstillingen (Easterby-Smith et al., 2021). En problemstilling kan være intensiv eller ekstensiv, altså mange variabler og få enheter, eller få variabler og mange enheter (Jacobsen, 2019). Vår problemstilling faller under kategorien intensivt design, ettersom studien innbefatter mange variabler og få undersøkelsesenheter. Her mener vi at motivasjon og jobbengasjement er begrep som innbefatter mange variabler, mens vi har valgt å intervju 8 mellomledere, som er få enheter.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Vi har i vår studie valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode med intervju. Hensikten med kvalitativ metode er å fange opp abstrakte opplevelser og meninger man ikke kan måle gjennom eksempelvis en spørreundersøkelse (Dalland, 2017). Innenfor kvalitativ forskningsmetode møter man også intervjuobjektene på deres premisser og ikke nødvendigvis forskerens (Jacobsen, 2019). Dette gjorde valget av denne metoden åpenbar for vår del, da vi ønsker å gå i dybde på mellomledernes erfaringer rundt arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret. Utarbeidelsen av den kvalitative metoden blir gjort med utgangspunkt i en abduktiv metode. En abduktiv metode er en kombinasjon av induktiv og deduktiv metode hvor teorier hentet inn i forkant, samt innsamlet data, tillegges verdi (Jacobsen, 2019). Her vil altså tolkningen av dataen vi har samlet inn sees på både separat og i sammenheng med teorien. Vi har i tillegg valgt det Jacobsen (2019) kaller for åpen metode, hvor vi prøver å legge så lite føringer som mulig på informasjon som samles inn. Fordelen med denne metoden er at vi kan reflektere over funn som i møte med teori og empiri kan endre eksisterende ideer og forståelser (Jacobsen, 2019). Studien vår vil bestemmes av menneskene som er objekter, ikke objektive og eksterne faktorer, noe som også kalles for konstruktivistisk epistemologi (Easterby-Smith et al., 2021). En svakhet med denne metoden er at det kan bli en utfordring for oss å være objektiv, ettersom vi allerede har utarbeidet tanker og gjort oss opp antagelser og formeninger basert på innhentet sekundærdata. På samme tid vil vi forhåpentligvis stille sterkere til å gjennomføre et gjennomtenkt intervju, siden vi har satt oss inn i relevante tema gjennom empirisk forskning.

3.2 Utvalg og utvalgskriterier

Utvelgelsen av intervjuobjekter til studiet tar sikte på å best mulig besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Gjennom masterstudiet planla vi å intervjuer åtte forskjellige mellomledere i Sjøforsvaret. Vi intervjuet alle åtte mellomledere, herunder seks mellomledere fra operative avdelinger og to mellomledere fra støtteavdelinger. Bakgrunnen for dette er at Nakken (2021), som tidligere nevnt i sin oppgave, kom frem til at den oppdragsbaserte ledelsen var tyngre implementert i operative avdelinger enn i støtteavdelinger. Dette ønsket vi å sjekke ut i vår studie ved å sammenligne resultater i fra mellomledere i operative avdelinger og støtteavdelinger. Vi ønsket å se på sammenhengen mellom implementering av oppdragsbasert ledelse og arbeidet med motivasjon i disse to utvalgene. Ved å intervjuer forskjellige mellomledere fra ulike avdelinger håpet vi å finne likheter og eventuelle forskjeller i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement, og hvorvidt den oppdragsbaserte ledelsen har innvirkning på dette. Videre valgte vi ut mellomledere som både var offiserer og spesialister. Vi intervjuet totalt 4 offiserer og 4 spesialister. Dette var ingen konkret strategi fra vår side, men det var interessant for oss å oppleve forskjellene i ledersyn og refleksjoner mellom offiserer og spesialister. Fellesnevneren for mellomlederne vi intervjuet var at alle hadde personellansvar. Den laveste graden vi intervjuet i offisersøylen var løytnant (OF1+) og den laveste graden innenfor spesialistsøylen var skvadronsmester (OR6). Tabell 2 viser en detaljoversikt over informantens avdelingstilhørighet samt antall års erfaring i Forsvaret. Vi har valgt å ikke gjengi informantens grad i denne oppgaven som tiltak for å verne Deres identitet.

Tabell 2: Oversikt over avdelingstilhørighet blant informantene

Informant	Avdeling	Erfaring
Informant 1	Støtte	10 år
Informant 2	Operativ	12 år
Informant 3	Operativ	14 år
Informant 4	Operativ	5 år
Informant 5	Støtte	11 år
Informant 6	Operativ	5 år
Informant 7	Operativ	15 år
Informant 8	Operativ	10 år

Det første kriteriet i vår utvelgelsesprosess var å avklare hvilken kategori «mellomledere» falt under i Sjøforsvaret. Vi ønsket, som tidligere nevnt, å intervju mellomledere med personellansvar. Vi kom frem til at mellomledere og avdelingsledere er synonyme betegnelser, da avdelingsledere også har personellansvar. I denne oppgaven velger vi å benytte mellomledere som betegnelse for forskningsobjektene. Vi valgte videre å kalle mellomlederne vi intervjuet for informanter. For videre utvelgelse kartla vi samtlige mellomledere stasjonert på Haakonsvern Orlogsstasjon (HOS) i Bergen. Grunnen til at vi ønsket denne geografiske plasseringen var at HOS er Sjøforsvarets hovedbase, samt at vi ønsket intervjuprosessen ansikt til ansikt. Siden en av oss jobber på Haakonsvern ville det gjøre det lettere å få til intervju ansikt til ansikt. Videre utvalg baserte seg på å avgrense til hvilket gradsspenn ledere i Sjøforsvaret med personellansvar har, samt hvor lang tjenestetid man i snitt har før man blir mellomleder. Ansienniteten i utvalget varierte fra 5 til 15 år i Forsvaret.

En av fordelene med kvalitativ metode er fleksibilitet (Jacobsen, 2019). Vi benyttet denne fleksibiliteten i vår utvelgelsesmetode. Metodene vi benyttet var informasjon, bredde og variasjon (Jacobsen, 2019). Metoden *informasjon* tar for seg informanter man mener kan gi nettopp dette (Jacobsen, 2019). De tre første informantene vi valgte å intervju valgte vi basert på informasjonsmetoden, da vi hadde kjennskap til disse og deres erfaringer og refleksjoner fra tidligere arbeidsrelasjoner. Av disse fikk vi tips til videre intervjukandidater, derav metodene *bredde* og *variasjon*. Samtlige åtte informanter jobbet på Haakonsvern, enten på landavdelinger eller på om bord på et fartøy tilhørende Sjøforsvaret. En fordel med sentralisert geografisk lokalisasjon er at informantene gjerne kjenner hverandre, og at det kan være lettere å gi tips til hvem man videre anbefaler å kontakte. Vi endte opp med to informanter fra landavdelinger på Haakonsvern og seks informanter fra marinens fartøyer som er lokalisert på Haakonsvern. En svakhet med samme geografiske lokasjon er at mellomlederne kan være preget av det samme miljøet og de samme omgivelsene, og av den grunn ha likere tanker og meninger enn mellomledere fra andre lokasjoner. Dette tok vi høyde for ved gjennomføringen av intervjuene, men var ikke noe vi opplevde som pregende for vår oppgave.

En av bakgrunnen for at vi valgte å begrense oss til åtte informanter var at det ville bli for tidkrevende å intervju, prosessere og analysere all informasjonen dersom vi intervjuet flere. Jacobsen (2019) påpeker også at en kvalitativ undersøkelse ikke trenger flere informanter når det ikke tilføres ny informasjon, altså en form for metning. Vi opplevde at åtte informanter

var tilstrekkelig i vår studie for å kartlegge den informasjonen og de nyansene vi trengte for å besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

I neste delkapittel skal vi ta for oss utarbeidelsen av vår intervjuguide.

3.3 Intervjuguide

Det bør eksistere en gitt grad av struktur i intervjuet for at det skal bli vellykket (Yin, 2011). Selv om graden av struktur kan variere, bør man i åpne intervju unngå for mange svaralternativer (Jacobsen, 2019). Intervjuguiden skal ha en oversikt over temaene man er innom gjennom intervjuet (Jacobsen, 2019). Vi har bygget opp vår intervjuguide med ulike temaer som gjenspeiler oppbyggingen i teorikapitlet. I utarbeidelsen av intervjuguiden ønsket vi å se på en intervjuguide med muligheter for spesifikke oppfølgingsspørsmål dersom vi ønsket å gå dypere i materien innenfor enkelte tema. Vi tenkte først og fremst å ta utgangspunkt i semi-strukturerte intervjuer ved utarbeidelse av intervjuguide. Fordelen med denne fremgangsmåten er at spørsmål og oppfølgingsspørsmål kan stilles på en fleksibel måte (Easterby-Smith et al., 2021). Bakgrunnen for dette er at motivasjon og jobbengasjement er komplekse begreper, og vi ønsket som tidligere nevnt å ha muligheten til å gå dypere i materien ved behov.

Vår intervjuguide (vedlegg 1) er delt inn i ulike tema som gjenspeiler oppbyggingen i teorikapitlet. Intervjuguiden har til hensikt å besvare forskningsspørsmålene sine to hovedspørsmål: hvilke faktorer mellomlederne erfarer som fremmende eller hemmende i forhold til sitt arbeid med motivasjon og jobbengasjement, og hva mellomlederne mener Sjøforsvaret som organisasjon kan gjøre for å få ansatte til å bli værende i organisasjonen.

I starten av intervjuet valgte vi å stille generelle spørsmål om mellomlederen, litt for å kartlegge deres bakgrunn, og litt for å varme de opp til intervjuprosessen. Ved denne tilnærmingen får vi som intervjuere et inntrykk av informanten, gjennom gjensidig tillitsbygging, noe som danner grunnlaget for videre tilnærming gjennom intervjuprosessen (Jacobsen, 2019). Intervjuguiden ble i forkant av intervjuprosessene sendt til veileder for gjennomlesning, og videre revidert med tilbakemeldinger fra veileder før vi gikk i gang med intervjuprosessen.

Vi skal videre ta for oss hvordan intervjuene ble gjennomført i praksis.

3.4 Intervjuprosess

I vår kvalitative forskningsmetode ble det gjennomført dybdeintervjuer, som er samtaler rundt et bestemt emne (Easterby-Smith et al., 2021). Vi var i forkant av intervjuet opptatt av å stille forberedt for å fremstå troverdig (Jacobsen, 2019). For vår del baserte forberedelsene seg på innsamling av sekundærdata i form av teori, forskningsinformasjon og litteratur. Her hentet vi inn informasjon fra tidligere publikasjoner, lærebøker eller andre medier. Informasjonen som ble samlet inn kalles for *ikke-responsive*, siden dataen ble hentet inn fra kilder utenom informanten (Easterby-Smith et al., 2021). Målsetningen vår var å hente inn nok data til å danne et bilde og en formening av hvilke faktorer som påvirker motivasjon og jobbegasjement, og hvilket grunnlag man bør ha for å forstå disse begrepene.

Vi benyttet diktafon for å ta opp intervjuene, og siden Sjøforsvaret er strenge på personvern måtte vi anonymisere informantene. Taleopptak fra intervju, samt listene over informantene ble oppbevart i låst skap for å ivareta personvern. I praksis gikk intervjuene veldig bra. Vi måtte selvsagt være fleksibel på tid og sted, men dette hadde vi anerkjent på forhånd da mellomledere i Sjøforsvaret har hektiste arbeidsdager og er mye borte. Intervjuene som ble gjennomført varte et sted mellom 45 minutter og 1 time, og ble transkribert til mellom 7000-10000 ord i Word. Intervjuene ble gjennomført både på kontoret på jobb, men også hjemme hos informantene over en kaffe. Vi måtte som sagt være fleksible på tid og sted da mellomledere, spesielt i operative avdelinger, har hektiske hverdager. Det var stort sett god stemning gjennom intervjuene, men selvsagt varierende grad av både erfaringer, tanker og refleksjoner rundt begrepene vi ønsket å kartlegge. Siden en av oss hadde kjennskap til stort sett alle informantene følte vi det lå en naturlig tillitsrelasjon der fra starten. Vi innledet uansett intervjuet med litt småprat for å tilrettelegge for en løs og avslappet stemning. Vi leverte også ut informasjonsskrivet (vedlegg 2), slik at informantene fikk signert på samtykke, samt verifisert at det juridiske var på plass. Vi opplevde at informantene anså problemstillingen og studien som spennende og interessant, og noen ga også tilbakemeldinger på at spørsmålene fra intervjuguiden hadde gitt de tanker og refleksjoner de ville ta med seg videre i sitt virke. Vi følte at åpenheten rundt temaet ble en styrke for troverdigheten til informantene, som igjen er med på å styrke studiens validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2019). Disse to begrepene skal vi ta for oss senere i kapitlet.

Samtlige intervju ble gjennomført ansikt til ansikt. En fordel med intervju ansikt til ansikt er at man får se hvordan informanten responderer i form av kroppsspråk og holdning (Yin,

2011). Vi anså dette utelukkende som en styrke da faktorer som kroppsspråk og holdning lettere kommer til uttrykk. Det er igjen her viktig å holde seg nøytral og objektiv, som kan være en utfordring når man gjennomfører intervju ansikt til ansikt. En annen utfordring med intervju er at informantene ikke får så god tid til refleksjon rundt spørsmålene, da intervjuprosessen i seg selv tar lang tid. Vi gjennomførte første intervju 28.01.2023 og siste intervju 16.03.2023. Vi gjennomførte i gjennomsnitt et intervju i uken. Det var ingen plan bak dette, men det viste seg at dette var en fin tilnærming for å ha tid til å prosessere og bearbeide informasjon i etterkant av intervjuene. På den måten var vi «nullstilt» og forberedt til ny intervjuprosess. Gjennom de ulike intervjuene ble også spørsmålene tilpasset informanten. Vi var veldig opptatt av å alltid holde den røde tråden gjennom guiden, men det ble tydelig at de ulike mellomlederne hadde ulik dybde innenfor forskjellige tema. Dette erfarte vi som en styrke, og takket være en semi-strukturerte intervjuguide kunne vi tilpasse dypdykkene til hva informantene hadde å komme med. Samtlige informanter fikk tilbudet om å gjennomlese transkribert intervju, samt å få tilsendt oppgaven ved ferdigstilling. Ingen informanter var opptatt av gjennomlesning, men samtlige ønsket oppgaven tilsendt. Bakgrunnen for at de ikke ønsket gjennomlesning tror vi er kjennskapet til oss som intervjuere, og at vi opplevde at de hadde tillit til oss i transkriberingsprosessen.

Vi skal i neste delkapittel ta for oss hvordan analysearbeidet av datamaterialet gikk for seg.

3.5 Dataanalyse

Siden det ikke eksisterer bestemte regler for hvordan et datamateriale skal analyseres, har vi som forskere stor frihet (Jacobsen, 2019). Vi valgte å analysere dataene gjennom en prosessanalyse. En prosessanalyse definerer et utfall, foregående hendelser som fører frem til utfallet og eventuelle sammenhenger mellom hendelser og utfall (Jacobsen, 2019). For vår del blir utfallet mellomlederens erfaringer med arbeidet rundt tilretteleggingen av motivasjon og jobbengasjement blant Sjøforsvarets ansatte. Vi ønsker også å høre hva de tenker Sjøforsvaret som organisasjon kan gjøre for å beholde ansatte. Vi var videre opptatt av å organisere dataen vår for å gjøre det lettest mulig å gå i gang med analysearbeidet. Det er nødvendig å organisere innhentet data på en fornuftig måte før man går i gang med analysering (Easterby-Smith et al., 2021). For vår del ble den initiale prosessen å transkribere gjennomførte intervju. Etter transkribering kategoriserte vi svarene etter forskningsspørsmål og hovedpunkter fra empirien, altså informantene sine svar i henhold til disse. Det har vært viktig for oss å være kritisk til svarene, da man kan forvente at informantene fremsnakker seg selv og egne evner

til å motivere ansatte. Studien baserer seg av den grunn på mellomlederens erfaringer og refleksjoner, sett opp mot teoretisk empiri.

Vi transkriberte samtlige intervju til bokmål, utelukkende for å fremme anonymitet. Etter at samtlige intervjuer var transkribert og bearbeidet benyttet vi Nvivo som et hjelpemiddel for å prosessere datamaterialet. Nvivo er et analyseverktøy som benyttes ved bearbeiding av kvalitative data (Alfasoft, 2023). Nvivo hjalp oss å sammenfatte informantenes svar innenfor bestemte kategorier, og det ble lettere å få oversikt over hvilke tema informantene hadde flere svar innenfor. Når vi trakk ut sitater fra intervjuene var vi opptatt av at konteksten vi benyttet sitatene i var lik konteksten spørsmålet ble stilt. Dette er en viktig del av forskningsetikken (Jacobsen, 2019). Vi skal i neste delkapittel ta for oss de forskningsetiske vurderingene rundt vår studie.

3.6 Etske betraktninger

Siden en kvalitativ studie skal være etisk forsvarlig, må vi som forskere sette noen begrensninger rundt deltagerne i studiet. I første omgang tenkte vi å anonymisere på navn og beholde grad og stilling, men i undersøkelser med et lite antall undersøkelsesobjekter er det fare for at enkeltpersoner kan likevel identifiseres basert på de svarene som er gitt (Jacobsen, 2019). I et lite miljø der mange kjenner og har sosiale relasjoner med hverandre, kan det tenkes at det vil være mulig for en utenforstående å identifisere enkeltpersoner basert på deres svar. Av den grunn tenkte vi å anonymisere på kategori, eksempelvis «mellomleder operativ avdeling» eller «mellomleder støtteavdeling». Og med det ta sikte på å oppnå anonymitet ovenfor undersøkelsesobjektene. Vi tenkte fortsatt at noen av svarene fra informantene kunne avsløre hvem de var, så vi valgte å anonymisere videre til «informant 1 operativ avdeling», «informant 2 støtteavdeling» og så videre. Vi må uansett ta høyde for at noen av svarene vil kunne avsløre hvem informantene er, men dette har vi opplyst om gjennom informasjonsskrivet informantene fikk utlevert.

Vi ville i tillegg til personanonymitet sørge for konfidensialitet av datamaterialet. Dette betyr at selv om det kan være mulig for en utenforstående og identifisere enkeltpersoner basert på deres svar, ville vi garantere for at personopplysninger i datamaterialet ikke ble spredd og at personopplysninger ikke kunne bli publisert eller presentert åpent (Jacobsen, 2019). I tillegg påla vi oss selv taushetsplikt ovenfor det som er ble nevnt og diskutert på intervjuene. Dette ble utarbeidet i informasjonsskrivet og en samtykkeerklæring som informantene fikk lest og

signert i forkant av intervjuene. Disse dokumentene er utarbeidet for at intervjuobjektene skal føle seg trygge, samt at datamateriale er ivaretatt i henhold til retningslinjene fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Forsvarets Høgskole.

Undersøkelsen er meldt til Norsk senter for forskningsdata (vedlegg 3) og Forsvarets høgskole i henhold til gjeldende regelverk (vedlegg 4). Det er også et krav fra Forsvarets høgskole om søknad til undersøkelser i Forsvaret. Denne søknaden ble godkjent 9.1.2023. Alle som har deltatt i studiet er frivillige kandidater. Intervjuobjekter ble informert om våre identifiserte farer og gevinster ved å delta. Dette har vi ivaretatt gjennom det Jacobsen (2019) beskriver som fire hovedkomponenter; kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse.

Jacobsen (2019) presiserer at den som undersøkes skal ha full forståelse av hva deltakelsen i undersøkelsen innebærer. Informantene er voksne og myndige personer, med normal vurderingsevne som vil kunne avveie fordeler og ulemper ved å delta på undersøkelsen. I informasjonsskriv informantene fikk i forkant av intervjuene fikk de også informasjon om undersøkelsen og vår masteroppgave, hva det innebar for dem å delta og at deres samtykke når som helst kunne trekkes tilbake, noe som ville ført til at innsamlet data om intervjuobjektet ble slettet. Videre ble intervjuobjektene informert via informasjonsskrivet om at deres deltakelse i undersøkelsen er frivillig. For at de ikke skulle føle seg presset til å delta i undersøkelsen, ville vi ikke oppsøke aktuelle intervjukandidater som vi var overordnet eller underordnet til.

Vi identifiserte ikke andre forhold som kunne føre til at aktuelle deltakere følte seg presset til å delta i undersøkelsen. Deltakerne fikk tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens hensikt, fordeler og ulemper ved deltakelse, samt hvordan data skulle behandles i etterkant. For å sørge for at deltakerne forstod innholdet i informasjonsskrivet, var vi tilgjengelige for avklaringer ved behov. Som dokumentasjon på at deltakerne har lest og forstått informasjonsskrivet, inneholdt det et signaturfelt der deltakerne bekreftet at informasjonen var lest og forstått. Informasjonsskrivet ble signert og returnert i forkant av intervjuene. Disse vil bli makulert når taleopptak blir slettet etter levert og godkjent oppgave.

3.7 Validitet og reliabilitet

For å sikre validitet og reliabilitet innenfor kvalitativ forskning er det viktig at studien er gjennomført på en god måte. Studien må være etisk forsvarlig og godt systematisert for at vi

skal kunne stole på resultatene (Merriam & Grenier, 2019). Vi skal nå ta for oss de to begrepene for å understøtte viktigheten av implementering i en studie.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, viser til hvorvidt funnene i forskningen kan repliseres eller ikke (Merriam & Grenier, 2019). Man kan med andre ord si at en annen forsker ville kommet frem til samme resultat dersom tilsvarende metoder og prosedyrer ble brukt. Innenfor kvalitativ metode vil studiens reliabilitet forutsette nøytralitet mellom intervjuer og informant (Jacobsen, 2019). For vår del var dette noe vi måtte fokusere ekstra nøye på, ettersom vi hadde kjentskap til de fleste informantene fra før. Jacobsen (2019) beskriver noe som kalles for intervju-effekten. For vår del vil denne effekten påvirkes av oss som intervjuere, basert på den vi er og informantenes kjennskap til oss. Til tross for at vi kunne tilrettelagt for informanter uten kjennskap til oss, valgte vi å gå for informanter vi visste kunne bidra positivt i studien, basert på deres stillinger og erfaringer. Vi kan ikke garantere at dette ikke har påvirket resultatene, men vi brukte god tid i forkant av intervjuene til å presisere at vi ønsket genuine svar innenfor tematikken.

Intervjuprosessen kan også ha blitt preget av konteksteffekt, ettersom intervjuene ble gjennomført på forskjellige steder (Jacobsen, 2019). Man kan på samme tid anta at reliabiliteten i vår oppgave er sterk grunnet de organisatoriske rammene til Sjøforsvaret. Mellomlederne har faste stabile rammer i form av prosedyrer og instruksjoner for hvordan de skal utøve sin ledelse. Vi antar at individet i mellomlederstillingen har noe å si i forhold til den relasjonelle tilnærmingen, men ikke nok til å påvirke de strukturelle rammene og regelverket mellomlederne må forholde seg til. Vi søker å kartlegge mellomlederens erfaringer og refleksjoner rundt arbeidet med tilrettelegging av ansattes motivasjon og jobbingasjement. Basert på dette har vi selektert informanter vi vet kan bidra positivt i studiet. Vi anser dette som en styrke i forhold til funn sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål (Jacobsen, 2019).

3.7.2 Validitet

Validitet, eller troverdighet, viser til nøyaktighet i fremstilling av forskningsfunn (Easterby-Smith et al., 2021). Begrepet validitet kan deles inn i to former; intern validitet og ekstern validitet. Den interne validiteten baserer seg på forskeren sin forståelse av virkeligheten, og hvorvidt funnene som blir gjort stemmer overens med realiteten. Siden intern validitet baserer seg på analyse av innsamlet data blir det ansett som en styrke innenfor den kvalitative

forskningen (Merriam & Grenier, 2019). Innenfor ekstern validitet handler det om å kartlegge om funnene i forskningen kan anvendes og generaliseres (Merriam & Grenier, 2019).

Vi anser vi som den viktigste faktoren innenfor validitet i studiet at vi valgte mellomledere vi hadde kjennskap til, og som vi visste kunne bidra positivt inn i studien. Det faktum at vi hadde kjennskap til informantene, og selv var «insidere» i organisasjonen. En «insider» får ofte lettere tilgang til informasjon, og er ofte bedre rustet til å evaluere kvaliteten av informasjonen (Jacobsen, 2019). For vår del er ikke vi nødvendigvis bedre rustet til å vurdere informasjonen informantene kommer med, men basert på tidligere innhentet empirisk forskning, kombinert med seleksjon av informanter basert på deres forutsetninger, kan vi regne dette som en styrke for vår studie.

Det er også viktig å ta høyde for at man kan se seg blind på egen organisasjon. Med dette menes at man ikke legger merke til detaljer eller informasjon som kan ha påvirkning på studiet (Jacobsen, 2019). For vår del vil ikke vi bli oppfattet som partisk i dette studiet, ettersom vi avdekker punkt hvor Sjøforsvaret som organisasjon kommer til kort, blant annet innenfor personellpolitikk.

Når det kommer til ekstern gyldighet ser vi at funnene fra de åtte ulike informantene innehar tydelige trender og likheter. Vi kan muligens påstå at funnene er overførbare, men vi kan heller ikke gi mulige årsakssammenhenger større betydning enn de har. Av den grunn har vi gjennom studiet vært bevisst presentasjon av funn og fortolkninger av disse. Vi anser studiet med åtte informanter som for lite til å generalisere basert på populasjonen i Sjøforsvaret. Til tross for dette kan vi heller ikke avfeie at funnene vi har gjort kan avdekke et større populistisk utvalg, men derimot teoretisk overførbare. Vi har som tidligere nevnt valgt å gjennomføre en intensiv undersøkelse, som går i dybden på et bestemt tema. Basert på at informantene har gitt tilbakemeldinger på at tematikken har vært relevant, og at de selv har forholdt seg genuin, har dette bidratt til å gi oppgaven høyere intern gyldighet (Jacobsen, 2019). Vi håper videre at funnene kan hjelpe mellomledere i Sjøforsvaret til å bedre tilrettelegge for de ansattes motivasjon og jobbenngasjement, samt gi organisasjonen indikasjoner på hva som oppleves som nødvendig for å beholde arbeidsstokken.

Vi skal i det følgende kapittel presentere studiens funn.

4 Presentasjon av funn

Vi skal i dette kapitlet presentere funnene vi har gjort i studien med utgangspunkt i vår problemstilling. Vi skal først presentere hovedfunnene, så går vi i dybde på funnene fra forskningsspørsmål F1 og F2.

4.1 Hovedfunnene fra studien

Et av hovedfunnene vi gjorde i studien var at hvilken avdeling informantene tilhørte hadde lite innflytelse på hva de erfarer rundt arbeidet med motivasjon og jobbengasjement.

Mellomlederens egen erfaringsgrunnlag, uavhengig av om de tilhørte en operativ avdeling eller en støtteavdeling, hadde i større grad innflytelse på Deres svar. Noen av mellomlederne hadde alltid hatt en plan om å være i Forsvaret, mens det for andre var tilfeldigheter som gjorde at de ble værende. Det kunne også virke som at mellomlederne med egne karriereplaner ikke nødvendigvis var de beste på å følge opp egne ansatte, at de med andre ord var mer ego-orientert.

Når det kommer til Sjøforsvarets tilrettelegging for å bevare ansatte fant vi betydelige svakheter i systemet. Mange av tiltakene som mellomledere gjennomfører for å gi de ansatte høyere motivasjon gjennomføres på et mellommenneskelige nivå. Mellomledere bruker samtaler, lokale tiltak og justeringer i arbeidshverdagen for å motvirke mangel på motivasjon.

I de neste delkapitlene skal vi gå mer dybde på funnene i vår studie, samt vår fortolking av disse i lys av forskningsspørsmålene i denne oppgaven.

4.2 Forskningsspørsmål F1

F1: Hvilke faktorer erfarer mellomledere som fremmede og hemmede i forhold til sitt arbeid med motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret?

4.2.1 Fremmede faktorer

I starten av intervjuene kartla vi mellomledernes opprinnelige motivasjon for å jobbe til Sjøforsvaret. Hensikten med dette var å kartlegge grunnlaget deres i møte med organisasjonen og dens ansatte. Informant 2 viser til at veien inn til Sjøforsvaret kan være tilfeldig:

«Det var helt tilfeldig. Jeg hadde egentlig ingen planer om å begynne i Sjøforsvaret. Men så var det vernepliktsåret som gjorde at jeg valgte å fortsette, siden det var ledige stillinger når jeg var ferdig som vernepliktig».

Først ønsket vi å vite hva mellomledere forstår med begrepet motivasjon. Hvordan de definerer begrepet ville si mye om hvilket grunnlag de hadde for å arbeide med motivasjon og jobbegasjement i sin avdeling. Basert på informantenes svar ser vi at mellomlederne har delte meninger rundt dette. For noen definerer begrepet rundt det et konkret mål du skal arbeide for å oppnå i den andre enden, mens andre ser på motivasjonsbegrepet som mer abstrakt. For informant 2 betyr motivasjonsbegrepet følgende:

«Jeg må se et mål med det jeg skal oppnå da, altså det er motivasjonen min. Hvis jeg blir presentert for et mål, eksempelvis i jobbsammenheng, så må det være et mål jeg skal nå i den andre enden.»

Informant 3 anser motivasjonsbegrepet som mer abstrakt, han mener at motivasjon er:

«Den enkeltes indre drivkraft, som er med på å styre litt tankesett og valg man tar i hverdagen, og også de større valgene for litt sånn lengre perspektiv.»

Funnene relatert til faktorene som mellomledere erfarer som fremmede i arbeidet med tilrettelegging av motivasjon og jobbegasjement er i noen grad varierende mellom informantene, men det hadde ingen direkte relasjon med hvilken avdeling de tilhørte. Nedenfor presenterer vi funnene knyttet til kartlegging av fremmede faktorer.

Når det videre kommer til forskjellene på indre og ytre motivasjonsfaktorer, ønsket vi å kartlegge hvordan mellomlederne forholdet seg til disse. Når vi først har kartlagt disse faktorene kunne vi gå mer i dybde på deres erfaringer rundt arbeidet med tilrettelegging for motivasjon. Mellomlederne forholder seg ulikt til indre og ytre faktorer. Informant 1 mener at det er et samsvar mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer:

«Man motiveres sterkest av de indre faktorene, men de ytre faktorene må være på plass for at du skal kunne klare å påvirke de indre.»

Informant 2 har derimot erfaringer med at ytre faktorer motiverer mest:

«Jeg tror det er ytre faktorer. Jeg tror egentlig det er i form av karriereveier eller karrieremuligheter. Jeg tror også lønn kan være en faktor, men tror ikke dette er den viktigste eller mest avgjørende faktoren.»

Mens informant 3 har erfaringer med at indre faktorer er de mest motiverende for å fremme motivasjon og jobbengasjement:

«Jeg tror man motiveres mest av indre faktorer. Jeg tror at hvis folk opplever at de trives på jobb, har oppgaver som utfordrer og som er interessante og får muligheten til å vokse, så trives folk, trivsel gir jo et indre ønske om å bli værende.»

Når det kommer til informantenes erfaringer i hva de vektlegger er det den indre motivasjonsfaktoren som kommer frem som den viktigste. De erfarer også autonomi som en viktig fremmer for motivasjon. Informant 3 mener at:

«Akkurat her tror jeg kanskje det er tilhørighet, fordi at det er litt spesielt ombord i et fartøysmiljø. Men jeg tror også autonomi er viktig, at man ikke føler seg detaljstyrt.»

Informant 1 mener indre motivasjonsfaktorer handler om innflytelse:

«Jeg tror at man må oppleve at egne valg og egne handlinger er med på å påvirke flere mennesker enn bare seg selv. Man er veldig avhengig av de menneskelige faktorene, og så tror jeg det er en ganske god indre motivasjon i det at man får lov til å gjøre såpass mye variert i egen arbeidshverdag.»

I forhold til ytre motivasjonsfaktorer anser mellomlederne lønn og karrieremuligheter som de viktigste motivasjonsfaktorene. Informant 2 sier at:

«Det er karrieremulighetene, selv om jeg har sagt det ikke er det for alle. Jeg tror på en måte ikke lønna i seg selv er det som får folk til å bli, men det kan hende jeg er litt naiv.»

Informant 1 mener også lønn er den viktigste ytre motivasjonsfaktoren:

«Jeg tror det er så enkelt som at man må trives med arbeidsoppgavene fordi de er varierte, og så er det enkelt å si at det gir tillegg på lønna hvis du jobber ekstra, og det er en veldig viktig ytre motivasjonsfaktor tror jeg. At de ansatte ser sammenhengen

mellom at mer arbeid gir mer lønn. Så jeg tror det soleklart utelukkende handler om lønn som den største ytre motivasjonsfaktoren.»

Informant 1 mener også at ytre motivasjonsfaktorer kan gjøre at ansatte blir værende i organisasjonen over tid:

«Så lenge de ytre motivasjonsfaktorer er på plass så tror jeg at det er en grunn til at folk blir ganske lenge i systemet. Man jobber i et system hvor folk er nokså like basert på at de er selektert inn, så du treffer folk som er verdimessig like som seg selv samtidig som de er ulike din egen uttrykksform og væremåte.»

Med forskjellige synspunkt i hvilke faktorer mellomlederne i Sjøforsvaret erfarer som viktigst, skulle man tenke at de også hadde ulike tilnærminger for å tilrettelegge for ivaretaging av de ansattes motivasjon og jobbengasjement. Funnene viser seg å være veldig like. Nesten samtlige mellomledere prioriterer å danne relasjoner og tillitsforhold med sine underordnede. De er opptatt av anerkjennelse og at de skal føle seg sett og hørt, uavhengige av hvilken avdeling de tilhører. Videre er de opptatt av at arbeidet for den enkelte ansatte skal oppleves meningsfylt og derav motiverende. De er også opptatt av autonomi for sine ansatte. Informant 6 beskriver sin tilnærming til autonomi på følgende måte:

«Jeg prøver å tenke at hvis det er behov for meg hver dag for å ta en beslutning, så har jeg gjort en dårlig jobb som leder. Det må være nok rom til at de kan få gjøre oppgavene sine selv og videre påvirke og beslutte innenfor sine ansvarsområder. Og hvis de blir usikre, så skal jeg selvfølgelig være tilgjengelig for å hjelpe de med å ta rett beslutning eller dra en annen retning.»

Informant 5 beskriver sin tilnærming til autonomi i en støtteavdeling på følgende måte:

«Vi har jo en del instruksjoner og prosedyrer på hvordan ting skal gjøres, så det sier jo seg selv at det er ganske utfordrende, da det er en del oppgaver vi ikke kan gi så stor handlingsfrihet på. Spesielt de oppgavene som innebærer sikkerhetsaspekter og risiko. Da er det jo heller å gi handlefrihet innenfor de områdene man kan.»

Når det kommer til annerkjennelse, beskriver informant 3 måten han gir annerkjennelse på:

«Jeg prøve å være flink til å gi tilbakemeldinger når folk har gjort noe bra, sånn at de får anerkjennelse for jobben de gjør. Og så får jo de årlig en tjenesteuttalelse som vi karaktersetter der de får tilbakemelding på hvordan de har prestert det siste året.»

Samtidig som informant 3 beskriver sitt syn på ivaretagelse av personell på følgende måte:

«At personellet føler at de blir sett, hørt og tatt vare på ved at de får tilfredsstillende arbeidsoppgaver, opplever mestring og utvikling. Det tror jeg er viktig for mange.»

Informant 5 deler denne oppfatningen:

«Jeg tror god personalledelse handler om å få de ansatte til å føle seg sett og hørt, og at det er rom for utvikling og vekst. Siden de fleste på et eller annet tidspunkt vil begynne å kjede seg. Så da handler det om hvordan kan man gi nye impulser og utfordringer.»

Informant 3 beskriver også måten han får sine ansatte til å se det større bildet slik:

«For å skape mening til mine ansatte forklarer jeg funksjonen til avdelingen, som egentlig er ganske enkel, vi skal skape fremdrift gjennom sjøen. Selv om dette kan virke som en opplagt ting må det ofte brytes ned og forklares i perspektiv. Da forklarer jeg hvorfor det er viktig at hver enkelt gjør sin jobb, og hvorfor den jobben er viktig for fremdriften.»

Informant 5 beskriver sitt fokus på å skape trygghet på følgende måte:

«For min del så handler det jo om å gi trygge rammer og utvise trygghet, og videre det å vise at de kan komme med ting hvis det er noe. Det er ikke noe jeg forventer å få igjen, men det er bare noe man gjør fordi man genuint bryr seg. Jeg skal jo ikke opp og videre og fram på en måte, så jeg har ingenting å vinne eller tape på det.»

Informant 2 mener at den beste måten å tilrettelegge for jobbegasjement er å gå foran som et godt eksempel:

«For at folk skal bli engasjert har jeg som sjef opplevd at det er veldig viktig å vise engasjement selv, det er jo kanskje det enkleste du kan gjøre. Samtidig er det også det vanskeligste, siden de aller fleste i min stilling ikke er interessert i å være engasjert.»

Men det kreves bare små grep, bare det å ta del i arbeidet for å vise at man bryr seg, egentlig bare være delaktig, det er det enkleste.»

Informant 1 anser fokuset på jobbengasjement som veldig viktig for å skape mening og motivasjon:

«Jeg føler at det er selve fundamentet i jobbutførelsen, at du klarer å skape mening og forståelse for den enkelte, at du klarer å balansere jobb og fritid, og at du klarer å få folk til å bli kjent med hverandre på litt annen måte. Jeg tror at når man kan være på jobb og gjøre en veldig god jobb, uten å føle at man jobber, så har man gjort noe veldig riktig.»

Når det kommer til oppdragsbasert ledelse deler mellomlederne på tvers av avdelingene oppfatningen om at dette er en fremmer i deres tilrettelegging for ansattes motivasjon og jobbengasjement. Desentralisering av beslutningsmyndigheten gjør at mellomlederne kan ta imot og tolke oppdraget, og på den måten tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant de ansatte.

Informant 3 beskriver praktisering av oppdragsbasert ledelse på følgende måte:

«Jeg opplever oppdragsbasert ledelse som bra. For at jeg som mellomleder i denne organisasjonen kan drive aktivt med oppdragsbasert ledelse, får jeg muligheten til å ta imot sjefens intensjon og løse den sånn som jeg ønsker.»

Informant 5 deler samme oppfatning:

«Jeg mener den oppdragsbaserte ledelsen absolutt er en fremmer [for motivasjon i avdelingen], ved at man føler frihet og ikke blir detaljstyrt på alt man skal gjøre. Mange trives jo med det å kunne gjøre ting på sin egen måte. Så er det klart, som jeg sa i sted, at om man får et oppdrag så kan det jo være varierende resultat, men så er det en del av læringsprosessen [...].»

Informant 8 presiserer at i arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement hos sine underordne er det ikke alltid han har handlefrihet. I de tilfellene hans handlingsrom er begrenset, jobber han i stedet med å skape forståelse for situasjonen:

«Som regel har man handlefrihet til å gjøre det man føler er riktig for de ansattes motivasjon og jobbengasjement. Men om ikke handlefriheten er der, kan man gjøre tiltak for å ivareta de ansattes motivasjon og jobbengasjement, eksempelvis gjennom å skape forståelse.»

4.2.2 Hemmende faktorer

I likhet med kartleggingen av fremmende faktorer har vi også kartlagt en del faktorer som mellomlederne erfarer som hemmende deres arbeid med å tilrettelegge motivasjon og jobbengasjement. De hemmende faktorene kan nesten identifiseres som fravær av de fremmende, altså indre og ytre motiverende faktorer. Her kan man eksempelvis si at fravær av autonomi fører til demotiverte ansatte, og at mangel på tilhørighet reduserer trivselen. Videre ser man at lav grunnlønn, dårlige pensjonsvilkår og manglende karriere, - og tjenesteplaner også er faktorer som virker hemmende på motivasjon og jobbengasjement. Informant 2 underbygger dette slik:

«Hos oss så vet vi at det er detaljstyring. Det er det første du aldri må gjøre. Videre er det dumt med litt for løse rammer og litt for frie tøyler. Folk må ha noe å gå etter. Det er ikke alle som klarer å finne ut selv hvordan ting henger sammen, så du må på en måte gi de noe å holde seg innenfor, på samme tid som man ikke går for mye i detaljer. Det er jeg helt sikker på er nøkkelen.»

Videre ser man at mangelen på karrieremuligheter og stagnasjon er en annen hemmer for mellomlederne i arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement. Manglende karrieremuligheter er også en faktor som gjør at personell velger å slutte i Sjøforsvaret. Her blir det belyst forskjeller mellom offiserer og spesialister, hvor offiserene har en tydeligere karrierevei enn spesialistene. Her kommer det frem at mellomlederne ønsker at personell som stagnerer skal slutte for å kunne utvikle seg videre. Videre identifiserer de andre årsaker til at personell velger å slutte, blant annet familiære forhold. Informant 4 underbygger dette:

«Vi ønsker at folk slutter, fordi at dem ikke lenger har noe mer å lære, og at de føler at de ikke har noe mer å tilby bedriften. Men jeg tror det jevnlig slutter folk som fortsatt har mer å lære eller som har mer å tilby. De slutter kanskje av annen ting, som at de får familie. Nå har vi endelig fått en turnusordning som gjør at de som skal stifte familie bytter over til fartøy med turnus i stedet for å slutte i marinen, så sørger vi for at ressursene våre, altså folkene, blir beholdt lenger og utnyttet bedre. Jeg tror også

at, spesielt spesialistene, slutter fordi de kan nå lenger sivilt enn dem kan militært. Sånn at de kan begynne på et sivilt fartøy og bli overstyrmann eller kaptein. Her [i Sjøforsvaret] kan de ikke bli det om de ikke er offiserer.»

Vi kartla videre at en vesentlig hemmer for mellomlederne i arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement er selve organisasjonen. Informant 1 mener at det er utelukkende støtte staben som styrer betingelser som lønn, grad og pensjon som kan tilrettelegge for de ytre motivasjonsfaktorene. Dersom organisasjonen lykkes med dette, er det mellomlederens ansvar å dyrke den indre motivasjonen. Han sier at:

«Per nå så klarer man ikke å gi god nok lønn, man klarer heller ikke å gi gode nok vilkår når det kommer til for eksempel pensjon i Sjøforsvaret i dag, som gjør at folk ser det som lite hensiktsmessig å bli over lang tid. Hadde man klart å lande ting der, slik at folk ser sammenhengen mellom utdanning, kompetanse, erfaring og lønn, og i tillegg vet at man har en pensjon som er OK i bunn, så har du de ytre rammefaktorene på plass. Da kan du spille på den indre motivasjonen.»

For noen av mellomlederne var det flere nyanser enn lønn og karrieremuligheter. De anså også alder som en hemmende faktor i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement. Grunnen til dette var at ansatte med tiden etablerte familiære relasjoner, fikk barn og ikke lenger hadde mulighet til å være like mye borte fra familien. Her igjen beskrives tiltak Sjøforsvaret har iverksatt for å ivareta dette, men som ikke har fungert etter intensjonen. Informant 5 sier at:

«Det er klart at for mange så innebærer det å jobbe i Sjøforsvaret å være borte fra familie og venner. Jeg tror det er en passende livsstil for de som er ung, men etter hvert som man etablerer seg og stifter familie så er det ikke så kjekt med så mye fravær. Det er jo laget handlingsplaner for å håndtere slike utfordringer, men så langt har det bare vært ord og lite handling. Så jeg tror det går på motivasjon og arbeidsforhold rett og slett.»

Informant 6 beskriver tilsvarende situasjon, sett fra en operativ avdeling:

«[...] Men så har du også livet i seg selv, om man stifter familie eksempelvis, her har Forsvaret ofte dårligere premisser enn eksempelvis sivile bedrifter.»

En hemmer innenfor oppdragsbasert ledelse er når det ikke fungerer etter intensjonen. Dette beskriver informant 6 på følgende måte:

«Det jeg synes er mest vanskelig og irriterende, er at jeg kunne fått en måloppnåelse, eller en intensjon med hva det er vi vil. Så kunne jeg sørget for at vi kommer dit. Men det kommer ikke, vi får ikke vite «endstate». Når vi får et oppdrag som du egentlig ikke helt vet hva er, og så kan de i tillegg komme med masse endringer [til oppdraget]. Det er skikkelig irriterende, og det skjer ofte.»

Informant 6 sier videre at:

«Oppdragsbasert ledelse praktiseres helt frem til sjefen ikke er enig likevel. Og det er jo forså vidt greit, sant? Sjefen er jo sjefen. Men da er spørsmålet, hvor ofte skal du ha bekreftelse fra sjefen for å sørge for at du går i riktig retning? Der har man jo tilliten. Og kanskje tidligere feil eller gode valg man har tatt vil påvirke hvordan den ansatte ser på det. Derfor er tillit viktig, når vi gir deg tillit, det er bare løse å utfordringene.»

Informant 1 forklarer årsaken til at oppdragsbasert ledelse ikke fungerer som for stor avstand mellom toppledere og mellomledere:

«Det kommer av at det er altfor stor avstand mellom toppledelse og mellomledernivå, og de som faktisk utfører jobben. Man sitter ikke med den samme situasjonsforståelsen.»

Informant 1 mener videre at det finnes flere nyanser innen oppdragsbasert ledelse som kan virke hemmende for organisasjonen:

«I utgangspunktet vil jeg si den [oppdragsbaserte ledelsen] fungerer, sett opp mot handlingsrom til å gjøre en del ting, men jeg tror ikke at man kan være veldig kreativ eller nødvendigvis gjøre alt du mener er riktig selv da. Det er noe jeg tror er med på å dempe motivasjonen veldig. De som sitter på toppen er ikke interessert i annet enn resultatet. Da mister folk piffen når det ikke skjer noe i prosessene.»

Det at den oppdragsbaserte ledelsen til tider kan virke hemmende underbygges av informant 4:

«Jeg synes at den [oppdragsbasert ledelse] noen ganger kan være litt vag. Jeg synes vi tidvis kan spisse oss litt mer, men det tenker jeg går ned til oss mellomlederne, at vi videre må bryte ned oppdraget til de ansatte. Min avdeling skal bare sørge for at

skipet fungerer, så kan vi ved neste ordre melde at vi støtter forrige ordre når jobben er gjort.»

Basert på de hemmende faktorene innenfor oppdragsbasert ledelse, ser man at mellomlederen blir en viktig faktor i operasjonalisering og konkretisering av oppdraget.

Vi vil i neste avsnitt fortolke funnene knyttet til forskningsspørsmål F1.

4.2.3 Fortolkning F1

Funnene rundt hva som fremmer og hemmer mellomledernes arbeid med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret er uten tvil sammensatte. Dette kan være alt fra godt lederskap, lønn, karriere, tjenesteveier og tilhørighet til organisasjonens verdier og individene som jobber der. Funnene i vår studie avdekker et skille mellom indre og ytre motiverte ansatte som en av faktorene som påvirker hvordan mellomlederne tilrettelegger sitt arbeid med motivasjon og jobbengasjement. De indre motiverte ansatte appellerer til tilhørigheten til organisasjonen, autonomien de opplever i møte med arbeidsoppgaver, og ikke minst at de føler seg kompetent når de mestrer arbeidsoppgavene. I forhold til autonomi avdekket vi at en forutsetning for at mellomledere tilrettelegger for selvstendighet i ansattes daglige arbeid er at det eksisterer et godt tillitsforhold mellom lederen og de ansatte. Det kunne også virke som at de indre motiverte ansatte hadde større sannsynlighet for å bli i organisasjonen over tid, enten gjennom en naturlig karrierevei i den stillingen de sitter i, eller gjennom et karriereskifte internt i Sjøforsvaret. Mellomledere erfarer at det som fungerer godt for ansatte er ytre incentiver i form av lønn eller opprykk. I motsetning til indre motiverte ansatte, kartla vi at ytre motiverte ansatte i større grad var åpne for å velge andre veier, også utenfor Sjøforsvaret. Det virker som at bakgrunnene for dette er at de søker yrker som kan gi det bedre vilkår som eksempelvis lønn. Dersom man jobber på sjøen tjener man gode penger, men man er mye borte. Det kommer frem at de ytre motiverte ansatte ser på muligheter for å gå sivilt for å enten jobbe mindre mens de tjener det samme, eller for å jobbe like mye mens de tjener mer. Her har Forsvaret og Sjøforsvaret en vei å gå i forhold til personellpolitikk, dersom de ønsker å beholde de ansatte.

Når det kommer til motivasjonsfaktorer ser vi at mellomledere som jobber aktivt med motivasjonsarbeid i sin avdeling anser flere motivasjonsfaktorer som fremmende. På den andre siden fokuserer mellomledere som fokuserer i mindre grad på arbeidet med

motivasjonsarbeid i sin avdeling på at Sjøforsvaret som system bærer skylden når de ansatte er umotiverte.

Vi fant ulike fortolkninger av motivasjonsbegrepet, som også kan være med på å diktere hvordan mellomledere forholder seg til begrepet. Vi ser at de som anser ytre motivasjonsfaktorer som viktigst, altså lønn og karrieremuligheter, lettere kan skyelde på systemet. De er systemorientert, og det kommer frem at de skylder på systemet i forhold til lønn og karrieremuligheter. I tillegg er de mer kritiske til hvordan oppdragene kommer fra toppledelsen, enten at de ikke får stort nok handlingsrom for å løse oppdraget som de selv ønsker, eller at de lettere lar seg begrense av rammefaktorene i organisasjon. Mellomledere som anser indre faktorer som viktigst, herunder autonomi og tilhørighet, fremsto for å være mer individorientert. I motsetning til systemorienterte mellomledere, bruker de sitt handlingsrom i oppdragsløsning. De har lettere for å akseptere at systemet er som det er, samtidig som de bruker mulighetsrommet i utøvelse av ledelsesrollen for best ivaretagelse av sine underordnes motivasjon og jobbengasjement

Det er selvsagt nyanser innenfor alle informantenes svar, men funnene viser at systemet ikke nødvendigvis er lagt opp til ivaretagelse av personell, og at det er personavhengig i forhold til hvem som sitter i stillinger som ivaretar personell. Det kan virke som at det kreves en form for ekstra rolleadferd blant mellomlederne som fokuserer på ansattes motivasjon og jobbengasjement, for at dette skal lykkes.

Vi skal presentere funn rundt systemet og eventuelle konsekvenser av dette i forskningsspørsmål F2.

4.3 Forskningsspørsmål F2

F2: Hva mener mellomledere i Sjøforsvaret kan gjøres for å få ansatte til å bli værende i organisasjonen?

Informant 4 viser at tiltak som iverksettes når en ansatt først er demotivert gjennomføres lokalt på avdelingen, uten innblanding av den ytre organisasjonen.

«Hvis folk er demotivert bruker jeg å ha en samtale der jeg forteller hva jeg ser. Det aller meste handler om arbeidsoppgaver, ansvar og om måten ting blir gjort på. Da forsøker jeg å lytte til det og tilpasse oppgavene i forhold til det. Det kan være for ensformige oppgaver, at de føler de har fått for lite kompetanseheving og kurs eller at de er misfornøyde med vaktssystemet eller lignende. Da prøver jeg å korrigere på det. Jeg føler at jeg er ganske flink på å plukke opp når folk mistrives, og gjør mitt for å følge opp dette.»

Informant 4 beskriver videre hvordan han erfarer motivasjonsarbeid i Sjøforsvaret:

«Jeg vet ikke om jeg helt føler for å gi Sjøforsvaret noe [anerkjennelse] for det. Det er heller indre motivasjon som oppstår gjennom et bra arbeidsmiljø om bord som gir veldig mye motivasjon. Jeg føler ikke at det er Sjøforsvaret, det vil si den ytre organisasjonen bestående av eksempelvis [landorganisasjonen] har noe fortjeneste i dette. Dette gjelder også personellforvaltere og i landorganisasjonen eller øverste ledere på skvadronsnivå. Jeg føler ikke at det er de som aktivt gjør ting.»

Informant 5 erfarer flere forhold i Sjøforsvaret som bidrar til demotivering av ansatte:

«Jeg opplever at det forsvinner incentiver. Det har vært mye omstillingsprosesser, samt at det har vært mye støy rundt dette med ivaretagelse av personell. Organisasjonen, forvaltninger og slik systemet fungerer nå synes jeg ikke motiverer. Da er det er vel heller egenmotivasjon for fagfeltet og de man jobber med som er det som på en måte veier tyngst, så det er jo på en måte ikke nødvendigvis organisasjonen som er med på å skape motivasjon.»

Det forekommer en tydelig forskjell på karriere-, - og tjenesteveier basert på om man er offiser (OF) eller spesialist (OR). Her fremkommer det fra mellomlederne at det var lettere å tilrettelegge for en karrierevei tidligere enn det er i dag. Mellomlederne opplevde det som vanskelig å tilrettelegge for andre karrieremuligheter enn sivile studier, ved mindre de søkte Sjøkrigsskolen og ble offiserer.

Dette kommer frem i svaret fra informant 2:

«[Sjøforsvaret] prøver kanskje å motivere, men det når ikke helt ut. Dette kan være på grunn av OF/OR [offiser eller spesialist] systemet. Du har veldig lite

karrierevalg som OR, altså ikke offiserer, da har du på en måte fjernet veldig mye av motivasjonsgrunnlaget for de ansatte. Det samme gjelder for vernepliktige eller matroser.»

Informant 2 sier videre at:

«Sjøforsvaret er flinkere til å motivere offiserer. De har mye mer karrierevalg. Det er ingen som ønsker å stå i ro i en stilling for lenge. Så jeg føler at Sjøforsvaret har vært veldig dårlig på å motivere på det punktet. Ikke motiverer de med lønn og ikke motivere med karriereveier.»

Informant 6 underbygger påstanden om at ansatte ikke lønnes tilstrekkelig:

«Altså jeg tror det er tre faktorer: Du jobber mye og det er høyt arbeidstempo. Basert på de to faktorene, så lønnes ikke du høyt nok.»

Basert på overnevnte sitat kan man si at mellomlederne i Sjøforsvaret mener at organisasjonen kommer til kort med å tilrettelegge for motiverte ansatte. Det munner ut i at mellomlederne mener det er andre faktorer som gjør at personell ønsker å bli værende i organisasjonen, eksempelvis jobben i seg selv og individene man jobber med.

Grad av byråkrati i organisasjonen er også en faktor som påvirker mellomlederens arbeid med motivasjon. Blant annet mener de prosesser for gradopprykk og inntredelse i stilling er en tungrodd prosess med forbedringspotensial. Spesielt blant de operative er forhindret inntredelse av kompetente personell i stillinger et problem. Her er krav om høyere militærgrad enn personellet innehar en vesentlig faktor i påvirkning av motivasjon på arbeidsplassen. Dette underbygges av flere informanter:

*«[...] Jeg får ikke gjort noe med lønn uansett. Det styres på høyere nivå. Jeg får heller ikke gjort noe med gradssystemet som er helt *****. Man ender opp med personell som gjør en orlogskaptein jobb, men så blir de bare midlertidig kapteinløytnant, fordi ikke har 6 år som løytnant. Så vi har et teit system som gjør det der. Det er en av grunnene til at vi har folk som har sluttet, garantert. At vi har et så rigid system, som forhindrer oss å bevege oss oppover i grad, i et system hvor grad faktisk har noe å si.»*

Informant 4 støtter informant 6 sitt syn på gradssystemet:

«Spesielt når du tenker på de rent maritime stillingene som styrmenn og maskinister og sånt, de kan begynne på et sivilt fartøy. Der de kan bli overstyrmann eller kaptein. De kan begynne på et sivilt fartøy og være førstemaskinist eller chief. Og her kan dem ikke bli det fordi at de ikke offiserer.»

4.3.1 Fortolkning F2

Funnene ovenfor illustrerer noen av utfordringene mellomlederne opplever med ivaretagelsen av motiverte ansatte i Sjøforsvaret. I tillegg til det som er nevnt i fortolkning F1, har mellomlederne i Sjøforsvaret påpekt karrieremulighetene innad i Sjøforsvaret som en viktig faktor. OMT (ordning for militært tilsatt) som er implementert for å skille mellom offiserer og spesialister pekes som en viktig faktor som forhindrer motivasjon og jobbengasjement hos de ansatte. Dessuten opplever de stor avstand mellom støttefunksjoner i organisasjonen, eksempelvis HR og administrasjon. Dette bidrar til å skape støy rundt formelle prosesser, der noen kan oppleve urettferdighet og frustrasjon. Bortfall av incentiver og goder forsterker disse opplevelsene.

Som nevnt ovenfor er arbeidet med motivasjon i Sjøforsvaret i størst grad gjennomført lokalt i avdelingene, mellom leder og ansatt. Ledere som er opptatt av å danne sosiale relasjoner til ansatte utrykte høyere grad av kritikk mot måten Sjøforsvaret tilrettelegger for motivasjon. Mellomlederne som oppfatter maskinbyråkratiet som gjeldende i Sjøforsvaret hadde overveiende sannsynlighet for å kritisere Sjøforsvarets etablerte prosesser for ansettelse eller gradopprykk. Disse mellomlederne bærer ofte preg av lang erfaring innen operativarbeid og forsterker tanken om avstand mellom støtteorganisasjonen og de operative avdelingene.

Informantene er vant til å håndtere motivasjonsarbeidet på et mellommenneskelig nivå, som poengtert ovenfor. For å få ansatte til å bli værende i organisasjonen er mellomledere tydelige på at Sjøforsvaret må kunne tilrettelegge for bedre karriere muligheter for både offiserer og spesialister. Mellomledere mener også at Sjøforsvaret blir utkonkurrert av sivile selskaper når det gjelder lønn og arbeidsbetingelser. Skal ansatte bli værende i Sjøforsvaret, mener mellomledere at Sjøforsvaret er nødt til å tilby lønn og andre arbeidsbetingelser som er på lik linje eller bedre enn sivile aktører.

I neste delkapittel vil vi drøfte funnene i studiet og se dette opp mot det teoretiske rammeverket, samt besvare antagelsene presentert i teorikapitlet.

5 Analyse og drøfting

5.1 Motivasjon i Sjøforsvaret

Et av funnene som kom frem i studien som gjelder fremmende og hemmende faktorer viser at mellomlederne opplever at hvilke faktorer som fremmende og hemmende avhenger av hvorvidt de erfarer sine ansatte som indre eller ytre motiverte. Altså om de anser ytre faktorer som lønn, status og karrieremuligheter som viktigst, eller om de anser indre faktorer som tilhørighet, autonomi og kompetanse som viktigst. Mellomlederne erfarer at det er de ytre faktorene karrieremuligheter og lønn fremstår som viktigst for de ansatte. Videre erfarer de at det er tilhørighet og autonomi som fremstår som de viktigste indre motivasjonsfaktorene. En interessant erfaring fra mellomleder som ikke kommer frem i teorien, er at de ytre faktorene må være på plass for at arbeidet med tilrettelegging av de indre faktorene skal fungere på best mulig måte.

Funnene i undersøkelsen avdekket sammenhenger med både forskningsspørsmål F1: «Hvilke faktorer erfarer mellomledere som fremmende og hemmende i forhold til sitt arbeid med å tilrettelegge for motivasjon og jobbegasjement blant ansatte i Sjøforsvaret?» og forskningsspørsmål F2: «Hva mener mellomlederne i Sjøforsvaret kan gjøres for å få ansatte til å bli værende i organisasjonen?». Funnene viser at den maskinbyråkratiske organisasjonen er både en hemmende faktor i mellomledernes arbeid med motivasjon og jobbegasjement, i tillegg til en sentral faktor til at ansatte velger å slutte i Sjøforsvaret. Drøftingen vil av den grunn presenteres som et sammenhengende kapittel når det gjelder forskningsspørsmålene, men delt inn i underkapitler basert på funn.

5.1.1 Behovsteorien

I henhold til behovshierarkiet ser vi at antagelsene våre om at ansatte opplever tryggheten organisasjonen gir som motiverende. Dette gjelder både operative avdelinger og støtteavdelinger. Når det gjelder operative avdelinger erfarer mellomlederne at relasjonene som dannes når man bor tett sammen, samt tilhørigheten som oppstår til avdelingen gir videre grunnlag for motivasjon. Mellomlederne erfarer at det å få servert mat til faste tider, oppleve psykologisk trygghet på arbeidsplassen og ikke minst tilhørighet til organisasjonen og personellet man jobber med er essensielt for å tilfredsstille behovene. Dette samsvarer også med Maslows behovshierarki. Med andre ord, erfarer mellomlederne at byråkratiet Sjøforsvaret tilrettelegger for behovsfaktorer opp til nivå 3 i Maslows pyramide. Et funn som

svekket antagelsen om selvrealisering, var forskjellene på offiserer og spesialister sine karrieremuligheter. Mellomlederne erfarte at offiserene hadde gode karriere, - og kompetanseplaner, mens dette var nærmest fraværende blant spesialistene. Mellomlederne erfarer at spesialister i Sjøforsvaret i mindre grad opplevde selvrealisering, da systemet ikke er lagt opp til å ivareta dette. Når det kommer til det nest øverste nivået i pyramiden, behovet for anerkjennelse, erfarte mellomlederne at dette munnet ut i hvilke motivasjonsfaktorer som var viktigst. De mellomlederne som anså indre motivasjonsfaktorer som viktigst anså anerkjennelse som et viktig hjelpemiddel i deres arbeid med tilrettelegging av motivasjon og jobbengasjement. De som derimot anså ytre motivasjonsfaktorer som viktigst skyldte på byråkratiet når de ikke følte de kunne tilrettelegge for motivasjonsfaktorer blant sine ansatte. I henhold til behovshierarkiet ser vi at antagelsene våre om at ansatte appellerer til tryggheten organisasjonen gir som treffende. Mellomlederne erfarer at dette gjelder både operative avdelinger og støtteavdelinger. Når det gjelder operative avdelinger erfarte mellomlederne også at relasjonene som dannes når man bor tett sammen, samt tilhørigheten som oppstår til avdelingen gir videre grunnlag for motivasjon.

5.1.2 Forventningsteorien og situasjonsteorien

Når det kom til kognitive motivasjonsteorier antok vi at disse var viktige i tilretteleggingen av ansattes motivasjon og jobbengasjement. Her avdekket funnene at antagelsen delvis var rett, men at det var en del andre faktorer involvert. Mellomlederne erfarer at det må være etablert et gjensidig tillitsforhold mellom leder og ansatte, noe som understøttes av teorien til Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) om at gjensidig tillit er en viktig faktor for å etablere autonome forhold. Videre erfarte mellomlederne at det må være tilrettelagt for organisatoriske rammer, blant annet gjennom en form for belønningssystem. I henhold til forventningsteorien forventer individ å bli belønnet for innsats som er lagt ned (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Belønning er også en viktig faktor i det ytre motivasjonssystemet (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, 1985). Dette samsvarer også med situasjonsteorien som redegjør for faktorer som tilrettelegger for trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen (Brower et al., 2009). Mellomlederne erfarte at fravær av forventningsteori i form av manglende belønning utløser situasjonsteorien i form av faktorer som skaper mistrivsel. På motsatt side erfarte de at ivaretagelse av forventningsteorien fremmer trivsel innenfor situasjonsteorien (Brower et al., 2009). Når det kommer til mellomlederen, viser funnene at hen kan bidra i tillitsforholdet, også når det kommer til belønningssystemer. Funnene viser at en viktig forutsetning er at mellomlederen tilpasser lederstilen sin til situasjonen. Her erfarer mellomlederne at den

transformativ lederstil best tilrettelegger for ivaretagelse av forventningsteorien og situasjonsteorien.

Når det gjelder Sjøforsvaret som organisasjon erfarer mellomlederne at de organisatoriske rammene er for dårlig, og at systemet nærmest motiverer mer til avgang enn å bli værende. Her erfarer mellomlederne at de ansatte enten stagnerer utviklingsmessig, eller at de ikke mottar riktig belønning for nedlagt innsats. Igjen underbygger dette også faktorer som skaper mistriivsel på arbeidsplassen i henhold til situasjonsteorien (Buch et al., 2016). De har egen bonusordning for spesialister som tegner langvarige arbeidskontrakter, på samme tid som det er fraværende karriere- og kompetanseplaner. Når man ser disse faktorene opp mot forventningsteorien og situasjonsteorien, viser funnene at mellomlederne erfarer at ansatte blir værende i organisasjonen utelukkende på bakgrunn av bonusordningen.

Vi hadde i teorikapitlet antagelser om at både lønn i form av seilingstillegg, og trygghet i form av fast jobb begge var motiverende faktorer som ville resultere i at ansatte ble værende i organisasjonen. Mellomledernes erfaringer indikerer derimot at dette er en relativt kortvarig motivasjonsfaktor, i den forstand at det virker motiverende når man er ung. Når man derimot blir eldre og etablerer familiære relasjoner vil andre faktorer gjøre seg gjeldende.

Mellomlederne erfarer videre at maskinbyråkratiet Sjøforsvaret har en vei å gå i arbeidet med tilrettelegging av disse behovene. Her igjen viste funnene at det ikke var noen signifikant forskjell på operative avdelinger og støtteavdelinger. Den eneste forskjellen som kom frem i funnene, var at den ytre motivasjonsfaktoren *lønn* kunne fremtre sterkere i operative avdelinger enn i støtteavdelinger. Mellomlederne erfarer at grunnen til dette er at man genererer mer økonomiske tillegg til havs enn til lands.

5.1.3 Selvbestemmelsesteorien og sosial motivasjonsteori

En av de viktigste antagelsene i teorikapitlet dreide seg rundt Deci et al. (1989) selvbestemmelsesteori. Her antok vi at faktorene autonomi, tilhørighet og kompetanse måtte være til stede for at mellomlederen skulle tilrettelegge for indre motivasjon hos den ansatte. Antagelsen vår stemte delvis da det kom frem i studien at mellomlederne som trodde enten indre motivasjonsfaktorer, eller kombinasjonen av indre og ytre motivasjonsfaktorer, var opptatt av relasjonsbygging. I henhold til sosial motivasjonsteori må det være etablert et relasjonelt grunnlag for å best mulig tilrettelegge for indre motivasjonsfaktorer. Mellomlederne som var bevisst relasjonsbygging fokuserte også på autonomi, tilhørighet og kompetanse, for å tilrettelegge for indre motivasjon. De anerkjente også at de organisatoriske

faktorene rundt ikke var tilstrekkelig for å tilrettelegge for ytre motivasjonsfaktorer. Funnene avdekket, til tross for dette, at det ikke nødvendigvis var nok for å beholde ansatte i organisasjonen over tid.

Et annet interessant funn i studien kartlegger derimot at noen mellomledere erfarer at det må eksistere både indre og ytre motivasjonsfaktorer for at ansatte skal motiveres til å bli værende i organisasjonen over tid. Her presiseres det at det er organisasjonen sitt ansvar å tilrettelegge for ytre motivasjonsfaktorer gjennom konkurransedyktig lønn, tilpassede karriere, - og kompetanseplaner og trygge organisatoriske rammer. Per nå er det bare en av tre faktorer som blir ivaretatt, gjennom at ansatte i Sjøforsvaret har forutsigbarhet gjennom trygghet i jobben. Funnene avdekker at mellomlederne mener at til tross for tilrettelegging av indre motivasjonsfaktorer, som tilhørighet, autonomi og kompetanse, så vil ikke dette være nok for å bevare ansatte over tid. Spesielt med tanke på funnet som avdekket forskjeller mellom offiserer og spesialister sine karrieremuligheter. Da vil den indre motivasjonsfaktoren *kompetanse* ikke bli ivaretatt av organisasjonen. Mellomledernes eneste muligheter da er å tilrettelegge for sivile studier, som basert på funnene ofte resulterer i at ansatte til slutt velger slutte i Sjøforsvaret til fordel for en sivil jobb. Man ser da at ivaretagelse og tilrettelegging av de resterende to indre faktorene *autonomi* og *tilhørighet* riktignok medfører økt trivsel og motivasjon blant de ansatte, men funnene viser at dette ikke er nok til å bevare ansatte i organisasjonen over tid.

5.1.4 Indre og ytre motivasjon

Funnene i studien vår avdekker at det må eksistere både indre og ytre motivasjonsfaktorer for at de ansatte skal oppleve motivasjon og jobbengasjement. Mellomlederne erfarer at det må eksistere ytre motivasjonsfaktorer i form av lønn og karriereplaner, på samme tid som de indre motivasjonsfaktorene autonomi, kompetanse og tilhørighet må være til stede. Disse erfaringene samsvarer også med tidligere forskning. Schultzen (2021) har i sin masteroppgave forsket på hva som motiverer til en yrkeskarriere i Sjøforsvaret. Resultatet av hennes forskning viser at ansatte i Sjøforsvaret motiveres hovedsakelig av de motivasjonsfaktorene som skaper indre motivasjon. Funnene i hennes studie viser at de ansatte opplever høy grad av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette er alle viktige faktorer som må ligge til grunn for å skape indre motivasjon (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, 1985). Videre påpekes det at samfunnsoppdraget fremstår som en sterk motivasjonsfaktor for yrkeskarrierevalget (Dyndal, 2013), i tillegg til at ansatte deler Forsvares kjerneverdier (Schultzen, 2021).

Funnene i vår studie avdekker et skille mellom mellomlederne som anser indre eller ytre motivasjonsfaktorer som viktigst. Her erfarer mellomledere dersom man tror indre motivasjonsfaktorer er sterkest er man individorientert (Buch et al., 2016), mens mellomledere som anser ytre motivasjonsfaktorer som sterkest er systemorientert. Funnene i studien vår avdekker også mange andre faktorer enn motivasjon, hvor fellestrekkene var at de fleste som var motivert for en karriere i Sjøforsvaret kjenner seg igjen i Forsvarets samfunnsoppdrag (Dyndal, 2013) og motiveres av tilhørigheten til, og meningen med den. Dette var også faktorer mellomlederne erfarte som fremmere for å beholde ansatte i organisasjonen. Et annet funn viser at mellomlederne må være relasjonsorientert og opptatt av den ansatte som individ for at de skal oppleve tilhørighet og mening. Dette var også en erfaring mellomlederne opplevde som fremmede i arbeidet med tilrettelegging av ansattes motivasjon og jobbegasjement. Dette underbygges også i en studie gjennomført av Hellum (2020) ved Forsvarets Forskningsinstitutt.

Funnene i vår studie kartlegger behovene som innbefattes av den indre motivasjonen. Vi tok i teorikapitlet for oss seleksjonsprosessen ansatte i Forsvaret er gjennom, og tilhørigheten, som tilegnes av individene i denne prosessen. Vi antok dette som en av grunnene til at ansatte i Sjøforsvaret ønsker å bli værende i organisasjonen, og av den grunn er det en viktig egenskap og faktor mellomlederne i Sjøforsvaret må kjenne til og forstå. Dette var også noe mellomlederne erfarte som fremmede faktorer. Til tross for dette viser funnene at mellomlederen må være nyansert i forhold til indre og ytre motivasjonsfaktorer, i tillegg til at hen må være opptatt av relasjonelle forhold (Buch et al., 2016).

5.2 Mellomlederen i Sjøforsvaret

Vår studie avdekker at det er ulike faktorer som fører til at ansatte velger å slutte i Sjøforsvaret. Mellomlederne erfarer at det ikke konkurransedyktig lønns-, og pensjonsordninger, ei heller gode nok karriere-, og kompetanseplaner. Broch og Kvernevik (2019) har forsket på og skrevet om motivasjon hos mellomledere i Forsvaret. Her så de på hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker mellomledere til å bli værende i Forsvaret. De samlet kvantitative data fra 361 ledere som fremdeles jobber i eller som har sluttet i Forsvaret for å forstå hva som er eller var avgjørende for dem for å bli eller slutte i Forsvaret. Det kommer frem at det ikke er lett å kartlegge de mellommenneskelige faktorene gjennom spørreundersøkelser som FFI gjennomfører på personell som slutter. Dette underbygges også av mellomlederne sine erfaringer i vår studie. Erfaringene deres avdekker at det er de

organisatoriske rammene (Bolman & Deal, 2018) som ikke er tilrettelagt for å beholde personell over tid. Det som er interessant i våre funn er at mellomlederne som erfarer at personell motiveres av ytre faktorer forsoner seg med at dette er faktorer de ikke kan påvirke, mens mellomledere som erfarer at ansatte motiveres av indre faktorer mener de kan påvirke disse. Igjen avdekker funnene et skille mellom individorienterte og systemorienterte mellomledere. Funnene indikerer at de individorienterte mellomlederne besatt karismatiske trekk og inntok en transformativ lederstil. De systemorienterte mellomlederne var mer en kombinasjon av transaksjonsleder og passiv leder.

5.2.1 Lederstiler

I teoridelen antok vi at mellomlederen måtte ha evnen til å variere mellom ulike lederstiler for å best mulig tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret. Basert på funnene våre kan vi si at antagelsene delvis stemte. Mellomlederne erfarer at man ikke utelukkende kan være en transformativ leder, en transaksjonsleder, eller en leder med fokus på leder-medarbeider-relasjoner (LMR). Funnene viser at mellomlederen i Sjøforsvaret må tilpasse lederstilene basert på oppdraget. Mellomlederne erfarer at oppdraget er styrende for hvilken lederstil de må innta. Her erfarer de også at oppdraget noen ganger kan gå på bekostning av ansattes motivasjon og jobbengasjement. Det som er interessant er at mellomledere erfarer at det kreves en form for ekstra rolleatferd dersom de skal ivareta arbeidet med tilrettelegging av motivasjon og jobbengasjement.

5.2.2 Høykvalitets, - og lavkvalitetsrelasjoner

I teoridelen tok vi for oss høykvalitets, - og lavkvalitetsrelasjoner. Høykvalitetsrelasjoner var noe vi antok mellomlederne måtte fokusere på for å best mulig tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant ansatte. Funnene våre i studien viste at mellomlederne som fokuserte på høykvalitetsrelasjoner mellom seg og sine ansatte i større grad fokuserte på å tilpasse lederstilen sin for å ivareta den ansattes motivasjon og jobbengasjement, og ikke nødvendigvis bare oppdragsløsningen. Noe som var interessant her var at det var mellomlederne som prioriterte høykvalitetsrelasjoner erfarte indre motivasjonsfaktorer som de viktigste for å ivareta ansattes motivasjon og jobbengasjement. Funnene i denne studien indikerer at mellomlederen som ønsker å ivareta ansattes motivasjon og jobbengasjement fremstår som en relasjons, - og individorientert leder.

5.2.3 Jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring

I tillegg til jobbengasjement var et annet begrep vi tok for oss i teorikapitlet psykologisk bemyndiggjøring. Her antok vi at mellomlederne måtte benytte verktøyene innenfor psykologisk bemyndiggjøring i arbeidet med tilrettelegging av ansattes motivasjon og jobbengasjement. Her erfarte mellomlederne blant annet at det å skape mening med arbeidet var en viktig suksessfaktor i tilretteleggingen av jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring. Funnene i vår studie viser at mellomlederne benytter denne strategien når de opplever misnøye eller frustrasjon blant sine ansatte. Videre antok vi i teorien at mellomlederne måtte tilrettelegge for mestring for at de ansatte skal føle seg kompetent. Mellomlederne erfarte at de måtte tildele oppgaver de tenkte de ansatte ville mestre for å føle seg kompetent, samtidig som de erfarte at de ansatte trengte utfordrende oppgaver for å oppleve personlig vekst. Funnene i studien viste at dette var en fornuftig tilnærming, men at mellomlederne erfarte at de ble spilt dårlig av Sjøforsvarets manglende karriere-, - og kompetanseplaner.

5.2.4 Tillitsforhold og anerkjennelse

Antagelsene våre fra teoridelen tilsier at det kreves tillit mellom leder og ansatt, kombinert med anerkjennelse fra leder til ansatte for at de skal oppleve jobbengasjementen. Dette samsvarer med funnene vi gjorde i vår studie. Mellomledere er opptatt av å etablere et tillitsforhold mellom seg og sine ansatte for at de skal oppleve handlefrihet og autonomi i møte med arbeidsoppgavene. De er også opptatt av at de ansatte skal føle seg sett og hørt gjennom å anerkjenne arbeidet og innsatsen deres. Dessverre gjelder dette forholdsvis mellomledere som anser indre motivasjonsfaktorer, eller kombinasjonen av indre og ytre, som viktigst. De er også opptatt av å ivareta kompetanseutviklingen til sine ansatte (Bakker et al., 2008). Dette til tross for at de erfarer at de organisatoriske rammene ikke tilrettelegger for karriereløp for andre enn offiserer. Hovedforskjellen på mellomlederne munker da ut i de som tror indre faktorer er viktigst, og de som tror ytre faktorer er viktigst for å ivareta motivasjonen til de ansatte. De som anser de indre som viktigst bruker sitt handlingsrom for å tilrettelegge for og skape motivasjon og jobbengasjement blant sine ansatte, mens de som anser ytre faktorer som viktigst skylder på organisasjonen og systemet for hvorfor dette ikke lar seg gjøre. Slutttilstanden er dessverre lik, da man ikke kommer foruten at ansatte velger å slutte basert på de organisatoriske rammene. Hovedforskjellen ligger i at mellomlederne som anser indre faktorer som viktigst fokuserer på å gjøre hverdagen til de ansatte så god og meningsfull som mulig, til tross for at funnene viser til at de på et eller annet tidspunkt uansett velger å slutte.

5.3 Oppdragsbasert ledelse

I teorikapitlet antok vi at Sjøforsvaret som maskinbyråkrati ville vanskeliggjøre endringer i systemet og desentralisering av beslutningsmyndigheten på bakgrunn av rigide rutiner, prosedyrer og manualverk. Funnene i vår studie viser at byråkratiet vanskeliggjør endringsprosesser, og at mellomlederne anser systemet utelukkende som en hemmer i arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement. Videre antok vi at implementeringen av oppdragsbasert ledelse kunne bidra til desentralisering av beslutningsmyndigheten, og gjøre det lettere for mellomlederen å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant de ansatte. Funnene i studiet viste variert grad av velfungerende oppdragsbasert ledelse. Noen mellomledere opplevde fungerende oppdragsbasert ledelse, mens andre opplevde den som mindre fungerende. Det forekom ingen forskjeller på erfaringen hos mellomledere til lands eller til havs. Det som er fellesnevneren er at det må eksistere et tillitsforhold (McClelland, 1987) både mellom mellomlederen og toppledelsen, men også mellom mellomlederen og de ansatte. Dersom dette gjensidige tillitsforholdet eksisterer vil mellomlederen som en gjennomgående faktor kunne se på mulighetsrommet, og eventuelt handlefriheten (Buch et al., 2016), for å best mulig tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement. Den andre avgjørende faktoren for at dette skal fungere er mellomlederen som individ (Buch et al., 2016). Det kom frem i funnene at det måtte eksistere et indre ønske hos mellomlederen om å skape motivasjon og jobbengasjement blant de ansatte. Dersom ikke dette ønsket var til stede så vi at de ofte skyldte på det byråkratiske systemet (Mintzberg, 1980), og aksepterte at dette var som det var, uten muligheter til å påvirke dette.

En antagelse vi hadde i teorikapitlet var at den oppdragsbaserte ledelsen var dypere forankret i operative avdelinger enn i støtteavdelinger. Basert på funnene i studiet kan vi konstatere at denne antagelsen ikke stemte. Funnene i vår undersøkelse viser at en av de viktigste grunnene til en velfungerende implementering av oppdragsbasert ledelse munner ut i tillitsforhold. Dersom tillitsforholdet mellom toppledelse, mellomledere og ansatte er til stede vil den oppdragsbaserte ledelsen fungere uavhengig om man er i operativ avdeling eller i støtteavdeling. En viktig faktor her var *sjefens intensjon* og hvor stor innvirkning denne hadde på oppdraget. Noen ganger kunne man oppleve at sjefens intensjon begrenset den oppdragsbaserte ledelsen. Et funn som indirekte kom frem i studiet var at graden av karismatiske trekk hos sjefen. Her viste funnene at mellomledere som opplevde karismatiske trekk hos sjefen lettere aksepterte skiftende intensjoner og oppdrag. Her igjen viste det seg at mellomledere som trodde mer på indre motivasjonsfaktorer strekte seg lenger for å ivareta de

ansatte i disse situasjonene. Til tross for dette innehar både mellomledere og ansatte respekten for hierarkiet de jobber i, og forholder seg til sjefens intensjon, vilje og visjon.

Vi antok som tidligere nevnt at den oppdragsbaserte ledelsen i større grad gjennomsyret de operative avdelingene, fremfor støtteavdelingene. Gjennom intervjuprosessene kom det frem at både implementeringen og effekten av oppdragsbasert ledelse varierte ut fra situasjon og oppdrag. Her igjen var tillitsforholdet mellom toppleder og mellomleder, samt forholdet mellom mellomleder og ansatt en avgjørende faktor for at den oppdragsbaserte ledelsen skulle virke etter intensjon. En annen faktor som kom frem i funnene var avstanden fra landorganisasjonene til fartøyene. Det kom frem at det var «kortere vei» til toppen fra en mellomleder på land enn en mellomleder på fartøy. Kortere vei i ordrekjeden kan føre til bedre informasjonsflyt og lavere terskel for oppklaring eller ytterligere informasjon til både sjefens intensjon og oppdrag (Forsvaret, 2021). Med andre ord er det mange faktorer som påvirker både implementeringen og effekten av oppdragsbasert ledelse. Det som er interessant er at momentene tillit, tilhørighet, system og mellommenneskelige relasjoner gjennomsyrer både fremmende og hemmende faktorer innenfor mellomlederens arbeid med motivasjon og jobbengasjement blant de ansatte.

6 Konklusjon

Vi skal besvare følgende problemstilling:

«Hvordan erfarer mellomledere i Sjøforsvaret arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant sine ansatte, og hva mener de videre kan gjøres for å skape en stabil arbeidsstokk?»

Bakgrunnen for valg av tema handler om at noen ansatte velger å slutte i Sjøforsvaret (Fauske & Strand, 2020). Vi fant gjennom vår studie ut at lav lønn, manglende karrieremuligheter og familiære forhold alle var medvirkende faktorer til at personell valgte å slutte i Sjøforsvaret. Funnene viser også at arbeidet med tilrettelegging av motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret er både sammensatt og kompleks. I tillegg avdekker funnene delte meninger mellom mellomlederne vedrørende motivasjonsfaktorer, derimot fremstår de samkjørte og enige i sin holdning til de organisatoriske utfordringene til Sjøforsvaret som maskinbyråkrati.

Problemstillingen ovenfor er todelt og vi har systematisert den videre i to forskningsspørsmål (F1 og F2):

F1: Hvilke faktorer erfarer mellomledere som fremmende og hemmede i forhold til sitt arbeid med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sjøforsvaret?

F2: Hva mener mellomlederne i Sjøforsvaret kan gjøres for å få ansatte til å bli værende i organisasjonen?

Gjennom arbeidet med oppgaven avdekket vi at elementene i forskningsspørsmålene var komplekse, men samtidig sammenhengende. Videre avdekket vi at faktorene som mellomledere erfarer som fremmende og hemmende i arbeidet med tilrettelegging av motivasjon og jobbengasjement i Sjøforsvaret påvirket måten de mener Sjøforsvaret kan tilrettelegge for motiverte ansatte. Den største indikasjonen på dette kom frem i hvorvidt mellomlederne opplevde indre eller ytre motivasjonsfaktorer som mest fremtredende.

Gjennom drøfting av sentrale teorier om motivasjon og jobbengasjement dannet vi tilstrekkelig grunnlag for å intervjuer mellomledere i forskjellige avdelinger i Sjøforsvaret. Vi tilførte også relevante aspekter rundt oppdragsbasert ledelse i grunnlaget, siden den har sentral og viktig verdi for utøvelse av ledelse i Forsvaret som etat.

Svarene til informantene varierte ut ifra hvordan de selv forstod og forholdte seg til begrepene motivasjon og jobbensgjement. Likevel var det felles enighet blant informantene at høy grad av byråkrati i organisasjon var en klart hemmende faktor for motivasjon og jobbensgjement blant ansatte. Eksempler på dette er tidskrevende og til dels frustrerende prosesser rundt gradsopprykk og ansettelse. Informantene erfarte også at Sjøforsvaret gir utilstrekkelige rammer for optimal balanse mellom jobb og familieliv, i tillegg til manglende karrieremuligheter i den nye spesialistsøylen som nylig ble implementert i Forsvaret. Mellomlederne opplevde stor organisatorisk avstand mellom støttefunksjoner i organisasjonen og de operative om bord på Sjøforsvarets fartøyer, noe som også er poengtert som en hemmende faktor.

På en annen side erfarte informantene flere faktorer som fremmer motivasjon og jobbensgjement. Disse faktorene var rettet mot nærmiljøet rundt de enkelte avdelinger. Høy grad av tilhørighet til den delen av organisasjonen den enkelte tilhørte, samt høy grad av autonomi i utførelse av arbeidet var klare fremmende faktorer for motivasjon og jobbensgjement. Likevel var disse faktorene ansett som utilstrekkelig for å beholde ansatte i Sjøforsvaret over tid. Flesteparten av mellomlederne opplevde at ansatte som i utgangspunktet trivdes i Sjøforsvaret søkte seg bort til fordel for bedre karrieremuligheter, lønn eller mulighet for turnustjeneste som ga bedre balanse mellom jobb og familieliv.

Mellomlederne hadde en klar mening om hva Sjøforsvaret som organisasjon kan gjøre for å få ansatte til å bli værende i organisasjonen. Bedre og klarere karrieremuligheter for spesialister vil være et steg i riktig retning for å beholde viktige, kunnskapsrike og erfarne ansatte over tid. Informantene hadde også flere eksempler på at ansatte med riktig kompetanse ble hindret i å inntre i stillinger med andre gradsnivå, og dermed søkte jobb utenfor sektor hvor karrieremulighetene var bedre. For å få ansatte til å bli værende i organisasjonen mente mellomledere at Sjøforsvaret bør øke graden av fleksibilitet i gradskrav for stillinger, samt tilby konkurransedyktige arbeidsbetingelser.

Gjennom kvalitativ studie har vi nådd vårt mål om å utforske i dybde på mellomlederens erfaringer og meninger for å få verdifull innsikt i mellomlederens refleksjoner rundt motivasjon og jobbensgjement i Sjøforsvaret. Likevel er en svakhet i vår studie at vi har unnlatt å få med de ansattes erfaringer og refleksjoner rundt temaet, slik at vi kunne kartlegge hvor vidt mellomlederens subjektive svar til stemmer med ansattes oppfatning rundt det.

Dette foreslås som videre arbeid innenfor teamet motivasjon og jobbensgjement i Sjøforsvaret, eller i andre avdelinger i forsvarssektoren for øvrig.

Med bakgrunn i vår studie vil Sjøforsvaret få bedre innsikt i mellomlederens erfaringer og refleksjoner rundt deres arbeid med tilrettelegging for motivasjon og jobbensgjement. Våre funn vil kunne gi organisasjonen et godt grunnlag for å identifisere forbedringsområder innad i organisasjoner, med sikt på å få ansatte til å bli værende i organisasjonen og videre sørge for at kunnskapsrike, erfarne og ikke minst motiverte ansatte forblir i organisasjonen over lengre tid. Dette tror vi kan ha direkte innflytelse i organisasjonens kampkraft og dens viktighet, spesielt i den ustabile verdenspolitiske situasjonen som vi befinner oss i.

6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Med utgangspunkt i våre funn ser vi for oss ulike teoretiske og praktiske implikasjoner for videre forskning. Det første er at Sjøforsvaret må gå inn for å bedre tilrettelegge for hygiene faktorer for de ansatte. Dersom Sjøforsvaret ønsker å skape en stabil arbeidsstokk må de tilby unisone karriere, - og kompetanseplaner, og ikke minst konkurransedyktig lønn. I forhold til karriere, - og kompetanseplaner må Sjøforsvaret videre se på implementeringen av OMT, og videre jobbe med å bedre tilrettelegge for spesialistene. Når det kommer til lønn må Sjøforsvaret innse at behovene til deres ansatte vil endre seg over tid. Når man er ung har man bedre muligheter til å være mye borte enn når man etablerer familiære forhold. Det bør etableres tettere og bedre oppfølging fra Sjøforsvarets personellavdelinger, der de kan kartlegge ansattes behov, og på den måten være delaktig i tilretteleggingen av videre karriere, - og kompetanseplaner. En annen fordel med dette er at siden mellomlederne skifter stilling på hyppig basis, kan Sjøforsvarets personellavdelinger fungere som et oppfølgingsorgan med bedre stabilitet og kontinuitet for de ansatte. Her vil også Sjøforsvaret på et tidligere tidspunkt mulig avdekke faktorer som kan føre til at ansatte slutter. En vellykket implementering av dette vil forutsette at Sjøforsvaret vier mer ressurser til sine HR-avdelinger.

6.2 Videre forskning

Denne studien støtter opp under funnene fra tidligere forskning gjennomført for ansatte i Forsvaret og Sjøforsvaret. Fauske og Strand (2020) har identifisert lønn, dårlige kompetanse- og karrieremuligheter og ugunstig familiepolitikk som viktigste årsaker til at spesialister og offiserer valgte å slutte i Forsvaret i perioden 2018 til 2019. Fauske og Strand (2021) identifiserte at disse årsakene var også blant de viktigste årsakene til at personell i Forsvaret valgte å slutte i perioden 2019 til 2020. Basert på at vår undersøkelse er avgrenset i tid og

rom, vil det kreve en større undersøkelse for å kunne generalisere. Et eksempel på dette kunne vert å intervju mellomledere fra ulike avdelinger i Forsvaret eller Sjøforsvaret, og videre pare svarene fra mellomlederne med en eventuell spørreundersøkelse sendt ut til mellomledernes ansatte. Her kunne man også avdekket institusjonelle forskjeller dersom man gjennomfører forskjellige undersøkelser i Sjøforsvaret, Hæren og Luftforsvaret. Videre kunne man trukket lærdom og drevet erfaringsutveksling på tvers av grenene.

7 Referanseliste

- Alfasoft. (2023). *NVivo gir deg innsikt i dataene dine*.
<https://alfasoft.com/no/programvare/statistikk-og-dataanalyse/qda-kvalitativ-dataanalyse/nvivo/>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Broch, P. F. & Kvernevik, J.-A. (2019). "Should I stay, or should I go" Hva motiverer ledere til å jobbe i Forsvaret? [Masteroppgave, Universitetet i Tromsø]. Harstad.
<https://hdl.handle.net/10037/15928>
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- CVS/Planavdelingen. (2022). *Håndbok for arkitektur i strategier og planer*. Sjøf Cyberforsvarets våpenskole.
<https://regelverk.forsvaret.no/view/doccard/document:22045137>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*: Gyldendal Norsk Forlag AS. *Utgave. Oslo*.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. I *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (s. 11-40). Springer.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Diseth, A. (2019). *Motivasjonspsykologi: Hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring* (1. utg.). Gyldendal.
- Dyndal, G. L. (2013). Bjørn Terjesen, Tom Kristiansen og Roald Gjelsten: Sjøforsvaret i krig og fred langs kysten og på havet gjennom 200 år. I.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. & Valizade, D. (2021). *Management and business research*. Sage.
- Fauske, M. F. (2011). "Jeg vil inn i Forsvaret-hvem er jeg?"-en kvantitativ studie (FFI-rapport 2011/01204). Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:3742/11-01204.pdf>
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2020). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?* (FFI-Rapport 20/01099). Forsvarets forskningsinstitutt.
<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:6709/20-01099.pdf>
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* (FFI-rapport 21/00746). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Forster, A. & Wallace, W. (2001). What is NATO for? *Survival*, 43(4), 107-122.
<https://doi.org/10.1080/00396330112331343155>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarts grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.
<https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn->

- [ledelse.pdf/ /attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunn syn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf](https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret)
- Forsvaret. (2021, 16. desember). *Sjøforsvaret*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/sjoforsvaret>
- Forsvaret. (2022, 28. okt 2022). *Organisasjon - Forsvaret*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon>
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse: teori, forskning og praksis*. Gyldendal.
- Haley, P. (1980). Rudolph Sohm on charisma. *The Journal of Religion*, 60(2), 185-197.
- Hellum, N. (2020). «Motivasjon er ferskvare» – en feltstudie på forventninger og motivasjon for tjeneste blant rekrutter på KNM Harald Haarfagre (FFI-rapport 20/02085). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgegearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2761/20-02085.pdf>
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, 65(5), 109.
- Hestnes, M. (2022). *Har selvvurderte lederegenskaper prediktiv validitet? En undersøkelse av samsvar mellom selv-og befalsvurdering før og etter ledertrening* [Masteroppgave, NTNU]. NTNU Open. <https://hdl.handle.net/11250/2997274>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget Bergen.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of political Economy*, 98(6), 1325-1348.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforl.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta - analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.
- Merriam, S. B. & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Nakken, F. (2021). *Oppdragsbasert ledelse i Sjøforsvaret. Hvordan fungerer det?* [Masteroppgave, FHS]. FHS Brage. <https://hdl.handle.net/11250/2835053>
- NATO. (2023, 04. April 2023). *Finland joins NATO as 31st Ally*. https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_213448.htm
- Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84(822), 848.
- Schultzen, R. C. (2021). *Hva motiverer til en yrkeskarriere i Forsvaret?* [Masteroppgave, OsloMet-Storbyuniversitetet].

- Sherony, K. M. & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of applied psychology*, 87(3), 542.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological inquiry*, 11(4), 312-318.
- Vandergriff, D. E. (2019). *Adopting mission command: Developing leaders for a superior command culture*. Naval Institute Press.
- Vries, M. F. R. K. d. (2010). *Reflections on character and leadership*. Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

1. Bakgrunn: om mellomlederen

1. Kan du fortelle litt om din stilling og hva du gjør?
 - a. Hvor lenge har du jobbet i Sjøforsvaret?
 - b. Hva fikk deg til å begynne i Sjøforsvaret?
 - c. Hva motiverer deg til å bli værende i Sjøforsvaret?
 - d. Hvordan anser du deg selv som leder?

2. Motivasjon

1. Hvordan erfarer du Sjøforsvarets arbeid med motivasjon?
2. Hvordan ville du definert motivasjon?

Det finnes flere definisjoner på motivasjon, i vår oppgave har vi valgt å gå for følgende:

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål»

3. Hva er det som motiverer deg som mellomleder i arbeidshverdagen?
 - a. Hva tror du motiverer dine ansatte i arbeidshverdagen?
 - i. Har du et eksempel hvor du som leder føler du har bidratt til å tilrettelegge for økt motivasjon hos dine ansatte?
 - b. Hva tror du kan demotivere dine ansatte i arbeidshverdagen?
 - i. Har du eksempler på når dette eventuelt kan skje?
 - ii. Hva gjør du som mellomleder for å eventuelt motvirke dette?
 - iii. Har du eksempler på hvordan du jobber for å gi de ny giv og motivasjon i arbeidsdagen?

- c. Tror du ansatte motiveres av indre faktorer eller ytre faktorer?
 - i. Indre faktorer: Autonomi, tilhørighet og kompetanse
 - ii. Ytre faktorer: Lønn, status og karriere
 - d. Hva tror du er den største indre motivasjonsfaktoren for dine ansatte?
 - i. Hva gjør du for å påvirke eller tilrettelegge for disse motivasjonsfaktorene hos dine ansatte?
 - e. Hva tror du er den største ytre motivasjonsfaktoren for dine ansatte?
 - i. Hva gjør du for å påvirke eller tilrettelegge for disse motivasjonsfaktorene hos dine ansatte?
 - f. Hva gjør du for å tilrettelegge for karriereutvikling?
 - i. Har du et eksempel hvor du føler du har tilrettelagt til karriereutvikling?
 - ii. Hvordan har de ansatte reagert på dette?
 - iii. Tror du det har påvirket deres motivasjon?
 - g. Hva gjør du for å belønne dine ansatte?
 - i. Har du et eksempel hvor du har belønnet dine ansattes innsats?
 - ii. Hvordan har de ansatte reagert på denne belønningen?
 - iii. Tror du det har påvirket deres motivasjon?
 - h. Hva gjør du for å ivareta dine ansattes behov (Maslow)?
 - i. Har du et eksempel hvor du føler du tok vare på dine ansatte?
4. Hvordan er fokuset på prososial motivasjon i din avdeling?
- a. Prososial motivasjon omhandler å gjøre gode ting mot andre uten å nødvendigvis få noe igjen selv, er dette noe du fokuserer på?

- i. Har du eksempler på dette?
- 5. I henhold til sosiale motivasjonsteorier sammenligner individer seg med andre.
 - a. Hvordan benytter du ressursene du har?
 - b. Har du noen ansatte du prioriterer over andre til enkelte oppgaver?
 - c. Tror du ansatte kan oppleve urettferdighet i arbeidshverdagen?
 - i. Hva gjør du eventuelt for å unngå urettferdighet?
- 6. For å skape trivsel på jobb er det viktig med motivasjonsfaktorer.
 - a. Hvordan sørger du for at ansatte opplever anerkjennelse?
 - i. Har du eksempel på hvordan du anerkjenner dine ansatte?
 - ii. Hvordan reagerer de ansatte på denne anerkjennelsen?
 - b. Gir du dine ansatte ansvar i arbeidshverdagen?
 - i. Hvordan gir du de ansvar?
 - ii. Hvilke reaksjoner får de ansatte på økt ansvar?
 - c. Hvordan tilrettelegger du for personlig utvikling hos dine ansatte?
 - i. Har du eksempler på hvor du føler dine ansatte opplevde personlig vekst?
 - d. Hvordan gir du tilbakemeldinger til dine ansatte?
 - i. Er du direkte, eller åpner du opp for å høre deres tanker og meninger?
 - ii. Hvilke reaksjoner får du av dine ansatte?
 - iii. Har du eksempler på hendelser hvor du opplever du har lykket?
- 7. Hvorfor tror du noen ansatte velger å slutte i Sjøforsvaret?
 - a. Føler du at du kunne gjort mer for å beholde ansatte som slutter?

- i. Hva kunne du eventuelt gjort?
- ii. Har du noen solskinnshistorier hvor ansatte har ønsket å slutte, men du har lykket med å få de til å bli?

8. Av alle overnevnte faktorer, er det noe du ønsker du kunne gjort mer av? Er det eventuelt noe som hemmer deg i å gjøre mer av det?

3. Jobbengasjement og psykologisk bemyndiggjøring

Jobbengasjement defineres som;

«en tilstand der medarbeideren bruker selvet sitt i utførelsen av arbeidet, investerer energi i og opplever en emosjonell tilknytning til arbeidet»

Psykologisk bemyndiggjøring defineres som;

«indre motivasjon som reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen og en aktiv orientering mot arbeidet som manifesteres i fire kognisjoner: mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning»

1. Hvordan opplever du arbeidet ditt med å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement?

- a. Hva er god personalledelse for deg?
- b. Hvordan praktiserer du ledelse i hverdagen?
- c. Har du noen eksempler på hvor du føler du har lykket med motivasjon og jobbengasjement hos dine ansatte?
- d. Føler du det er faktorer som hemmer ditt arbeid med motivasjon og jobbengasjement?

2. Hvordan bidrar du til å skape mening med arbeidet for dine ansatte?

- a. Jobber du for å sikre at kjerneverdiene til Sjøforsvaret implementeres hos de ansatte (Respekt – Ansvar – Mot)?

- i. Har du eksempler på hvordan du gjør dette?
 - b. Er du som leder delaktig i arbeidshverdagen deres?
 - c. Prioriterer du å danne relasjoner med dine underordnede?
 - d. Kan du komme med et eksempel hvor du føler dine ansatte opplevde jobbengasjement?
 - i. Får du tilbakemelding på hvordan du tilrettelegger for motivasjon og jobbengasjement?
3. Hvorvidt mener du de ansatte opplever handlefrihet og valgmuligheter i møte med arbeidsoppgavene?
- a. Prioriterer du å la veien til de ansatte bli til mens de går?
 - b. Gir du føringer for hvordan arbeidsoppgavene skal løses?
 - c. Føler du at du bidrar til kompetanseheving av dine ansatte?
 - d. Har du eksempler på utfordringer med å gi dine ansatte handlefrihet?
 - i. Hva gjør at du lykkes eller ikke lykkes i dette arbeidet?
4. Tror du de ansatte føler de kan påvirke gjennomførelsen og utfallet av arbeidsoppgaver?
- a. Gir du føringer for slutttilstand eller lar du de prøve og feile?
 - i. Har du eksempler på dette?
 - ii. Hvilke reaksjoner får du fra dine ansatte?
 - iii. Har du erfaringer om dette bygger opp om motivasjonen og jobbengasjementet til dine ansatte? Eller ikke?
5. Hvor vidt føler du dine ansatte opplever jobbengasjement?
- a. Tror du riktig bruk av dine ansattes kompetanse kan føre til økt jobbengasjement?

- i. Kan du begrunne hvorfor, hvorfor ikke?
6. Hva gjør du for å få innsikt i dine ansattes motivasjon og jobbengasjement?
- a. Har du daglig interaksjon med dine ansatte?
 - b. Hvordan er din rolle ovenfor de ansatte?
 - d. Klarer du som mellomleder å se og verdsette individene du jobber med?
 - i. Har du eksempler på hvordan du gjør dette?
 - ii. Hva fremmer eller hemmer dette arbeidet?
 - e. Benytter du arbeidsklimaundersøkelser (medarbeidersamtaler) for å kartlegge motivasjon og jobbengasjement?

4. Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse defineres som evnen til;

«effektivt å kunne håndtere hurtige endringer, opprettholde tempo og utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen»

1. I hvor stor grad er oppdragsbasert ledelse praktisert i din avdeling?
 - a. Føler du den fremmer eller hemmer deg i tilretteleggingen av motivasjon og jobbengasjement hos ansatte?
 - b. Er den et hjelpemiddel for deg som leder i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement?
2. Hvordan opplever du forholdet mellom sjefens intensjon og den oppdragsbaserte ledelsen?
 - a. Opplever du at sjefens intensjon er i tråd med den oppdragsbaserte ledelsen?

b. Hvordan utøver du oppdragsbasert ledelse for å ivareta motivasjon og jobbengasjement hos dine ansatte?

c. Gir den gode rammebetingelser for deg i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement?

d. Hva fungerer/fungerer ikke?

e. Dersom sjefens intensjon ikke er i tråd med den oppdragsbaserte ledelsen, hvordan håndterer du dette?

i. Kan det gå på bekostning av ansattes motivasjon og jobbengasjement?

i. Hvilke muligheter har du for å ivareta ansattes motivasjon og jobbengasjement om den OBL går på bekostning av dette?

3. Hvordan opplever du handlefrihet til å utøve oppdragsbasert ledelse?

a. Er avdelingen din preget av en hierarkisk tilnærming?

i. Skaper den hieratiske tilnærmingen utfordringer for deg i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement?

b. Føler du at du innehar myndighet til å ta beslutninger du mener er riktig for dine ansattes motivasjon og jobbengasjement?

4. Føler du at oppdragsbasert ledelse hemmer eller fremmer ditt arbeid med motivasjon og jobbengasjement?

a. Hvordan gjør den/gjør den ikke dette?

5. Anser du deg selv som en relasjonell leder eller en formell leder?

a. Å etablere høykvalitetsrelasjoner kan resultere i økt indre motivasjon hos den ansatte. Er dette noe du fokuserer på?

b. Har du eksempler på høykvalitetsrelasjoner mellom deg og dine ansatte?

6. Hvilke strategier benytter du i utøvelsen av din ledelse?

a. Planlegger du arbeidsdagen for deg og dine ansatte?

b. Hva vektlegger du i arbeidet med motivasjon og jobbengasjement?

7. Som en operativ avdeling/støtteavdeling, føler du det å leve tett på hverandre/ ikke leve tett på hverandre, er bra eller dårlig for arbeidsmiljøet? Motivasjonen eller jobbengasjementet?

5. Avslutning

1. Har du noe du vil legge til avslutningsvis, som vi ikke har pratet om enda?

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan erfarer mellomledere i Sjøforsvaret arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbegasjement blant sine ansatte, og hva mener de videre kan gjøres for å skape en stabil arbeidsstokk?»

- En studie av mellomlederens erfaringer og refleksjoner.

Dette er en henvendelse til deg for å avklare om du ønsker å delta i et forskningsprosjekt. Formålet med prosjektet er å undersøke hva som kan gjøres for å fremme de ansattes motivasjon og jobbegasjement i Sjøforsvaret. I dette skrivet gir vi deg merinformasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er knyttet til en masteroppgave der studentene skal utføre kvalitative semi-strukturerte intervjuer med 8 subjekter fra Sjøforsvaret, mer spesifikt mellomledere med personellansvar. Oppgaven har følgende problemstilling:

«Hvordan erfarer mellomledere i Sjøforsvaret arbeidet med å tilrettelegge for motivasjon og jobbegasjement blant sine ansatte, og hva mener de videre kan gjøres for å skape en stabil arbeidsstokk?»

Videre er hensikten er å kartlegge følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvilke faktorer erfarer mellomledere som fremmende og hemmede i forhold til ansattes motivasjon og jobbegasjement?

F2: Hvordan mener mellomledere i Sjøforsvaret at organisasjonen kan tilrettelegge for motiverte ansatte slik at de ønsker å bli værende?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT – Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet. Veileder er Hilde Nordahl-Pedersen, som er førstelektor ved Campus Harstad.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriteriene for at du er valgt ut til denne undersøkelsen er tips fra ansatte i Sjøforsvaret og at din stilling har personellansvar. Du er en av 8 personer som får denne henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et semistrukturert intervju. Det vil ta deg inntil 1 time.

Dersom du ikke har noen motforestillinger, vil intervjuet bli tatt opp ved hjelp av lydopptaker og deretter transkribert til tekst. Informasjonen vil bli lagret på en sikker server og vil ikke bli delt med personer som ikke er involvert i forskningsprosjektet.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg 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. I masteroppgaven vil alle sitat bli anonymisert. Du vil få anledning til å lese igjennom de sitatene som jeg velger å bruke fra vår samtale.

- Ved UIT – Norges Arktiske Universitet vil veileder Hilde Nordahl-Pedersen ha tilgang til datamaterialet
- Data blir lagret som lydopptak på en sikker skyløsning der kun ovenstående personer har tilgang.
- For å forhindre at uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil navn og kontaktopplysninger bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Materialet som samles inn, vil bli oppbevart innelåst.
- Deltakerne i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Sitater vil kunne bli gjengitt i oppgaven, men da med bakgrunn i at deltaker ikke kan gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2023. Opptak og materiale blir slettet når oppgaven er godkjent, eller senest 31.12.2023.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 vil NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdere om 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 Norges arktiske universitet, avdeling Harstad ved Christoffer Akselsen på telefon 90173838 eller mail christoffer.aksels@gmail.com, eller Daniel Gelber på telefon 46522518 eller mail daniel.gelber@gmail.com
- Veileder Hilde Nordahl-Pedersen på telefon 903 66 855 eller mail hilde.nordahlpedersen@uit.no
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, telefon 776 46 322 og 976 915 78 mail personvernombud@uit.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter: Christoffer Akselsen og Daniel Gelber

Veileder: Hilde Nordahl-Pedersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «*hva kan gjøres for å fremme de ansattes motivasjon og jobbensgjement i Sjøforsvaret*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta på intervju
- At mine personopplysninger behandles innenfor EU.
- At mine personalopplysninger lagres etter prosjektslutt, til 31.12.2023.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.06.2023

(Signert av prosjektdeltager, dato)

Vedlegg 3 – Melding til Norsk senter for forskningsdata

Referansenummer

495418

Vurderingstype

Automatisk

Dato

13.12.2022

Prosjekttittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Hilde Nordahl-Pedersen

Student

Christoffer Akselsen

Prosjektperiode

14.11.2022 - 16.06.2023

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 16.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling

av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 4 – Godkjenning fra Forsvarets høgskole



1 av 2

Vår saksbehandler Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no +47 FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM	Vår dato 2023-01-09	Vår referanse 2023/001448-002/FORSVARET/ 910
	Tidligere dato	Tidligere referanse

Til
Christoffer Akselsen
.
..

Kopi til

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 10. desember 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvordan jobber mellomledere i Sjøforsvaret med å forstå og øke motivasjonen til de ansatte?». Det skal gjennomføres intervju med mellomledere med personellansvar.

2 Drøfting

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

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

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 16. juni 2023.

4 Vilkår for tillatelsen

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

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

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

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