



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Effekten av Rotasjonsordning på Jobbtilfredshet blant Mannskapet på en Norsk Fregatt

En dyptgåendeanalyse av implementeringen, utfordringene og fordelene ved to-besetningsmodellen

Trygve André Huus

Masteroppgave i Master of public administration – STV-3909, Mai 2024



(Bilde 1: Eget bilde)

Forord

Denne masteroppgaven ved UiT Norges arktiske universitet, under programmet Organisasjon og ledelse for offentlig sektor, markerer både avslutningen av mine studier og starten på en ny fase i min profesjonelle karriere. Bakgrunnen for studiet strekker seg tilbake til min tid i Marinen, hvor jeg utviklet et sterkt ønske om å utforske jobbtilfredshet og arbeidsforhold på fregatter.

Drevet av både nysgjerrighet og behov for dypere innsikt, valgte jeg å fokusere på effekten av rotasjonsordninger på jobbtilfredsheten. Denne prosessen har beriket min forståelse av arbeidsdynamikkene på et krigsskip og har også personlig og profesjonelt vært utviklende. Denne oppgaven vitner om min lidenskap for forskning og mitt engasjement for de som tjenestegjør til sjøs.

En stor takk går til UiT Norges arktiske universitet for nødvendige akademiske verktøy og ressurser, og til min veileder førsteamanuensis Frank Holen, for hans ekspertise og tålmodighet. Jeg er også takknemlig for besetningsmedlemmene på rotasjonsfregatten for deres villighet til å dele sine erfaringer.

Jeg vil gjerne takke min familie for all støtten de har gitt meg gjennom det utfordrende studieprogrammet, og jeg vil også takke min partner for den uvurderlige støtten de har gitt meg.

Med dette arbeidet håper jeg å bidra til forbedringer for de som tjenestegjør i Sjøforsvaret. Dette dokumentet er dedikert til alle som har vært en del av denne prosessen, spesielt besetningen på rotasjonsfregatten.

Tranne Andrei Høy
15.05.24

Sammendrag

Denne masteroppgaven dykker ned i hjertet av den Kongelige Norske Marine og undersøker en av de mest betydningsfulle organisatoriske endringene i nyere tid: implementeringen av en rotasjonsordning blant besetningsmedlemmene i den skipstekniske avdelingen på en fregatt. Ved å gå fra en en-besetningsmodell til en to-besetningsmodell som roterer hver tredje uke, har Sjøforsvaret forsøkt å balansere arbeidsliv og fritid på en måte som aldri før.

Studien benytter en enkel casestudie med en pragmatisk abduktiv tilnærming som kombinerer både induktive og deduktive metoder for å gi en dypere innsikt i hvordan denne endringen påvirker jobbtilfredsheten. Gjennom jobbtilfredshet fasett identifisering ved bruk av Job Satisfaction Survey (JSS) til analyser basert på Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori, har jeg avdekket de mange fasettene ved jobbtilfredshet i dette unike militære miljøet.

Resultatene avslører at rotasjonsordningen har skapt både bølger av forbedringer og skjær av utfordringer. På den positive siden finner vi bedre balanse mellom jobb og fritid, redusert stress og økt familielivskvalitet. Men, skygger lur i form av uklar kommunikasjon, økt arbeidsbelastning og behovet for bedre opplæring.

Denne oppgaven fremhever nødvendigheten av å justere rotasjonsordningen for å imøtekomme de spesifikke behovene til de ansatte. Ved å forbedre klarhet og presisjon i overleveringsskjemaene, styrke opplæringsprogrammer og gi tydeligere retningslinjer, kan Sjøforsvaret ikke bare øke jobbtilfredsheten, men også forbedre effektiviteten og moralen blant besetningsmedlemmene. Denne studien gir verdifulle innsikter som kan anvendes både i militære og sivile kontekster for å fremme jobbtilfredshet og operasjonell effektivitet.

Abstract

This master's thesis delves into the heart of the Royal Norwegian Navy and examines one of the most significant organizational changes in recent times: the implementation of a rotation scheme among the crew members in the technical department of a frigate. By transitioning from a single-crew model to a dual-crew model that rotates every three weeks, the Navy has attempted to balance work and leisure in an unprecedented way.

The study employs a single case study with a pragmatic abductive approach that combines both inductive and deductive methods to provide deeper insights into how this change affects job satisfaction. By identifying facets of job satisfaction using the Job Satisfaction Survey (JSS) and analyzing them based on Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two-factor theory, I have uncovered the many facets of job satisfaction in this unique military environment.

The results reveal that the rotation scheme has created both waves of improvements and reefs of challenges. On the positive side, we find better work-life balance, reduced stress, and improved family life quality. However, shadows loom in the form of unclear communication, increased workload, and the need for better training.

This thesis highlights the necessity of adjusting the rotation scheme to meet the specific needs of the employees. By improving clarity and precision in the handover protocols, strengthening training programs, and providing clearer guidelines, the Navy can not only enhance job satisfaction but also improve efficiency and morale among the crew members. This study provides valuable insights that can be applied in both military and civilian contexts to promote job satisfaction and operational efficiency.

Innholdsfortegnelse

Forord	
Sammendrag	
Abstract	
1 Innledning.....	1
1.1 Hvorfor er temaet relevant.....	1
1.2 Hva sier eksisterende litteratur om temaet.....	1
1.3 Problemstilling.....	2
2 Opprettelsen av rotasjonsordningen på fregatt.....	5
2.1 Militær kontekst.....	5
2.2 Innføringen av rotasjonsordningen	6
3 Teori	7
3.1 Innholdsteorier og måleverktøy for jobbtilfredshet.....	7
3.2 Historiske og Moderne Bidrag	7
3.3 Anvendelse av teori i militær kontekst	7
3.4 Jobbtilfredshet	8
3.5 Motivasjon	9
3.6 Teoretisk rammeverk	10
3.6.1 Teoretisk forenkling av begrepet jobbtilfredshet	11
3.6.2 Implikasjonene av forenklingene for jobbtilfredshet	11
3.6.3 Maslows behovsteori.....	11
3.6.4 Herzbergs to-faktorteori	14
3.6.5 Kritikk av Maslows og Hertzbergs teorier	15
3.6.6 Jobbtilfredsverktøyet JSS (fasettverktøy)	16
3.7 Sammenligning i motivasjonsteoriene og Jobbtilfredsinstrumentet JSS.....	17
3.7.1 Teoretisk Fundament.....	17
4 Metode.....	19

4.1	Forskningsdesign og Tilnærming	19
4.2	Utvalgsstrategi og Casestudie.....	20
4.2.1	Utvalgsstrategi.....	20
4.3	Datainnsamling og analyse	21
4.4	Forbedringer og fremtidige forskningsretninger	22
4.5	Etikk og Validitet.....	23
4.5.1	Etiske Overveielser	23
4.5.2	Validitet og Reliabilitet i konteksten av undersøkelsen	24
4.5.3	Refleksivitet og generalisering av funnene	25
4.5.4	Refleksjon over Egen Rolle.....	26
5	Drøfting og Konklusjon	29
5.1	Manglende klarhet i overleveringsskjema	29
5.2	Økningen i arbeidsbelastning og stress	31
5.3	Balanse mellom jobb og fritid	34
5.4	Engasjement og samhold	36
5.5	Opplæring og kompetanseheving	38
6	Avsluttende del.....	43
7	Referanser.....	45

1 Innledning

I denne masteroppgaven utforsker jeg hvordan implementeringen av en rotasjonsordning påvirker jobbtilfredsheten blant mannskapet på en norsk fregatt. Som tidligere seilende offiser er jeg spesielt interessert i å undersøke de særegne utfordringene og dynamikkene som påvirker militært personell til sjøs, spesielt med tanke på en betydelig endring i driftsmetoden av fregatten. Innføringen av rotasjonsordningen i august 2022 som en prøveordning har ført til at to separerte besetninger deler på samme fartøy gjennom hver sin arbeidsperiode (*Ny rotasjons-ordning på fregatt gir resultater*, 2022).

Denne oppgaven kombinerer teoretisk innsikt med data fra kvalitative intervjuer for å utforske hvordan denne strukturelle endringen påvirker jobbtilfredshet blant militært personell i skipsteknisk avdeling på rotasjonsbesetningene. Til tross for min mangel på erfaring med en rotasjonsordning, motiveres jeg av nysgjerrighet til å utforske konsekvensene av denne endringen basert på mine observasjoner og erkjennelsen av behovet for å utforske potensielle forutinntatte holdninger.

1.1 Hvorfor er temaet relevant

Denne oppgaven tar for seg viktigheten av jobbtilfredshet blant mannskapet på en prøveordning med rotasjonsbesetninger på en fregatt i Sjøforsvaret. Før rotasjonsordningen ble innført, opplevde mannskapet ofte lange seilaser som påvirket familielivet negativt, og dette kunne ha konsekvenser for jobbtilfredsheten. Jobbtilfredshet er avgjørende både for individuell ytelse og organisasjonens effektivitet (Linville et al., 2011, p. 377).

1.2 Hva sier eksisterende litteratur om temaet

Selv om det finnes omfattende forskning på jobbtilfredshet generelt, er studier som spesifikt undersøker effekten av militære rotasjonsordninger sjeldnere. Dette representerer et mindre utforsket emne i litteraturen som denne studien sikter mot å utforske. Historisk sett har jobbtilfredshet vært et sentralt tema i organisasjonspsykologi, fra Frederick Taylors fokus på effektivitet til Hawthorne-studiene som fremhevet betydningen av sosiale forhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 291-292).

For å analysere jobbtilfredshet benyttes teorier som Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktorteori. Maslows behovspyramide gir en forståelse av hvordan grunnleggende behov som sikkerhet og sosiale behov må tilfredsstilles før ansatte kan fokusere på høyere mål som selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115). Herzbergs to-faktorteori skiller

mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, hvor hygienefaktorer kan eliminere mistrivsel, men ikke nødvendigvis skape trivsel, mens motivasjonsfaktorer direkte fremmer trivsel og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 243-245).

Ved å bruke Job Satisfaction Survey (JSS) for å identifisere fasetter av jobbtildfredshet og gjennomføre dybdeintervjuer, sikter denne studien på å styrke kunnskapen om en forholdsvis lite utforsket tematikk i Forsvaret. For eksempel viser Arlene McConvilles (2017) studie hvordan interne faktorer (som lederstøtte og arbeidsforhold) og eksterne faktorer (som lønn og familiepolitikk) spiller en rolle i jobbtildfredshet og misnøye blant militært personell (McConville et al., 2017, pp. 7-8). Masteroppgaven til Mørch (2022) refererer til Matthiesen (2019) og STAMI Noa (u.å.), og påpeker at bedrifter med høy jobbtildfredshet opplever økt produktivitet, høyere lojalitet blant ansatte, mindre turnover, lavere sykefravær og mindre jobberelatert stress (Mørch, 2022, pp. 64-65).

Uklare arbeidsroller har en signifikant påvirkning på jobbstress (Sheraz et al., 2014, p. 221). Klare arbeidsroller og godt håndtert arbeidsbelastning kan forbedre både stressnivået og jobbtildfredsheten (Sheraz et al., 2014, p. 221). Å styrke målforpliktelse og måloppnåelse gjennom spesifikke strategier, som klar og nøyaktig kommunikasjon gjennom overleveringsskjemaer, kan forbedre jobbtildfredshet og redusere stress (Roberson, 1990, p. 39).

Ved å forstå de relative betydningene av spesifikke faktorer som påvirker jobbtildfredshet, kan ledere og administratorer i militære og sivile kontekster utvikle strategier for å forbedre arbeidsmiljøet og dermed øke jobbtildfredsheten blant ansatte.

1.3 Problemstilling

Hovedspørsmålet i denne studien er:

"Hvordan påvirker implementeringen av en rotasjonsordning jobbtildfredsheten blant ansatte besetningsmedlemmer i skipsteknisk avdeling på en fregatt, og hvilke implikasjoner har dette for forståelsen av jobbtildfredshet i et militært miljø?"

Studien fokuserer på hvordan denne ordningen påvirker arbeidshverdagen om bord for skipsteknisk detalj, og søker å avdekke både utfordringer og muligheter som oppstår som følge av rotasjonsordningen i skipsteknisk avdeling. Ved å blande teori, tidligere forskning og empiriske observasjoner, undersøker studien dynamikken og effektiviteten til teamet under

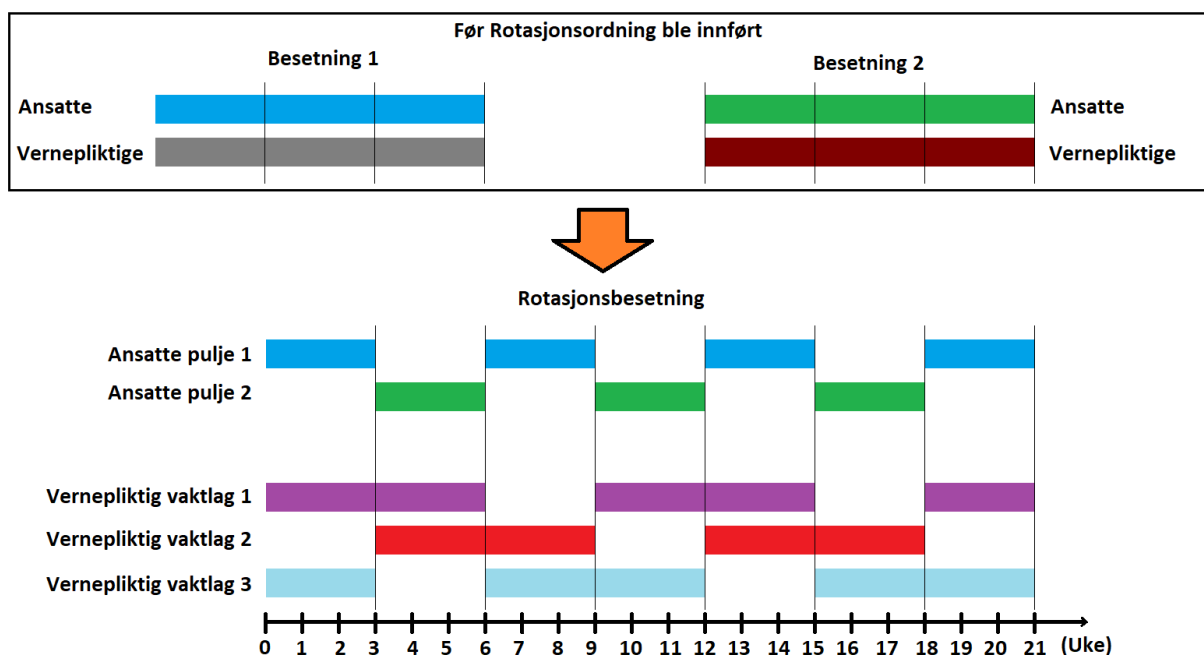
den nye ordningen. Målet er å bidra med innsikter som kan være relevante for bredere militære og sivile kontekster, og å reflektere over strategier for å forbedre jobbtilfredshet og effektivitet i slike miljøer.

Ved å fokusere på den menneskelige siden av denne organisatoriske endringen, håper denne studien å bidra med verdifulle perspektiver på hvordan tilpasninger kan forme og forbedre jobbtilfredsheten innenfor spesialiserte arbeidsmiljøer som det militære. De er kun ansatte som er informanter i skipsteknisk detalj, men relevante faktorer opp mot vernepliktige i skipsteknisk detalj som er nevnt av informanter er med i oppgaven.

2 Opprettelsen av rotasjonsordningen på fregatt

Rotasjonsordningen ble innført for nesten to år siden med mål om å gi stabilitet og bedre balanse mellom jobb og familieliv for både ansatte og vernepliktige. Tidligere seilte de vernepliktige fast med sine respektive en-besetninger, men nå er de vernepliktige fra de to tidligere en-besetningene delt opp i tre vaktlag som roterer uavhengig av de ansatte. Hensikten med ordningen er å redusere turnover og øke stabiliteten om bord (Ny rotasjonsordning på fregatt gir resultater, 2022).

Figur 1 illustrerer ordningens struktur



Figur 1

2.1 Militær kontekst

Forståelsen av jobbtilfredshet i militære operasjoner er avgjørende for å forbedre besetningens effektivitet og motivasjon. Militære miljøer har ofte særegne utfordringer som høy operasjonell risiko og stramme hierarkiske strukturer, noe som kan påvirke trivsel og ytelse for individene ("Heldagsseminar for verneombud, tillitsvalgte og ledere," 2024).

Lojalitet er en viktig faktor i slike miljøer, basert på tillit og unngåelse av opportunistisk atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 483). Homogenitet, eller likhet i arbeidsmetoder og verdier, kan fremme enhet, men kan også hemme innovasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 342). Konformitet, enten aktiv eller passiv, kan begrense individuell problemløsning og

fremme gruppetenkning, noe som kan redusere mangfold og fleksibilitet, og dermed påvirke jobbtilfredsheten negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 356).

2.2 Innføringen av rotasjonsordningen

Innføringen av rotasjonsordningen på rotasjonsfregatten har som mål å forbedre stabilitet og balanse mellom jobb og familieliv for både ansatte og vernepliktige. Ordningen har vært operativ siden juni 2022, og målet til Sjøforsvaret er å redusere turnover og øke ansettelsestiden. Studien søker å undersøke hvordan denne ordningen påvirker mannskapets jobbtilfredshet, samt om økt forutsigbarhet og bedre vilkår kan redusere turnover og øke ansettelsestiden.

3 Teori

3.1 Innholdsteorier og måleverktøy for jobbtilfredshet

Studien anvender på innholdsteorier som Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori for å analysere innholdet i arbeidsmiljøet som påvirker ansattes motivasjon og tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 292-294). Job Satisfaction Survey (JSS) vil bli brukt som et praktisk verktøy for å identifisere fasettene knyttet til jobbtilfredshet.

3.2 Historiske og Moderne Bidrag

Historisk sett har jobbtilfredshet vært et sentralt tema i organisasjonspsykologi, fra Frederick Taylors fokus på effektivitet til Hawthorne-studiene som fremhevet betydningen av sosiale forhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 291-292).

Jobbtilfredshet er definert som en flerfasettert tilstand som reflekterer individets evaluering av jobben på et kontinuum fra gunstig til ugunstig (Spector, 2022, p. 2).

Forskning knytter høy jobbtilfredshet til organisatoriske fordeler som lavere fravær og turnover (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 296).

Edward Lawler fremhever viktigheten av å matche individuelle forventninger med faktiske jobbaspekter, noe som gjør tilfredshet personlig og variabel (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 293).

Matthiesen (2019) og STAMI Noa (u.å.): Disse studiene støtter funnene om at høy jobbtilfredshet fører til økt produktivitet og lojalitet blant ansatte, redusert turnover, mindre sykefravær og lavere stressnivåer (Mørch, 2022, p. 15).

Jobbtilfredshet reflekterer graden av positive eller negative følelser en person har mot sitt arbeid og er fundamentalt i organisasjonsatferd (Spector, 2022, p. 2).

3.3 Anvendelse av teori i militær kontekst

Dette kapittelet utforsker hvordan innholdsteorier som Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori kan anvendes for å forstå jobbtilfredshet innenfor en militær kontekst med nylig implementerte rotasjonsordninger. Maslows teori gir verdifulle perspektiver på hvordan man kan forbedre jobbtilfredshet og produktivitet ved å adressere og tilfredsstille ulike behovsnivåer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 115-116). Herzbergs teori understreker at

ekte motivasjon og tilfredshet hovedsakelig kommer fra arbeidets indre kvaliteter, som meningsfulle og utfordrende oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 244-246).

Ved å anvende disse teoriene i analysen av rotasjonsordninger kan man få innsikt i hvordan spesifikke faktorer som arbeidsmiljø, oppgaveautonomi og sosial tilhørighet påvirker jobbtfredsheten blant militært personell. Dette kan inkludere utfordringer knyttet til forutsigbarhet, eierskap til arbeidsoppgaver og sosial tilhørighet, som alle kan ha betydelige konsekvenser for arbeidstfredsheten.

Data til denne studien vil bli samlet inn gjennom dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer vil bli gjennomført med nøkkelpersoner innen skipsteknisk avdeling for å få innsikt i deres opplevelser og perspektiver knyttet til rotasjonsordningen opp mot jobbtfredshet.

3.4 Jobbtfredshet

Jobbtfredshet er definert som en evalueringstilstand som reflekterer individets forventninger, tilfredshet og positive følelser i forhold til sin jobb. Det er viktig å anerkjenne at dette er et flerfasettert fenomen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292). Jobbtfredshet er en holdning som speiler individets vurderinger av jobben på en skala fra positiv til negativ. Dette er en personlig vurderingsprosess der man bedømmer kvaliteten på sin egen jobb (Spector, 2022, p. 2). Ifølge Spector (2022) kan jobbtfredshet måles på to hovedmåter: gjennom en overordnet evaluering av jobben eller en mer detaljert vurdering av forskjellige jobbaspekter. En fasettspesifikk tilnærming tillater en dypere analyse av jobbtfredshet (Spector, 2022, pp. 2-3, 16).

Effekten av jobbtfredshet varierer fra positive utfall som forbedret kundeservice, til negative utfall som høy turnover. Jobbtfredshet kan også avsløre underliggende utfordringer i organisasjonens ledelse og funksjonalitet (Spector, 2022, pp. 4-5).

Andreasen (2007) diskuterer hvordan stressende arbeidsforhold, som uregelmessige arbeidstider og usosiale arbeidstimer, reduserer jobbtfredsheten. Eldre piloter har lavere jobbtfredshet grunnet helseproblemer, og forbedring av arbeidsforholdene foreslås for å forhindre slike problemer (Andresen et al., 2007, pp. 731-732).

Studien av (Pantouvakis et al., 2024) viser at selv om det fysiske miljøet på et fartøy har en viss betydning, er det det sosiale miljøet som har en sterkere og mer langvarig effekt på jobbtfredshet og på å forebygge turnover, bygge sosialstøtte samt å føle seg velkommen om bord.

Arbeidsmiljøet og moderne organisasjoner har en innvirkning på den fysiske og mentale helsen til deres medlemmer, og at det er behov for å fokusere på flere stressfaktorer samtidig for å trekke meningsfulle konklusjoner (Cooper & Marshall, 1976, pp. 24-25).

Konformitet og gruppetenkning: Konformitet, enten aktiv eller passiv, kan begrense individuell problemløsning og fremme gruppetenkning, noe som kan redusere mangfold og fleksibilitet, og dermed påvirke jobbtilfredsheten negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 356).

Økt arbeidsbelastning og stress kan føre til redusert jobbtilfredshet, feil i arbeidet, og potensielle sikkerhetsrisikoer (Sheraz et al., 2014, pp. 220-221) og (Spector, 2022, p. 17).

Lojalitet og støtte blant kollegaer er essensielt for å opprettholde effektivitet og moral i et miljø med høy arbeidsbelastning og stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 483).

Arbeidsforhold og jobbstress: Dårlige arbeidsforhold kan føre til jobbmisnøye, mens gode arbeidsforhold kan øke jobbtilfredsheten, ifølge Herzbergs to-faktorteori om hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 139).

Manglende klarhet og unøyaktigheter i overleveringsskjemaet kan føre til misforståelser og operasjonelle feil, noe som påvirker jobbtilfredsheten negativt (Roberson, 1990, p. 39).

3.5 Motivasjon

Introduksjon til motivasjon

Motivasjon kan defineres som "*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 113). I arbeidslivet er motivasjon en avgjørende driver for både prestasjon og tilfredshet, og forstår vi dynamikkene bak, kan vi bedre tilrettelegge for høy jobbtilfredshet. Dette er spesielt relevant i militære kontekster hvor rotasjonsordninger stiller særegne krav til personellens tilpasningsevne og utholdenhet.

Motivasjonsteorier og deres relevans

Flere teoretiske tilnærminger til motivasjon gir verktøy for å analysere og forbedre jobbtilfredshet:

Behovsteorier: Behovsteorien, som Maslows behovspyramide, foreslår at motivasjon er drevet av ønsket om å tilfredsstille fundamentale menneskelige behov fra grunnleggende til avanserte nivåer (Maslow, 1943, p. 370). Dette perspektivet er nyttig for å forstå hvordan grunnleggende behov som sikkerhet og sosial tilhørighet må tilfredsstilles for at militært personell skal kunne fokusere på høyere mål som karriereutvikling og selvrealisering.

Kognitive teorier: Disse teoriene argumenterer for at motivasjon er knyttet til individets forventninger om å nå spesifikke mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 120). I et militært miljø kan klar kommunikasjon om karriereveier og realistiske forventninger om arbeidsbelastning bidra til å styrke motivasjonen.

Sosiale teorier: Sosiale teorier legger vekt på hvordan opplevelser av rettferdighet og likhet påvirker motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 114). Dette er kritisk i et militært miljø hvor rettferdig behandling og like muligheter for forfremmelse kan påvirke hele enhetens moral og samhold.

Jobbkarakteristika-modeller: Disse modellene, som Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, fokuserer på hvordan spesifikke aspekter ved arbeidssituasjonen påvirker motivasjon (Hackman & Oldham, 1976, p. 258) Tilpasning av arbeidsroller for å inkludere mer autonomi og variasjon kan direkte forbedre jobbtildfredshet blant rotasjonsbesetninger.

Anvendelse av Motivasjonsverktøy for å forbedre Jobbtildfredshet

Forskningsfeltet rundt jobbtildfredshet gir innsikt gjennom velprøvde metoder som Job Descriptive Index (JDI) og Job Satisfaction Survey (JSS), som vurderer flere aspekter ved arbeidet inkludert arbeidsinnhold og mellommenneskelige relasjoner (Spector, 2022).

Kritisk evaluering og veien videre

Selv om disse teoriene tilbyr verdifulle innsikter, må de evalueres kritisk i konteksten av militært arbeid. Ulike kulturelle og operasjonelle faktorer i militære settinger kan for eksempel påvirke hvordan teoriene operasjonaliseres i konteksten.

3.6 Teoretisk rammeverk

Studien er forankret i et teoretisk rammeverk som integrerer elementer fra Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktorteori. Dette rammeverket gir et bredt perspektiv for å

analysere og forstå de underliggende faktorene som påvirker jobbtilfredshet blant militært personell i sammenheng med rotasjonsordninger.

3.6.1 Teoretisk forenkling av begrepet jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet defineres som «*en holdning som reflekterer individets evalueringer av jobben på et kontinuum fra gunstig til ugunstig*» (Spector, 2022, p. 2). I denne studien forenkles begrepet jobbtilfredshet til å representere graden av tilfredsstillelse av individuelle behov som fremhevet av Maslow, og hvordan dette leder til jobbtilfredshet eller misnøye, i tråd med Herzbergs teori. Tilfredshet på jobben oppstår når disse behovene blir møtt, og er ofte assosiert med høy jobbtilfredshet.

Det er viktig å merke seg at selv om «*tilfredshet på jobben*» og «*jobbtilfredshet*» ofte brukes om hverandre, så kan det å behandle disse som synonyme begreper føre til tap av nyanser i individets oppfatning av jobben. Tilfredshet på jobben fokuserer vanligvis på spesifikke aspekter ved jobben, mens jobbtilfredshet gir en overordnet vurdering av jobben som helhet. Denne studien tar høyde for disse nyansene ved å integrere begge perspektivene i analysen.

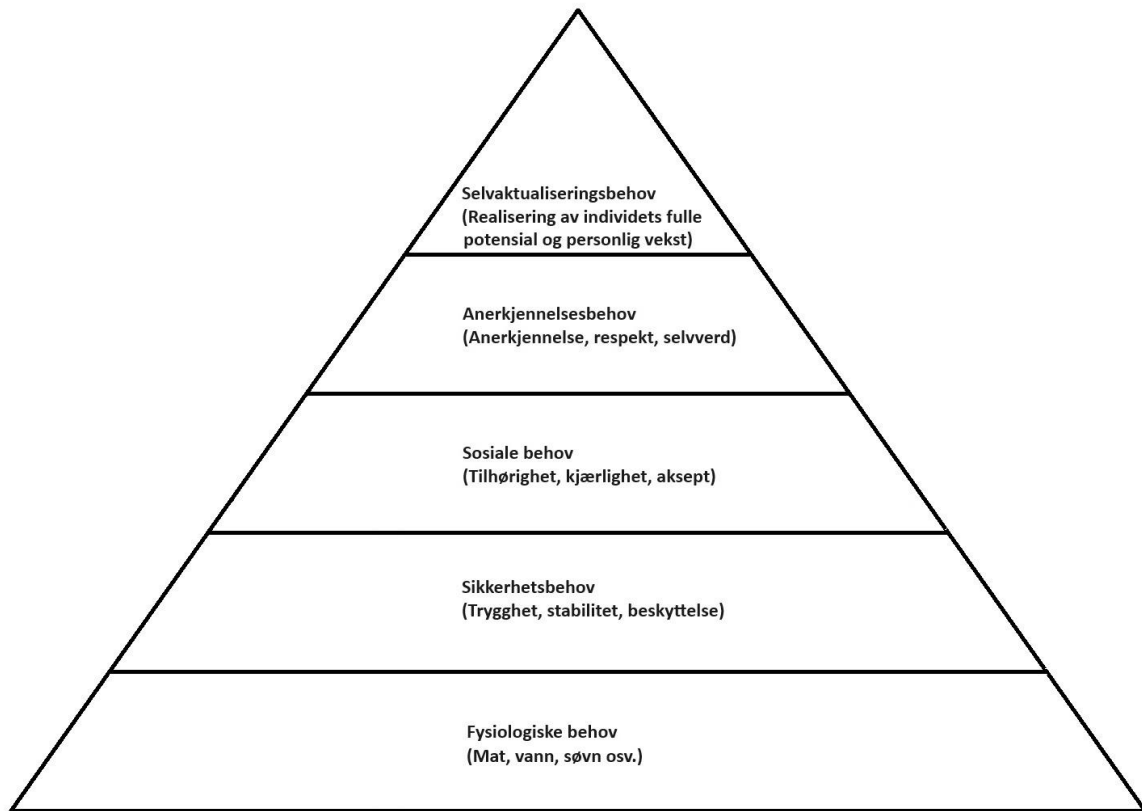
3.6.2 Implikasjonene av forenklingene for jobbtilfredshet

Forenklingen av jobbtilfredshet til individuell behovstilfredsstillelse kan potensielt redusere kompleksiteten i analysen og gjøre det lettere å forstå dataene som samles inn. Imidlertid kan dette også føre til at viktige aspekter ved jobbtilfredshet overses, slik som organisasjonskultur (Maslow) og arbeidsmiljø (Hertzberg), som spiller en kritisk rolle i jobbtilfredshet.

Ved å anerkjenne begrensningene i forenklingen og kombinere ulike forskningsmetoder, sikrer denne studien en grundig og balansert tilnærming til forståelse av jobbtilfredshet i et militært miljø.

3.6.3 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori gir et fundamentalt rammeverk for å forstå motivasjon og jobbtilfredshet. Forenklingen av jobbtilfredshet til individuell behovstilfredsstillelse i denne studien kan muliggjøre en mer forståelig dataanalyse. Imidlertid må man være oppmerksom på at dette kan overskygge viktige aspekter som organisasjonskultur og arbeidsmiljø, som har en kritisk rolle i å forme jobbtilfredshet.



Maslows behovspyramide, utviklet av Maslow, representerer en fundamental tilnærming innen motivasjonsteori som systematiserer menneskelige behov i et hierarki. Dette hierarkiet deler behovene inn i to hovedkategorier: underskuddsbehov og vekstbehov, som begge har betydelig innvirkning på individets motivasjon og yteevne. Underskuddsbehovene må tilfredsstilles for grunnleggende overlevelse og trygghet, mens vekstbehovene fokuserer på personlig utvikling og realisering av individets potensial (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 114-117).

De fem hovedkategoriene av Maslows behovshierarki, basert på Kaufmann & Kaufmann (2015), er:

1. Fysiologiske behov: Dette er det fundamentale nivået i pyramiden og omfatter biologiske drifter som mat, vann og ly. I arbeidslivet reflekteres disse behovene i grunnleggende lønnsbetingelser som sikrer overlevelse og tilpasning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 114).
2. Sikkerhetsbehov: Aktiveres når fysiologiske behov er tilfredsstilt. Sikkerhetsbehov inkluderer trygge omgivelser som beskytter mot fysisk og psykisk skade, og trygghet

knyttet til arbeidsforhold og ansettelse. Disse behovene er grunnleggende for å frigjøre energi mot høyere behovsnivåer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115).

3. **Sosiale behov:** Når grunnleggende behov og sikkerhetsbehov er mettet, oppstår behovet for sosial tilknytning, kjærlighet og aksept fra kolleger og overordnede. I arbeidslivet kan dette stimuleres gjennom samarbeid og sosiale aktiviteter som fremmer tilhørighet og aksept (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115)
4. **Anerkjennelsesbehov:** Disse vekstbehovene fokuserer på selvrespekt og anerkjennelse fra andre. I arbeidslivet kan dette omhandle prestasjonsanerkjennelse og muligheter for å nyte suksess og respekt gjennom utfordrende arbeidsoppgaver og karriereutvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115).
5. **Selvaktualisering:** Dette er toppen av behovshierarkiet, hvor individer streber etter å realisere sitt fulle potensial gjennom personlig og profesjonell utvikling. I arbeidssammenheng innebærer dette å tilby utfordrende oppgaver og vekstmuligheter som lar ansatte utforske og realisere sine evner og interesser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 116).

Tilfredshet hos medarbeidere kan forutsies hvis deres personlige behov blir møtt i henhold til hierarkiet av behov.

Anvendelse av Maslow og Hertzberg i teorier om jobbtilfredshet

Sikkerhetsbehov: Medarbeidernes behov for trygghet må være tilfredsstillt før de kan engasjere seg fullt ut i jobbens innhold eller søke etter selvutvikling og selvaktualisering. Når grunnleggende behov som sikkerhet og sosiale behov er dekket, vil ansatte være mer åpne for og interesserte i mulighetene for personlig og profesjonell vekst som jobben tilbyr (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292).

Anvendelse i militær kontekst: I en militær kontekst som rotasjonsordninger, gir Maslows teori verdifulle perspektiver på hvordan man kan forbedre jobbtilfredshet og produktivitet ved å adressere og tilfredsstillte disse ulike behovsnivåene. Ved å sikre at grunnleggende og sikkerhetsrelaterte behov tilfredsstilles, kan militære organisasjoner effektivt frigjøre ressurser for å tilrettelegge for personlig vekst og trivsel blant personalet. Dette kan igjen føre til økt jobbtilfredshet og forbedret organisatorisk ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 115-116).

3.6.4 Herzbergs to-faktorteori

Frederick Herzberg utviklet på 1960-tallet en teori om arbeidstilfredshet som skiller mellom to grunnleggende typer faktorer: motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Gjennom intervjuer med hundrevis av arbeidere om deres opplevelser av trivsel og mistriivsel på jobben, oppdaget Herzberg at årsakene til tilfredshet og mistriivsel var fundamentalt forskjellige (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 243-244). Denne innsikten førte til forståelsen av at de to dimensjonene er uavhengige og ikke nødvendigvis motsatte ender av samme skala (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 138).

Motivasjonsfaktor

Motivasjonsfaktorer er direkte relatert til selve arbeidets natur og inkluderer elementer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar samt muligheter for vekst og utvikling. Disse faktorene kan relateres til de høyere nivåene i Maslows behovshierarki, som selvaktualisering og anerkjennelse. Når motivasjonsfaktorene er til stede, bidrar de til å fremme trivsel og produktivitet. Fraværet av disse faktorene skaper imidlertid ikke nødvendigvis mistriivsel, men heller en nøytral tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 244-245).

Hygienefaktorer

Hygienefaktorer omhandler grunnleggende forhold som arbeidsforhold, lønn, status og jobbsikkerhet, og kan sees i sammenheng med de lavere nivåene i Maslows behovshierarki, som fysiologiske og sikkerhetsmessige behov (Maslow, 1943). Dårlige hygienefaktorer skaper mistriivsel dersom de er tilstede, men gode hygienefaktorer er ikke tilstrekkelige for å skape trivsel dersom de mangler. Med andre ord kan gode hygienefaktorer eliminere mistriivsel, men de skaper ikke trivsel alene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 244-245).

Herzbergs teori understreker at ekte motivasjon og tilfredshet hovedsakelig kommer fra arbeidets indre kvaliteter, som meningsfulle og utfordrende oppgaver, ikke bare fra eksterne belønninger eller forbedrede arbeidsforhold. Dette fremhever viktigheten av at ledere må fokusere på å berike jobbens innhold for å effektivt engasjere og motivere ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 244-246).

Kaufmann & Kaufmann (2015) påpeker at det er interessant å merke seg at motiveringsfaktorer hovedsakelig ligger i det øvre, mens hygienefaktorer ligger i det nedre området av Maslows pyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 139). Dette innebærer at

hygienefaktorer, som refererer til organisatoriske faktorer knyttet til arbeidsmiljøet, er grunnleggende for trivsel og trygghet. Motiveringsfaktorer, derimot, kan kun realiseres når hygienefaktorene er til stede. Uten et godt arbeidsmiljø som dekker de grunnleggende behovene, vil det være vanskelig å oppnå høyere nivåer av motivasjon blant de ansatte.

Anvendelse i militær kontekst i en militær kontekst, spesielt under forhold som rotasjonsordninger, gir Herzbergs teori verdifull innsikt i hvordan slike ordninger påvirker både motivasjons- og hygienefaktorer. Nye utfordringer kan fungere som motivasjonsfaktorer ved å tilby muligheter for anerkjennelse og personlig vekst, mens stabilitet i arbeidsforhold og gode kommunikasjonsstrukturer mellom skiftene kan tjene som viktige hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 246).

Til tross for metodologisk kritikk og debatt om teoriens universelle anvendbarhet, fortsetter Herzbergs to-faktorteori å være en viktig modell for forståelse av jobbtilfredshet. Den minner ledere om at sann motivasjon ofte kommer fra arbeidets indre kvaliteter, ikke bare eksterne belønninger eller forbedrede arbeidsforhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 244-246).

3.6.5 Kritikk av Maslows og Hertzbergs teorier

Selv om Maslows og Herzbergs teorier er grunnleggende innenfor studiet av motivasjon og jobbtilfredshet, har begge teoriene møtt betydelig kritikk som bør vurderes ved anvendelse av deres prinsipper.

Kritikk av Maslows teori

Kritikken av Maslows behovshierarki fokuserer på den hierarkiske modellen som foreslår at lavere nivåer av behov må tilfredsstilles før man kan oppnå høyere nivåer. Empirisk forskning støtter ikke alltid denne modellen. Forskning viser at mennesker kan søke å tilfredsstille behov på høyere nivåer, selv om lavere nivåer ennå ikke er fullstendig tilfredsstilt. Dette utfordrer Maslows antagelse om en fast rekkefølge av behovstilfredsstillelse og understreker menneskelig atferds kompleksitet og fleksibilitet. Menneskelig adferd er mer variabel og påvirkes av et bredt spekter av interne og eksterne faktorer, noe som gjør det vanskelig å anvende en fast hierarkisk modell (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 117).

Videre har Maslows teori blitt kritisert for sin upresise formulering av behovskategoriene, noe som gjør det utfordrende å definere nøyaktig hva de inneholder. Det finnes også empiriske

utfordringer knyttet til å fastslå om de fem ulike behovstypene faktisk følger en hierarkisk orden (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 232).

Kritikk av Herzbergs to-faktorteori

Herzbergs to-faktorteori har også møtt kritikk, spesielt med hensyn til metodikken som ble brukt. Herzberg baserte sine funn på intervjuer der medarbeidere ble bedt om å beskrive tidspunkter de følte seg tilfredse eller misfornøyde på jobben. Kritikken peker på en kjent psykologisk tendens der mennesker ofte skylder på eksterne faktorer når de mislykkes, mens suksess tilskrives egen innsats. Dette kan ha påvirket hvordan medarbeiderne rapporterte om sine erfaringer, noe som igjen kan ha skjevfordelt resultatene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 244-245).

Videre har Herzbergs skarpe skille mellom motivasjons- og hygienefaktorer blitt kritisert for å simplifisere den faktiske kompleksiteten i arbeidsmiljøer. I virkeligheten henger disse faktorene ofte sammen og kan ikke lett skilles. For eksempel kan en faktor som lønn fungere både som en motivasjons- og en hygienefaktor avhengig av konteksten (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 244-245).

3.6.6 Jobbtilfredsverktøyet JSS (fasettverktøy)

Paul Spector utviklet Job Satisfaction Survey (JSS) på 1970-tallet, som beskrevet i hans bok fra 1985. Dette verktøyet er spesielt utformet for å måle forskjellige aspekter av jobbtilfredshet, særlig innen menneskelige tjenesteytinger, offentlig sektor og ideelle organisasjoner. JSS vurderer ni fasetter av arbeidslivet: lønn, forfremmelse, tilsyn, tilleggsgoder, belønningssystem, arbeidsforhold, kommunikasjon, medarbeidere og arbeidets natur som alle har et varierende forhold til jobbtilfredshet (Spector, 2022, p. 17).

Selv om JSS ikke direkte er basert på en spesifikk teori, inkluderer den elementer fra teorier som Herzbergs to-faktorteori og Equity Theory ved å vurdere faktorer som belønning og arbeidets natur. Validiteten til JSS ble sikret gjennom flere metoder, inkludert sammenligning med andre skalaer og faktoranalyse (Spector, 1985, p. 1).

JSS er et detaljert spørreskjema med 36 spørsmål, designet for å evaluere jobbtilfredshet. Hvert spørsmål tilbyr seks svaralternativer som spenner fra "helt enig" til "helt uenig". Svarene aggregeres for å gi en omfattende oversikt over jobbtilfredshet fordelt på ulike

fasetter av arbeidslivet, noe som gir en nyansert forståelse av de forskjellige aspektene som bidrar til en ansatts tilfredshet på jobben (Spector, 2022, pp. 2-3).

Ved hjelp av kvalitative intervjuer kan denne studien utforske jobbtfredshet på et dypere nivå enn kvantitative spørreskjemaer tillater. Dette kan gi en rikere forståelse av jobbtfredshet i militære sammenhenger og vise hvordan motivasjonsteorier praktisk kan anvendes.

3.7 Sammenligning i motivasjonsteoriene og Jobbtfredsinstrumentet JSS

I denne studien brukes JSS til å fastsette fasetter knyttet til jobbtfredshet blant militært personell, i lys av nye arbeidsforhold som følger av rotasjonsordninger. Ved å strukturere intervjuene etter JSS sine fasetter, kan spesifikke områder for tilfredshet eller misnøye identifiseres og forstås gjennom teorier som Maslows behovshierarki og Herzbergs to-faktorteori. Dette gir en direkte kobling mellom teori og praksis i militære settinger og tilbyr innsikt i hvordan jobbtfredsheten har endret seg på rotasjonsfregatten.

3.7.1 Teoretisk Fundament

Datainnsamlingen gjennomføres ved semi-strukturerte intervjuer som anvender en kombinasjon av åpen og strukturert tilnærming. Intervjuguiden dekker et bredt spekter av jobbtfredshetstemaer etter implementeringen av rotasjonsordninger. Intervjuene omfatter følgende seksjoner:

- Bakgrunnsinformasjon for å forstå hvordan intervjuobjektene bakgrunn påvirker deres opplevelser av rotasjonsordningen.
- Implementering av rotasjonsordningen for å diskutere endringer i jobbomgivelser og balansen mellom arbeid og privatliv.
- Endringer i arbeidsoppgaver, inkludert autonomi og tilbakemeldinger på arbeidet.
- Analyse av hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, som anerkjennelse og profesjonell vekst, og deres betydning for jobbtfredshet.
- Organisasjonsstruktur for å utforske endringer i ledelse og organisasjonskultur.

I avslutningen ble intervjuobjektene oppfordret til å dele eventuelle tilleggskommentarer eller synspunkter de måtte ha om emnet.

4 Metode

4.1 Forskningsdesign og Tilnærming

Problemstillingen i denne studien var «*Hvordan påvirker implementeringen av en rotasjonsordning jobbtilfredsheten blant ansatte besetningsmedlemmer i skipsteknisk avdeling på en fregatt, og hvilke implikasjoner har dette for forståelsen av jobbtilfredshet i et militært miljø*». Jeg valgte et sett metoder, som er «de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen & Jacobsen, 2022, p. 25). For å undersøke dette brukte jeg en åpen og fortolkende pragmatisk tilnærming, som tillot en dypere forståelse av deltakernes unike erfaringer og oppfatninger rundt jobbtilfredshet etter innføringen av rotasjonsordningen (Jacobsen & Jacobsen, 2022, p. 37).

Spørsmålene til intervjukjemaet ble utviklet basert på faset tilnærmingen til jobbtilfredshet til Job Satisfaction Survey (JSS), Herzbergs to-faktorteori og Maslows behovsteori. Denne metodiske tilnærmingen sikret at spørsmålene dekket både de grunnleggende hygiene faktorene og de mer komplekse motivasjonsfaktorene som påvirker jobbtilfredshet. JSS ga et strukturert rammeverk for å identifisere ulike fasetter av jobbtilfredshet, som eksempelvis lønn, arbeidsforhold og relasjoner til kolleger (Spector, 2022, p. 17). Herzbergs to-faktorteori bidro til å skille mellom faktorer som forårsaker misnøye (hygiene faktorer) og de som fremmer positiv tilfredshet (motivasjonsfaktorer) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 138-139). Maslows behovsteori ble brukt for å forstå hvordan tilfredsstillelse av grunnleggende behov som sikkerhet og tilhørighet, samt høyere behov som selvrealisering, påvirker jobbtilfredsheten (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 114-116). Ved å integrere disse teoretiske perspektivene, sikret jeg at intervju spørsmålene var omfattende og i stand til å fange opp et bredt spektrum av faktorer som påvirker jobbtilfredshet blant besetningsmedlemmene i det militære miljøet.

Datainnsamlingen ble utført gjennom semistrukturerte intervjuer med militært ansatte, og dataene ble analysert tematisk. Denne prosessen inkluderte en nøye gjennomgang av transkriberte intervjuopptak for å identifisere og kode gjentakende temaer, som deretter ble organisert etter hyppighet og betydning i henhold til JSS-fasettene. Dette bidro til en dyptgående analyse av ansattes opplevelser knyttet til jobbtilfredshet og rotasjonsordningen.

4.2 Utvalgsstrategi og Casestudie

Denne studien undersøkte jobbtilfredshet blant besetningsmedlemmer på rotasjonsfregatten etter innføringen av rotasjonsordningen. Forskningsdesignet kombinerte en nøye utvalgsstrategi med en casestudietilnærming for å fange opp de ansattes erfaringer i deres naturlige miljø.

4.2.1 Utvalgsstrategi

For å sikre et representativt og relevant utvalg ble det anvendt en casestudieutvalgsstrategi, målrettet mot ansatte fra ulike jobbroller og erfaringer innenfor den skipstekniske avdelingen på rotasjonsfregatten. Dette utvalget styrket tilliten til at funnene nøyaktig reflekterte de varierte effektene av rotasjonsordningen på jobbtilfredshet. Respondentene ble valgt fra forskjellige nivåer i hierarkiet for å dekke et bredt spektrum av perspektiver.

I prosessen valgte jeg fem informanter fra ulike posisjoner innenfor det militære hierarkiet. Til tross for et opprinnelig mål om seks intervjuer, ble det gjennomført fem på grunn av utfordringer med å oppnå intervju med en av de planlagte deltakerne. For å bevare anonymiteten til deltakerne unngikk jeg å spesifisere antall intervjuer per besetning. For å sikre informantene anonymitet, utelot jeg deler av sitater som kunne identifisere spesifikke stillinger med særegne ansvarsområder som kunne kobles til informantene. Denne strategien sikret konfidensialitet, selv om det var mer utfordrende å opprettholde fullstendig anonymitet i et mindre utvalg hvor særegne erfaringer kunne bli gjenkjennelige. Jeg vurderer at antallet informanter var tilstrekkelig for å besvare problemstillingen, men utfordringene med anonymitet var merkbare.

Casestudie-tilnærmingen

Valget av casestudie som forskningsstrategi var avgjørende for å dykke dypt inn i fenomenet med rotasjonsordningen innenfor sitt naturlige miljø på rotasjonsfregatten. Casestudier innebærer intensive studier av en eller noen få enheter, for eksempel organisasjoner eller deler av dem (Andersen, 2013, p. 23). Casestudier lar meg studere fenomenet i sin naturlige kontekst og gir varierte og rike datakilder, noe som var viktig i denne problemstillingen. De kan også bidra til utvikling av nye innsikter og teorier (Jacobsen & Jacobsen, 2022, pp. 104-105). En ulempe med casestudier er forskerens subjektive tolkning og bias, som kan påvirke datainnsamling og tolkning. Casestudier er også tidkrevende, både ved innsamling og analyse.

Singelcase-tilnærmingen tillater ikke longitudinale data for å studere utviklingen over tid (Jacobsen & Jacobsen, 2022, pp. 104-107).

Denne tilnærmingen tillot en grundig undersøkelse av de spesifikke aspektene ved innføringen av rotasjonsordningen og dens innvirkning på de ansatte. Ved å anvende casestudiet fikk jeg tilgang til dyptgående og kontekstuelle rike datakilder, som var avgjørende for å oppnå en detaljert forståelse av problemstillingen. Funnene fra casestudiet kan ikke generaliseres til andre organisasjoner direkte, men de tilbyr verdifulle innsikter som kan informere lignende studier og praksiser.

For å analysere de kvalitative dataene ble en modifisert form for tematisk analyse brukt. Denne metoden fokuserte på hyppigheten temaer oppstår, og begynte med en nøye gjennomgang av intervjuene for å identifisere og kode gjentakende ideer. Kodingen reflekterte både temaenes innhold og hvor ofte de ble diskutert, hvor lengre diskusjoner indikerte høyere frekvens. Dette ga ikke bare innsikt i temaenes relevans, men sikret også en dyptgående analyse som reflekterte både dataenes omfang og forskningsspørsmålene på en balansert måte.

Denne integrerte metodebruken av både utvalgsstrategi og casestudie sikret at studien var robust nok til å avdekke de komplekse dynamikkene som påvirket jobbtilfredshet under rotasjonsordningen, samtidig som den ga en nyansert forståelse av de individuelle og organisatoriske effektene. Ved å benytte denne metodikken kunne jeg fange opp og analysere subtile og ofte skjulte aspekter ved endringene i jobbtilfredshet som følge av rotasjonsordningen.

4.3 Datainnsamling og analyse

For å ytterligere understøtte denne undersøkelsen, ble Job Satisfaction Survey (JSS) av Paul Spector brukt for å identifisere ni standardfasetter for jobbtilfredshet. Dette verktøyet hjalp studien med å identifisere temaer under intervjuene, men også for koding av data. Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori ble anvendt for å analysere og tolke data samlet fra intervjuene. Disse teoriene bidro til å ramme inn dataene innenfor bredere teoretiske kontekster, hvor Maslows teori ga innsikt i hvordan individuelle behov påvirker behovshierarkiet, som igjen påvirket arbeidsforholdet, mens Herzbergs teori hjalp med å skille mellom faktorer som direkte bidrar til jobbtilfredshet og de som fører til misnøye. Med

hjelp av Herzberg og Maslow kunne studien identifisere kritiske faktorer og adressere gode løsninger for å øke jobbtilfredsheten på rotasjonsfregatten.

Tematisk Analyse

For å systematisere analyseprosessen ble en tematisk analyse av intervjudataene utført. Prosessen startet med en grundig gjennomgang av intervjuopptakene, som ble transkribert for å identifisere gjentakende temaer. Disse temaene ble deretter kategorisert basert på fasettene i Job Satisfaction Survey (JSS) for å sikre relevans for jobbtilfredshet. Dette tillot meg å identifisere de mest sentrale og relevante emnene som reflekterte ansattes opplevelser og synspunkter knyttet til deres jobbtilfredshet og hvordan rotasjonsordningen påvirket disse.

Hvert identifiserte tema ble analysert for å bestemme hyppighet og dybde av diskusjon, noe som ga indikasjoner på temaets betydning for informantene. Denne analytiske tilnærmingen gjorde det mulig å prioritere temaene basert på deres relevans, og sikre at hver diskusjon ble grundig utforsket og forstått.

Selv om tematisk analyse kan avdekke viktige innsikter, innebærer den også utfordringer knyttet til subjektivitet i tolkningen. Derfor ble funnene balansert med teoretisk innsikt for å styrke validiteten av analysen og sikre at konklusjonene var godt underbygget og reflekterte de reelle forholdene som ble studert.

4.4 Forbedringer og fremtidige forskningsretninger

Utvidelse av Utvalgsstrategi

Jeg benyttet en målrettet utvalgsstrategi for å sikre relevansen og representativiteten til mine funn. Imidlertid kan et begrenset antall informanter medføre risiko for bias og begrense generaliserbarheten av resultatene. Derfor foreslår jeg å inkludere flere deltakere fra ulike deler av organisasjonen i fremtidige studier for å få en bredere representasjon av erfaringer og synspunkter.

Forsterking av Dataanalyseprosessen

Selv om tematisk analyse har vært effektiv, er det viktig å sikre påliteligheten av denne prosessen. For å adressere forskerens subjektivitet og bias foreslår jeg at fremtidig forskning implementerer en strategi med flere uavhengige kodere. For eksempel kan en uavhengig

medstudent eller en kollega vurdere hvilke kategorier sitatene fra intervjuene skal deles inn i. Dette vil bidra til å øke konsistensen og objektiviteten i analysen.

Implementering av Longitudinell Forskningsdesign

Mens min nåværende studie gir et øyeblikksbilde av temaet, er den begrenset i sin evne til å fange opp endringer over tid. Derfor bør fremtidige studier vurdere å implementere en longitudinell forskningsdesign for å få en dypere forståelse av dynamikken i fenomenet over tid.

Sikring av Validitet og Reliabilitet

For å styrke validiteten og reliabiliteten av mine funn, vil jeg implementere metoder for å sikre at dataene mine er troverdige og pålitelige. Dette inkluderer systematiske sammenligninger av data mot etablerte teoretiske modeller og grundig dokumentasjon av prosessene.

Styrking av Etske Retningslinjer og Konfidensialitet

I et sensitivt miljø som det militære, er det avgjørende å sikre deltakernes konfidensialitet og anonymitet. Derfor vil jeg implementere strengere tiltak for anonymisering av dataene mine og integrere etiske vurderinger gjennom hele forskningsprosessen.

Dette kapittelet har identifisert potensielle forbedringer av min forskningsmetodikk og skissert veier for fremtidig forskning. Ved å implementere disse forbedringene og følge strengere etiske retningslinjer, vil jeg kunne styrke den overordnede kvaliteten og relevansen av min forskning, og dermed bidra til en dypere forståelse av temaet.

4.5 Etikk og Validitet

I denne delen av studien tar jeg for meg både de etiske overveielser og kvalitetskriteriene som validitet og reliabilitet, som har vært grunnleggende i mitt forskningsarbeid om jobbtilfredshet i forbindelse med rotasjonsordningen på rotasjonsfregatten.

4.5.1 Etske Overveielser

Gjennomføringen av denne studien ble gjennomført med god støtte av forskningsetikk. Jeg var særlig oppmerksom på de etiske utfordringene knyttet til dybdeintervjuer. For å beskytte deltakernes konfidensialitet og personlige integritet, forsikret jeg dem om full anonymitet og

håndtering av all sensitiv informasjon med maksimal diskresjon. Dette innebar å være åpen og tydelig om studiens formål og å innhente informert samtykke fra deltakerne.

En annen viktig del av forskningsetikken var å håndtere dataene som ble samlet inn fra min egen organisasjon, Sjøforsvaret. Jeg var bevisst på hvordan denne tilknytningen til forskningsobjektene kunne påvirke resultatets gyldighet, og forsøkte å balansere dette gjennom en kritisk og selvreflekterende tilnærming. Beskyttelse av personvern og anonymitet hadde høy prioritet, og jeg fulgte retningslinjene og verktøyene som Universitetet i Tromsø tilbyr for godkjente datainnsamlingsmetoder og lagring av data.

4.5.2 Validitet og Reliabilitet i konteksten av undersøkelsen

For å sikre at denne studien oppnådde høy kvalitet og pålitelighet, viet jeg betydelig oppmerksomhet til validitet og reliabilitet. Validitet handler om hvorvidt studien måler det den faktisk har til hensikt å måle, mens reliabilitet refererer til hvor konsistent og pålitelig resultatene er (Jacobsen & Jacobsen, 2022, pp. 239-240)

Validitet

Validitet er avgjørende for å sikre at funnene og konklusjonene fra denne studien er gyldige og representerer et nøyaktig bilde av fenomenet som ble undersøkt. Jeg fulgte nøye forskningsetiske retningslinjer for å sikre at studien ble utført på en måte som respekterer deltakernes rettigheter og opprettholder integriteten til dataene (Jacobsen & Jacobsen, 2022, p. 240). Triangulering ble ikke gjennomført på grunn av pragmatiske tidshensyn til studiet. Ved å bruke denne tilnærmingen kunne jeg i større grad ha forsikret meg om at resultatene var grundigere undersøkt fra flere perspektiver, og at de er robuste og pålitelige. Videre tok jeg hensyn til konteksten til studien, spesielt innenfor den militære konteksten i sjøforsvaret, for å sikre at funnene var representative og relevante for problemstillingen. Dette bidro til å styrke studiens interne validitet og sikre at resultatene er anvendbare og generaliserbare til lignende kontekster.

Reliabilitet

Reliabilitet er avgjørende for å sikre at resultatene fra denne studien er pålitelige og konsistente. Selv om gjentakelse av undersøkelsen ikke var mulig, implementerte jeg nøye datainnsamlings- og analysemetoder for å sikre at resultatene er pålitelige. Bruk av godkjente opptaksmetoder og involvering av en uavhengig vurderer for å vurdere kategorier og

plassering av ord og uttrykk har vært viktige strategier for å sikre reliabiliteten av dataene (Jacobsen & Jacobsen, 2022, pp. 239-240). Dette bidro til å minimere feil og sikre at funnene var grundig dokumentert og presentert på en konsistent måte.

For å sikre kvaliteten på forskningen har det vært avgjørende å rette oppmerksomheten mot både validitet og reliabilitet. I denne studien valgte jeg å stykke opp funnene og samle disse under Job Satisfaction Survey (JSS) sine ni fasetter, som danner et strukturert rammeverk for analysen av jobbtilfredshet blant besetningsmedlemmer i militære rotasjonssystemer. Denne tilnærmingen kan potensielt påvirke både validiteten og reliabiliteten til studien på flere måter.

Ved å fokusere analysen på JSS sine ni fasetter, kan det oppstå en risiko for at relevante faktorer er utenfor faktorene som JSS definerer som jobbtilfredhet. Dette kan påvirke validiteten av studien ved å begrense omfanget av de identifiserte påvirkningsfaktorene på jobbtilfredshet, en form for overforenkling av komplekse sammenhenger. For å imøtekomme denne utfordringen benyttes også Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori. Dette vil bidra til å sikre at studien fanger opp et bredere spekter av påvirkningsfaktorer og øke validiteten av resultatene.

For å sikre både validitet og reliabilitet i studien var det viktig å utføre en grundig litteraturgjennomgang både i forkant av og etter datainnsamlingen. Dette bidro til å identifisere relevante teoretiske perspektiver og påvirkningsfaktorer som burde tas hensyn til i analysen. Videre var det avgjørende å være åpen for nye funn som ikke nødvendigvis passet inn i det eksisterende rammeverket, og å utføre en kritisk vurdering av disse funnene i forhold til studiens overordnede mål. Gjennom en bevisst og reflekterende tilnærming til både datainnsamling og analyse søkte jeg å sikre at studien oppnådde høy validitet og reliabilitet, og ga et pålitelig og nyansert bilde av jobbtilfredsheten blant besetningsmedlemmer i militære rotasjonssystemer.

4.5.3 Refleksivitet og generalisering av funnene

Den totale kvaliteten av et forskningsprosjekt avhenger av leserens subjektive oppfatning, hvor de vurderer presentert informasjon som troverdig. Forskerens evne til refleksjon spiller en avgjørende rolle for å sikre påliteligheten. Refleksivitet innebærer at forskeren aktivt utforsker og forklarer hvordan interaksjonen mellom forsker og respondent kan påvirke resultatene (Jacobsen & Jacobsen, 2022, pp. 259-260). Åpenhet og gjennomsiktighet gjennom

hele forskningsprosessen er også nøkkelen til å sikre pålitelighet (Jacobsen & Jacobsen, 2022, p. 260).

Studien benyttet en tematisk generalisering, da funnene fra studien kan generaliseres eller overføres til andre kontekster (Jacobsen & Jacobsen, 2022, p. 107). Gitt den spesifikke naturen til rotasjonsordningen på rotasjonsfregatten, er funnene sterkt knyttet til denne konteksten. Det innebærer at direkte generalisering til andre organisasjoner eller avdelinger må foretas med forsiktighet og forankres i teori. For å styrke generaliserbarheten, er det viktig at funnene forankres i teori som er relevant i bredere kontekster (Jacobsen & Jacobsen, 2022, p. 258). Selv om muligheten for replikasjon av denne studien er begrenset av praktiske hensyn, gir innsiktene fra casestudien verdifulle bidrag til forståelsen av jobbtilfredshet under lignende forhold.

4.5.4 Refleksjon over Egen Rolle

Min tidligere rolle som offiser i skipsteknisk avdeling på et av Sjøforsvarets fartøyer hadde en betydelig innvirkning på både tilnærmingen til og tolkningen av forskningsdataene. Denne erfaringen ga meg verdifulle innsikter i organisasjonens dynamikk og utfordringer. Samtidig var jeg klar over at den kunne føre til forutinntatte holdninger i forskningen. Derfor arbeidet jeg bevisst med å balansere disse personlige erfaringene med en kritisk og objektiv tilnærming gjennom hele forskningsprosessen.

Ved å kontinuerlig reflektere over mine egne forutinntatte holdninger og perspektiver forsøkte jeg å styrke både validiteten og påliteligheten av forskningen. Dette innebar en prosess av selvrefleksjon og kritisk vurdering av hvordan mine interaksjoner med respondenter og tolkning av data kunne ha påvirket resultatene.

Jeg observerte at områder for utvikling ofte ble diskutert lengre enn de mer positive aspektene. Dette skyldtes delvis intervjuguiden, som satte tonen for spørsmålene. For å motvirke denne skjevheten var det viktig å stille nøytrale spørsmål, og intervjuene ble gjennomført i rom hvor vi kunne sitte uforstyrret.

Ved analyse og tolkning av sitater i etterkant forsøkte jeg å være nøytral i fremstillingen av intervjudata. Der det var mulig, koblet jeg sitater til relevant teori, men noen ganger måtte jeg dykke dypere inn i konteksten for å understøtte sitatene. Dette førte til en viss grad av subjektivitet som forsker, noe som kan skape skjevheter i nøyaktigheten.

Et konkret eksempel på dette var under et intervju hvor en informant uttrykte stor tilfredshet med sin nåværende rolle, lik den jeg tidligere hadde. Jeg kjente umiddelbart en sympati og enighet, noe som kunne ført til bias. For å motvirke dette, tok jeg en pause for å minne meg selv på å opprettholde en objektiv holdning, og fortsatte med å stille åpne spørsmål som: "*Kan du fortelle mer om hva som spesifikt bidrar til din tilfredshet?*" Dette tillot informantene å gi detaljerte forklaringer som utvidet min forståelse utover personlige oppfatninger. Dette er også en av utfordringene med å forske innenfor sin egen organisasjon, noe jeg erfarte gjennom intervjuene.

5 Drøfting og Konklusjon

5.1 Manglende klarhet i overleveringsskjema

Overleveringsskjemaet ble utviklet som respons på behovene identifisert av rotasjonsbesetningene etter implementeringen av rotasjonsordningen. Dette dokumentet er avgjørende for å sikre at besetningene er fullstendig oppdatert på status for alle tekniske systemer, inkludert utførte og planlagte oppgaver. Overleveringsskjemaet fungerer som en omfattende statusrapport fra skipsteknisk avdeling om tekniske detaljer, og er essensielt for å opprettholde en sikker og effektiv drift.

Informant B understreker: "Feil i overleveringsskjemaet har ført til uheldige episoder som har ført til driftsstans på skipsteknisk utstyr." Dette viser at unøyaktigheter i skjemaet kan ha alvorlige praktiske konsekvenser. Informant C rapporterer lignende problemer: "Feil i overleveringsskjemaet har noen ganger ført til uønskede hendelser om bord, spesielt når kritisk informasjon om systemstatus ikke har blitt korrekt videreført." Disse eksemplene understreker viktigheten av nøyaktighet og tydelighet i overleveringsskjemaene for å unngå operasjonelle feil.

Konformitet, enten aktiv eller passiv, kan begrense individuell problemløsning og fremme gruppetenkning, noe som kan påvirke jobbtilfredsheten ved å redusere mangfold og fleksibilitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 356). I sammenheng med overleveringsskjemaet kan en kultur preget av konformitet hindre effektiv kommunikasjon og problemløsning. Dette kan føre til at besetningsmedlemmer føler seg presset til å følge eksisterende prosedyrer uten å stille spørsmål eller foreslå forbedringer.

Videre bekrefter informantene at det er lite kommunikasjon mellom besetningene utenom overleveringsdagen. Dette indikerer at sikkerhetsbehovene til Maslow ikke er tilfredsstillt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115). Når sikkerhetsbehovene trues, oppstår usikkerhet, noe som kan innvirke på mannskapets motivasjon og arbeidsprestasjoner.

Herzberg ville identifisere disse forholdene som hygienefaktorer, hvor fraværet av sikkerhet og gode arbeidsbetingelser fører til misnøye, noe som direkte påvirker arbeidernes engasjement og tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 139). Informant B påpeker: "Manglende detaljer og uklarheter i overleveringsskjemaet har ofte ført til misforståelser mellom skiftene." Dette indikerer at klar kommunikasjon og korrekt informasjon, essensielle hygienefaktorer i Herzbergs teori, ikke håndteres riktig av motsatt rotasjonsbesetning.

JSS identifiserer kommunikasjon som en fasett knyttet til jobbtilfredshet (Spector, 2022, p. 17). Kommunikasjonsproblemer som oppstår fra unøyaktigheter i overleveringsskjemaet fører til alvorlige misforståelser. Dette kan skyldes manglende forventningsavklaring mellom besetningene, men også internt på rotasjonsbesetningene. Informant C støtter dette ved å si: "Vi har sagt ifra til ledelsen om at overleveringsskjemaet ikke fungerer for vår del, men det skjer ingenting." Dette tyder på at kommunikasjon i hierarkiet også har utfordringer og forsterker mistanken om at usikkerhet rundt overleveringsskjemaet kan medføre lav jobbtilfredshet og frustrasjon blant de ansatte.

Dårlig håndtering av overleveringsskjemaer kan skape jobbstress som direkte påvirker jobbtilfredsheten. Organisatoriske tiltak for å håndtere stress, som å standardisere overleveringsprosedyrer med detaljerte sjekklister og skjemaer, kan redusere misforståelser og feil (Sheraz et al., 2014, pp. 220-221). Dette vil forbedre sikkerheten og redusere stressnivået blant ansatte, da de føler seg mer forberedt og mindre usikre på jobbens krav.

Videre peker informant B på sosiale konsekvenser av disse uklarhetene: "Dårlig stemning mellom noen av besetningsmedlemmene." Uklarhetene i overleveringsskjemaet påvirker direkte interaksjonene mellom medarbeidere, og kan føre til dårlig stemning som påvirker de mellommenneskelige forholdene. I et militært hierarki, hvor forskjellige ansatte sitter på nøkkelkompetanse, vil dårlig stemning og konflikter kunne være sårbare, fordi rotasjonsordningens natur er avhengig av informasjonsdeling. Maslow peker på at sikre, pålitelige relasjoner er en del av de sosiale behovene som følger sikkerhetsbehovene. Uten disse kan ansatte føle seg isolerte og demotiverte.

Herzberg representerer dårlige mellommenneskelige forhold som en hygienefaktor som kan skape betydelig misnøye, spesielt i et tett samarbeidende miljø som et skip, hvor god stemning og teamwork er essensielt for å opprettholde et produktivt arbeidsmiljø.

Disse problemene er i tråd med Arlene McConvilles (2017) studie, som viser at både interne faktorer (som lederstøtte og arbeidsforhold) og eksterne faktorer (som lønn og familiepolitikk) spiller en rolle i jobbtilfredshet og misnøye blant militært personell (McConville et al., 2017, pp. 7-8). McConville støtter Herzbergs teori om at motiverende faktorer, som ansvar, prestasjon, avansement og vekst, bidrar til jobbtilfredshet, mens hygienefaktorer, som overordnede, personlig liv, lønn, kolleger, selskapspolitikk og arbeidsforhold, er knyttet til jobbmisnøye. Funnene fra denne studien viser at manglende

detaljer og uklarheter i overleveringsskjemaet kan ha negative konsekvenser for både interne og eksterne faktorer, noe som påvirker jobbtilfredsheten negativt.

Mulige Tiltak

For å bedre situasjonen anses det som nødvendig at ledelsen tar grep for å forbedre kommunikasjonen og presisjonen i overleveringsskjemaene. Ved å styrke disse aspektene vil utfordringene knyttet til sikkerhetsbehov og hygienefaktorer kunne reduseres, og følgelig ha en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet internt og mellom de ulike rotasjonsbesetningene. Dette vil være essensielt for effektivitet og moral i militære operasjoner hvor nøyaktighet og pålitelighet er avgjørende.

Endringer i Jobbtilfredshet

Innføringen av rotasjonsordningen og de påfølgende problemene med overleveringsskjemaet har tydeligvis redusert jobbtilfredsheten blant mannskapet. Denne reduksjonen kan spores tilbake til økt usikkerhet og manglende oppfyllelse av grunnleggende sikkerhets- og sosiale behov. Tiltak som forbedrer klarhet og sikkerhet i arbeidsoppgavene vil sannsynligvis reversere denne trenden og bidra til å øke tilfredsheten.

5.2 Økningen i arbeidsbelastning og stress

Implementeringen av rotasjonsordningen har medført betydelige endringer i arbeidsoppgavenes natur. Overgangen fra en ettbesetningsløsning til en tobsetningsløsning har ført til nye utfordringer og økt kompleksitet i arbeidsprosessene. Informant E uttaler: "Rotasjonsordningen har økt stressnivået blant oss ansatte." Spesielt må skipsteknisk personell nå forholde seg til en besetning de normalt ikke omgås med, foruten på overleveringsdagene hver tredje uke. Informant D beskriver innføringen som hastig og ustrukturert: "Rotasjonsordningen ble nærmest innført over natta, og det var opp til rotasjonsbesetningene å finne ut hvordan dette skulle fungere." Informant C uttaler: "Siden innføringen av rotasjonsordningen har arbeidsmengden og stressnivået økt betydelig."

Økningen i arbeidsbelastning og stress blant de ansatte skyldes både den strukturelle endringen fra en ettbesetningsløsning til en tobsetningsløsning og den påfølgende økte kompleksiteten i arbeidsprosessene (Spector, 2022, p. 17). Informantene beskriver hvordan

den raske og ustrukturerte innføringen av ordningen har skapt kaos og usikkerhet. Spesielt peker de på at behovet for å samarbeide med ukjente besetningsmedlemmer hver tredje uke har økt stressnivået og arbeidsmengden. Det er verdt å merke seg at informant D er den eneste av fem informanter som ikke er fornøyd med balansen mellom jobb og fritid, noe som indikerer at problemene han opplever kan være mer spesifikke enn generelle (Sheraz et al., 2014, p. 221). JSS identifiserer arbeidsforhold som en sentral fasett for jobbtilfredshet (Spector, 2022, p. 17). Jobbstress har en betydelig negativ innvirkning på jobbtilfredshet (Sheraz et al., 2014, p. 221). Informant D uttaler: "Med rotasjonsordningen har vi måttet håndtere en betydelig økning i arbeidsbelastning, som har gjort det vanskelig å opprettholde en sunn arbeidslivsbalanse og økt stressnivået blant ansatte." Økt arbeidsbelastning kan føre til utilstrekkelig søvn, dårlig ernæring og fysisk utmattelse, noe som igjen kan resultere i feil operering av utstyr om bord.

Ifølge Maslow vil truede sikkerhets- og sosiale behov påvirke ansattes evne til å engasjere seg i høyere nivåer av behovshierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292). Når fysiologiske behov ikke tilfredsstilles, vil ansatte kun fokusere på grunnleggende oppgaver, noe som er skadelig i en militær organisasjon hvor kontinuerlig opplæring er avgjørende. Herzberg ville identifisere mangelen på hygienefaktorer som gode arbeidsbetingelser og sikkerhet som en årsak til jobbmisnøye (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 139). Tilstanden preges av høyt stressnivå og kontinuerlig press, noe som kan føre til jobbmisnøye og alvorlige helseplager som angst og depresjon, utløst av psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet (Cooper & Marshall, 1976, pp. 24-25)

Informant E forklarer: "Rotasjonsordningen har ført til at skipsteknisk arbeid nå er blitt komprimert til en god uke i sjøen, fordi klargjøring og overtagelse av rotasjonsfartøyet tar administrativ tid ifra hele skipsteknisk." Dette utsagnet, støttet av informantene C og D, viser hvordan rotasjonsordningen har økt stresset ved å redusere tiden tilgjengelig for teknisk arbeid. Dette kan igjen påvirke sikkerheten til teknisk utstyr negativt. Informant B indikerer dette: "Vi har erfart noen ganger at vi har fått sikkerhetshendelse på grunn av at ansatte ikke har vært tilstrekkelig årvåken."

Økt stress kan føre til at ansatte ikke er tilstrekkelig årvåke (Sheraz et al., 2014, pp. 220-221), noe som kan øke risikoen for sikkerhetshendelser. Når stress fører til lavere jobbtilfredshet (Sheraz et al., 2014, pp. 220-221), påvirker det også medarbeidernes

engasjement og ytelse, noe som kan bidra til ytterligere sikkerhetsrisikoer og feil i utførelsen av arbeidet (Cooper & Marshall, 1976, pp. 24-25).

Lojalitet er en viktig faktor som innebærer støtte til andre basert på tillit og en unngåelse av opportunistisk atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 483). I en situasjon med høy arbeidsbelastning og stress kan lojaliteten blant besetningsmedlemmene bli utfordret. Hvis ansatte føler at de ikke får den støtten de trenger, kan dette føre til en følelse av isolasjon og økt stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 309). I et militært miljø er lojalitet og støtte fra kollegaer avgjørende for å opprettholde både effektivitet og moral (Bartone et al., 2002, p. 16).

Til tross for at kun én av fem informanter uttrykker misnøye med balansen mellom jobb og fritid, indikerer dette at forbedringstiltak er nødvendig for å sikre at alle ansatte opplever en god balanse (Sheraz et al., 2014, p. 221). Spesielt bør det legges vekt på å adressere de spesifikke utfordringene som informant D nevner.

Mulige Tiltak

For å bedre situasjonen bør ledelsen sikre bedre arbeidsfordeling og ansvar, slik at ingen føler seg overveldet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292). Standardisering av arbeidstimer for overlevering og overleveringsarbeid innenfor rotasjonsperioden kan redusere tidspress og forbedre balansen mellom arbeid og fritid (Andresen et al., 2007, p. 731). Det er også viktig å tilpasse antall aktiviteter som skal gjennomføres, tilpasset hver enkelt ansatt. Dette kan bidra til å redusere stressnivået og øke motivasjonen. Økt motivasjon vil ifølge Maslow føre til økt arbeidsytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292).

Endringer i Jobbtilfredshet

Innføringen av rotasjonsordningen og de påfølgende problemene med overleveringsskjemaet har redusert jobbtilfredsheten blant mannskapet. Denne reduksjonen kan spores tilbake til økt usikkerhet og manglende oppfyllelse av grunnleggende sikkerhets- og sosiale behov. Tiltak som forbedrer klarhet og sikkerhet i arbeidsoppgavene vil sannsynligvis reversere denne trenden og bidra til å øke tilfredsheten.

5.3 Balanse mellom jobb og fritid

Innføringen av rotasjonsordningen har resultert i at en fregattbesetning nå opererer i tandem med en annen, der de utgjør to separate rotasjonsbesetninger som veksler mellom å være tre uker på og tre uker av. Dette sikrer at det alltid er en besetning om bord til enhver tid.

Informant A understreker de positive sidene ved ordningen, spesielt ved å nevne «mer tid til personlige prosjekter.» Dette synet får indirekte støtte fra informantene B, C og D.

Rotasjonsordningen gir større fleksibilitet, som informantene opplever som positivt. Dette lar dem planlegge ferier og personlige prosjekter, noe som bidrar til bedre balanse mellom arbeid og fritid (Spector, 2022, p. 17). Flexibiliteten kan også øke motivasjonen ved å tydelig skille mellom arbeidstid og fritid, noe som var utfordrende før rotasjonsordningen ble innført (*Ny rotasjons-ordning på fregatt gir resultater*, 2022). En god balanse mellom arbeid og fritid innebærer å føle seg energisk og tilfreds både i arbeidet og privatlivet (Dragani, 2012, p. 24).

Flere informanter som opplyser at de studerer, viser at rotasjonsordningen bidrar til god balanse mellom fritid og jobb, som var ett av målene ved innføringen av rotasjonsordningen. Fem av seks informanter foretrekker rotasjonsordningen, selv om den medfører mer stress på arbeidsplassen. Ifølge Maslow er mulighetene for kurs og utdanning en indikasjon på at selvrealiseringsbehovet nærmer seg å bli oppfylt. Maslow hevder at dette nivået tilbyr høyest motivasjonspotensial, forutsatt at lavere behov i hierarkiet, som sikkerhet og fysiologiske behov, er tilfredsstillt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292). I en militær kontekst betyr dette at når grunnleggende behov som sikkerhet og fysiologiske behov er dekket, kan oppmerksomheten rettes mot vekst og utvikling, noe som fremmer både individuell og organisatorisk effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 115-116).

JSS peker på at arbeidsforholdene påvirkes negativt for Informant D, men positivt for Informantene A, B, C og E (Spector, 2022, p. 17). Dette kan føre til negativ jobbtildfredshet for Informant D, mens de andre opplever økt jobbtildfredshet. Informant D sier:

"Rotasjonsordningen har betydelig medført merarbeid, og jeg må jobbe i min fritid for å få fulgt opp rapporter, tilbakemeldinger og koordinering med blant annet eksterne verksteder."

Informant D opplever utfordringer ved at han føler seg tvunget til å arbeide i friperiodene for å få rotasjonsordningen til å fungere, noe som kan føre til økt jobbstress (Sheraz et al., 2014, p. 221). Rollen til informant D burde vært ivaretatt av en annen ansatt som skulle ha håndtert koordineringen. Videre understreker (Andresen et al., 2007, p. 45) betydningen av

arbeidstidens struktur på jobbtilfredshet, og identifiserer uregelmessige arbeidstimer som en betydelig stressfaktor og årsak til redusert jobbtilfredshet. Informant D er spesielt utsatt for dette ved å måtte arbeide i fritiden (Sheraz et al., 2014, p. 221). Han savner en-besetning som var før, noe som indikerer økt jobbstress og potensial for økt turnover intensjon (Sheraz et al., 2014, p. 221).

Generelt er informantene A, B, C og E tilfredse med rotasjonsordningen, selv om den medfører mer stress når de seiler. Ifølge Maslow kan behovet for anerkjennelse være dekket for flertallet. Dette kjennetegnes ved faglig påfyll og ønske om å prestere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115). Selv om det er mer stressende på rotasjonsbesetningen, anses det som verdt det fordi de ønsker å prestere.

Mulige Tiltak:

Klare arbeidsroller og godt håndtert arbeidsoverlast kan forbedre både stressnivået og jobbtilfredsheten blant ansatte, spesielt for Informant D (Sheraz et al., 2014, p. 221).

Uregelmessige arbeidstimer er en betydelig årsak til redusert jobbtilfredshet (Andresen et al., 2007, p. 731), og ledelsen bør forsøke å hindre arbeid utenfor rotasjonsperioden.

Standardisering av arbeidstimer kan redusere tidspress og forbedre balansen mellom arbeid og fritid, noe som adresserer Maslows sikkerhetsbehov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292).

Det er viktig at sikkerhetsbehovene til de ansatte tilfredsstilles slik at de kan bli mer motiverte og bidra mer på arbeidsplassen. Dette vil lede til høyere jobbtilfredshet og bedre samarbeid og oppgaveløsning internt i besetningen, noe som er essensielt for effektivitet og moral i militære operasjoner hvor nøyaktighet og pålitelighet er avgjørende.

Endringer i Jobbtilfredshet

Til tross for at rotasjonsordningen har potensial til å forbedre balansen mellom jobb og fritid, viser funnene at jobbtilfredsheten kan ha falt for noen ansatte som Informant D, mens den generelt har økt for andre som har uttrykt tilfredshet med muligheten til å engasjere seg i personlige prosjekter. Dette indikerer behovet for en mer individualisert tilnærming i implementeringen av rotasjonsordningen for å sikre at alle besetningsmedlemmers behov blir møtt.

5.4 Engasjement og samhold

Innføringen av rotasjonsordningen har resultert i at en fregattbesetning nå opererer i tandem med en annen, der de utgjør to separate rotasjonsbesetninger som veksler mellom å være tre uker på og tre uker av. Informant A understreker de positive sidene ved ordningen, spesielt ved å nevne «*mer tid til personlige prosjekter.*» Dette synet får indirekte støtte fra informantene B, C og D.

For informantene oppleves dette å være en ordning med større fleksibilitet enn tidligere som nærmest oppfattes som et tilleggsgode slik (Spector, 2022, p. 17) beskriver. Flexibiliteten oppleves av informantene å gi større og bedre muligheter til å planlegge ferier og personlige prosjekter, og betraktes som tilleggsgoder ved jobben. Dette kan øke motivasjonen ved å tydelig skille mellom arbeidstid og fritid, noe som var en utfordring før rotasjonsordningen ble innført (*Ny rotasjons-ordning på fregatt gir resultater*, 2022). En god balanse mellom arbeid og fritid kan medføre at de ansatte både blir mer tilfreds og både i arbeidet og privatlivet (Dragani, 2012, p. 24). Inntrykket er at informantene opplever at endringene på mange måter har gitt en ny giv. Det er flere informanter som opplyser at de studerer, og de viser til at rotasjonsordningen bidrar til god balanse mellom fritid og jobb, som var ett av målene ved innføringen av rotasjonsordningen. Uten at det blir sagt så direkte fra informantene fremstår dette å være en av de viktigste årsakene til at fem av seks informanter foretrekker rotasjonsordningen, selv om den medfører mer stress på arbeidsplassen. At ordningen åpner opp for kurs og utdanning åpner på mange måter for selvrealisering på andre områder som virker motiverende. Maslow hevder at selvrealiseringsbehovet er det nivået som har høyest motivasjonspotensial, forutsatt at lavere behov i hierarkiet, som sikkerhet og fysiologiske behov, er tilfredsstilt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292). I en militær kontekst betyr dette at når grunnleggende behov som sikkerhet og fysiologiske behov er dekket, kan oppmerksomheten rettes mot vekst og utvikling, noe som fremmer både individuell og organisatorisk effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 115-116).

På spørsmål knyttet til arbeidsforholdene (JSS) påvirkes de negativt av ordningen for Informant D, men positivt for Informantene A, B, C og E. Dette kan føre til negativ jobbtilfredshet for Informant D, mens de andre opplever økt jobbtilfredshet. Informant D sier: "*Rotasjonsordningen har betydelig medført merarbeid, og jeg må jobbe i min fritid for å få fulgt opp rapporter, tilbakemeldinger og koordinering med blant annet eksterne verksteder.*"

Utfordringene for informant D knytter seg til at han opplever oppgaver og rolle som lite tydelig hvor han føler han må arbeide i friperioden for å få rotasjonsordningen til å fungere. Det er ingen andre som dette kan overlates til og skaper en opplevelse av jobbstress. En slik sammenheng beskrives av (Sheraz et al., 2014, p. 221), som viser at uklare arbeidsroller har signifikant påvirkning på jobbstress. Informant D savner en-besetning som var før hvor det var mindre utskiftninger av gangen slik at noen på fartøyet hadde kunnskap og erfaringer fra siste seiling. Kanskje er ikke en slik ordning noe som passer alle og for noen skaper det en økt opplevelse av stress. Uten at det er noen som direkte har uttrykt det så er det kanskje noe som kan føre til fare for økt turnover intensjon som (Sheraz et al., 2014, p. 221) viser til en mulig konsekvens av økt jobbstress.

Selv om det fremkommer noe misnøye med den nye rotasjonsordningen, er likevel de fleste tilfredse med den, til tross for at den medfører mer stress når de seiler. Ifølge Maslow kan behovet for sikkerhet og sosiale behov være dekket for flertallet av informantene, fordi rotasjonsordningen har gitt større muligheter til videreutdanning og forbedret balansen mellom jobb og privatliv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115). Informant C sier: *"Jeg kan ha et liv utenfor jobben, og i teorien bosette meg hvor jeg vil."* Maslow hevder at når grunnleggende behov som sikkerhet og tilhørighet er tilfredsstilt, blir det mulig for ansatte å oppleve større tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115). Den forbedrede balansen mellom jobb og privatliv indikerer at disse behovene er tilfredsstilt, noe som gjør det mulig for ansatte å føle seg trygge og integrerte i sine sosiale miljøer. Selv om det er mer stressende på rotasjonsbesetningen, anses det som verdt det, fordi ansatte føler at deres grunnleggende behov blir møtt og de får muligheten til personlig og profesjonell vekst gjennom videreutdanning.

Ordningen skaper en potensiell homogenitet i den enkelte rotasjonsbesetning ved at hele besetningen skiftes samlet og ikke enkeltvis utskiftninger. Å erstatte et helt mannskap på et fartøy kan bidra til samhold og tilhørighet blant de som er på samme besetning slik (Bartone et al., 2002, pp. 16-17) viser til. Informant A sier *«Det blir dessverre litt oss og dem tendenser mellom besetningene grunnet at vi møtes kun på overleveringsdagen, selv om vi prøver å unngå oss og dem uttrykket.»* Kjennskap blant besetningsmedlemmer og delte erfaringer, spesielt de som er utfordrende, kan spille en viktig rolle i å fremme samhold i en gruppe og det virker å styrkes med den nye ordningen. Espevik et al. (2013) viser for eksempel til at team hvor det er utskiftninger bruker mindre effektive koordinasjonsstrategier, reduserer effektiviteten og øker stressnivået (Espevik & Olsen, 2013, p. 64). Uten at det er undersøkt i

dette arbeidet så er det grunn til å tro at samhold og tilhørighet også her kan bidra til økt effektivitet slik (Evans & Dion, 1991) viser til i en studie av gruppesamhold.

På samme måte som homogenitet kan fremme samhold og tilhørighet kan den også hemme utvikling og innovasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 342). I konteksten av rotasjonsordningen kan homogeniteten bidra til å skape en følelse av stabilitet og forutsigbarhet i arbeidshverdagen, noe som er spesielt viktig i en militær setting. Samtidig kan dette også føre til en viss grad av rigiditet, hvor nye og innovative løsninger på problemer ikke blir tilstrekkelig utforsket på grunn av en ensartet tilnærming til arbeidsmetodene ettersom de over tid institusjonaliserer arbeidsmetoder.

Mulige Tiltak

Klare arbeidsroller og godt håndtert arbeidsoverlast kan forbedre både stressnivået og jobbtilfredsheten blant ansatte slik Sheraz et al. (2014, p. 221) viser til. Det kan bidra til å unngå opplevelser av typen informant D gir uttrykk for. Uregelmessige arbeidstimer er en betydelig årsak til redusert jobbtilfredshet (Andresen et al., 2007, p. 731), og ledelsen bør forsøke å hindre arbeid utenfor rotasjonsperioden.

Endringer i Jobbtilfredshet

Innføringen av rotasjonsordningen har hatt både positive og negative effekter på jobbtilfredshet knyttet til engasjement og samhold. Flere informanter opplever økt fleksibilitet og bedre balanse mellom jobb og fritid, noe som øker deres tilfredshet. Muligheten til å ta kurs og videreutdanning bidrar til personlig og profesjonell vekst, mens fullstendig utskiftning av besetningen styrker teamfølelsen. Samtidig opplever enkelte, som informant D, økt stress og arbeidsbelastning på grunn av uklare arbeidsroller og behovet for å jobbe i friperioder. Den klare oppdelingen mellom rotasjonsbesetningene kan skape en følelse av splittelse, og homogenitet i besetningene kan begrense innovasjon. Tydeligere arbeidsroller og tiltak for å unngå arbeid utenom rotasjonsperiodene kan redusere stress og forbedre jobbtilfredsheten.

5.5 Opplæring og kompetanseheving

Kompetansehevingen har endret seg drastisk etter innføringen av rotasjonsordningen. Tidligere sikret en enkeltbesetningsløsning kontinuerlig opplæring og kontroll av kompetansemål. Vernepliktige ble før, som nå, lært opp av erfarne ansatte som fulgte dem gjennom et klart definert klareringsskjema som er felles på alle fregattene. Med

rotasjonsordningen, hvor tre vaktlag med vernepliktige roterer seks uker på og tre uker av, kan det gå ni uker mellom hver gang samme ansatt jobber med de samme vernepliktige. Dette systemet fører til at begge rotasjonsbesetningene deler ansvaret for opplæringen av de samme vernepliktige vaktlagene.

Informant B uttrykker bekymring: "*Vi blir ikke like godt knyttet til de vernepliktige på grunn av rotasjonsordningen. Det er vanskeligere å vurdere hvor flinke de vernepliktige er, og det blir mer styring av dem etter at ordningen ble innført. Det tar også lengre tid før de blir klarert enn før fordi de glemmer ting.*" Dette viser en svekkelse i kontinuiteten og kvaliteten på opplæringen.

(Schmidt, 2007, p. 493) peker på at metodikken som brukes i opplæring av ansatte er viktig. Ansatte er mer tilfredse med opplæring som presenteres på en måte de tror er mest effektiv for deres læring. Dette funnet samsvarer med tidligere forskning av Rowden og Conine (2003), som påpeker viktigheten av et opplæringsmiljø som tillater snakk, informasjonsdeling og samarbeid mellom eller blant eleven og treneren (Schmidt, 2007, p. 496). God opplæring fører til økt tilfredshet og motivasjon (Zubairi & Khan, 2018, p. 297), noe som understøtter behovet for å forbedre opplæringskjemaene. Videre viser resultatene at kompetanseheving styrker arbeidernes motivasjon betydelig (Zubairi & Khan, 2018, p. 297).

Job Satisfaction Survey (JSS) identifiserer arbeidsforhold som en fasett som blir negativt påvirket av rotasjonsordningen (Spector, 2022, p. 17). Denne forstyrrelsen i arbeidsforhold fører til hyppige avbrudd i opplæring og kompetansebygging, noe som påvirker hvor effektivt vernepliktige og ansatte blir klarert og integrert i sine roller. Dette kan påvirke motivasjonen og jobbtfredsheten negativt for de ansatte som klarerer vernepliktige.

Informant E nevner: "*Prioriteten er endret i forhold til før rotasjonsordningen. Selvstendig vaktklarering er ikke så viktig lengre siden vi har fullt seilingsprogram, noe som medfører at de vernepliktige blir overflødig i vaktfunksjon opp mot de tekniske systemene i noe grad. Det er sjeldnere at vernepliktige sitter vakter selvstendig etter rotasjonsordningen.*" Vernepliktige bor i egne lugarområder og har en dedikert salong om bord for fritidsbruk. Til tross for at de har den laveste rangen, kan interaksjonen mellom dem og de fast ansatte påvirkes av rotasjonsordningen. Forskjellige rotasjonsplaner for de vernepliktige kan føre til at de involveres i mindre grad enn tidligere, noe som potensielt kan svekke både opplæringen og de sosiale forholdene om bord. Forskning viser en sterk sammenheng mellom tilfredshet med

jobbopplæring og generell jobbtilfredshet, noe som understreker viktigheten av effektiv opplæringsmetodikk (Schmidt, 2007, p. 493).

Ifølge Maslow kan avbruddene i opplæringsprogrammene tolkes som en trussel mot de ansattes sikkerhetsbehov, siden klarering av vernepliktige er viktig på rotasjonsfregatten. Denne usikkerheten forsterkes av Informant A som sier: "*Kompetansehevingen lider under rotasjonsordningen. Vernepliktige klarer ikke å bygge videre på ferdigheter på samme måte, da kontinuiteten i læringen brytes hver gang besetningen skifter.*" Dette støttes indirekte av Informant B, C og D. Dette antyder at opplæringseskjemaet som brukes ikke er tilpasset rotasjonsordningen. Dette fører til lavere motivasjon fordi deler av undervisningen må påbegynnes på nytt, noe som er dobbeltarbeid. Ifølge Herzberg ville slike problemer med opplæringsavbrudd og den påfølgende nedgangen i opplæringskvalitet defineres som hygiene faktorer, ettersom de direkte bidrar til misnøye blant de ansatte uten nødvendigvis å motvirkes av tilstedeværelsen av motivatorer.

Informant E legger til: "*Det er vanskeligere nå å bygge opp kompetansen til de vernepliktige på grunn av besetningsbytte og vaktlagsbytte.*" JSS identifiserer fasetten medarbeidere. Forholdet mellom ansatte og vernepliktige lider, da det blir vanskeligere å knytte sterke bånd og forstå deres kompetansenivå på grunn av de hyppige besetningsskiftene. Dette kan føre til at ansatte ikke benytter seg av de vernepliktige, noe som kan senke jobbtilfredsheten. Informant C sier: "*Min opplevelse av de vernepliktige er at vi bruker dem mindre, fordi vi er mer usikre på hva de kan,*" noe som indikerer at vernepliktige blir mindre brukt til arbeidsoppgaver de skal ha blitt trent opp til å utføre. Dette kan senke målforpliktelsen til de som driver opplæring, som igjen senker jobbtilfredshet (Roberson, 1990)

Ledelsen bør adressere sikkerhetsbehovet til opplæring av de vernepliktige. Det bør tilstrebes lik opplæring fra begge besetningene, og om nødvendig revidere opplæringseskjemaene, slik at det i større grad garanterer helhetlig opplæring. Ved å tilfredsstille sikkerhetsbehovene vil Maslows hierarki tilsi at kommunikasjon i større grad flyter mellom de vernepliktige og ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 115), samt mellom besetningsmedlemmene. Et mer forutsigbart og stabilt opplæringsmiljø kan øke trygghet og tilhørighet blant ansatte og vernepliktige, noe som er fundamentalt for å oppnå høyere nivåer av motivasjon og tilfredshet på jobb.

Ifølge Herzberg kan forbedring av opplæringskjemane og kommunikasjonspraksisene redusere elementene som kan skape misnøye (hygienefaktorer), mens innføringen av lik opplæring og dedikerte opplæringsøkter hvor vernepliktige kan demonstrere sine ferdigheter, fungerer som motivatorer. Dette støtter ansattes følelse av prestasjon og anerkjennelse, som er kritisk for deres jobbtilfredshet og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 139).

Endringer i Jobbtilfredshet

Rotasjonsordningen har ført til en nedgang i jobbtilfredsheten blant enkelte ansatte, spesielt de som er ansvarlige for opplæring og klarering av vernepliktige. Denne nedgangen er hovedsakelig drevet av frustrasjon over de økte utfordringene med å opprettholde en effektiv og meningsfull opplæringsprosess. Informantenes tilbakemeldinger tyder på at de føler en mangel på tilknytning til vernepliktige og en generell usikkerhet rundt kompetanseutvikling, noe som kan dempe motivasjonen og tilfredsheten med arbeidet.

6 Avsluttende del

Denne masteroppgaven har undersøkt hvordan implementeringen av en rotasjonsordning påvirker jobbtilfredsheten blant ansatte besetningsmedlemmer i skipsteknisk avdeling på en fregatt, samt hvilke implikasjoner dette har for forståelsen av jobbtilfredshet i et militært miljø.

Jobbtilfredshetens Dynamikk under Rotasjonsordningen

Studien har avdekket at rotasjonsordningen har introdusert betydelige utfordringer for mannskapet, spesielt knyttet til overleveringsskjemaets klarhet og nøyaktighet. Disse utfordringene, sammen med forstyrrelser i opplæringsprosedyrene, har ført til forvirring, potensielle sikkerhetsrisikoer og ineffektivitet, som alle undergraver jobbtilfredsheten. Misforståelser, unøyaktigheter i overleveringen, og fragmentert opplæring forsterker usikkerheten og stresset blant mannskapet—en problematikk som er særlig kritisk i et militært miljø hvor presisjon og pålitelighet er avgjørende.

Implikasjoner for Forståelsen av Jobbtilfredshet

Feilhåndtering og manglende kommunikasjon innenfor rotasjonsordningen, sammen med inkonsekvent opplæring, påvirker direkte teoretiske elementer av jobbtilfredshet, som identifisert av Herzberg og Maslow. Uten klar kommunikasjon, konsistent opplæring og korrekt informasjonsoverføring blir grunnleggende sikkerhets- og sosiale behov kompromittert, noe som fører til misnøye og redusert jobbtilfredshet. Disse faktorene er sentrale for å forstå hvordan arbeidsforholdene påvirker de ansattes velvære og tilfredshet i et slikt spesialisert og intensivt arbeidsmiljø.

Strategier for Forbedring

For å forbedre jobbtilfredsheten blant besetningen foreslås det at det tas tiltak for å styrke kommunikasjonen og sikre nøyaktigheten i overleveringsskjemaet, samt forbedre og standardisere opplæringsprosesser. Ved å implementere robuste verifikasjonssystemer og koordinere opplæringen på tvers av rotasjoner, vil man sikre at informasjon blir korrekt videreført mellom skiftene og at opplæringen blir mer enhetlig og effektiv. Disse tiltakene vil ikke bare bedre jobbtilfredsheten, men også forbedre den generelle sikkerheten og effektiviteten ombord.

Konklusjon

Med tanke på jobbtilfredshet, så fremstår Maslow å være en vesentlig forklaring ved at sikkerhetsbehovene blir utfordret, samtidig så er omstendighetene slik at når de ansatte blir bundet opp i et behovslag som de ikke får dekket, som sikkerhetsnivået som var gjenganger, så får det konsekvenser for det sosiale behovene som ikke blir tilfredsstilt, og medfører manglende koordinering og kommunikasjon frem til sikkerhetsbehovet er tilfredsstilt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Implementeringen av rotasjonsordningen har hatt en dual effekt på jobbtilfredsheten blant besetningsmedlemmer i den skipstekniske avdelingen. Mens ordningen har potensialet til å forbedre logistikk og arbeidsfordeling, har mangler i dens gjennomføring, spesielt knyttet til kommunikasjons- og overleveringsprosesser samt opplæring, underminert dens effektivitet og dermed jobbtilfredsheten. Ved å adressere disse kritiske områdene, kan militære ledere ikke bare forbedre operasjonelle resultater, men også bidra til en mer robust forståelse og praksis av jobbtilfredshet i militære kontekster. Denne studien gir dermed viktige innsikter som kan anvendes til å styrke både individuell og organisatorisk ytelse i lignende dynamiske og krevende operasjonelle miljøer.

7 Referanser

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Andresen, M., Domsch, M. E., & Cascorbi, A. H. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of labor research*, 28(4), 714-734. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9010-5>
- Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Brun, W., & Laberg, J. C. (2002). Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officer Cadets. *Military psychology*, 14(1), 1-22. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1401_01
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>
- Dragani, J. (2012). Work/Life Balance in the 21st Century. *The Way ahead*, 8(3), 23-24. <https://doi.org/10.2118/0312-023-TWA>
- Espevik, R., & Olsen, O. K. (2013). A new model for understanding teamwork onboard: the shipmate model. *Int Marit Health*, 64(2), 89-94.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small group research*, 22(2), 175-186.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Heldagsseminar for verneombud, tillitsvalgte og ledere. (2024).
- Jacobsen, D. I., & Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Linville, J. E., Antony, J. S., & Hayden, R. A. (2011). The Collective Good: Unionization, Perceived Control, and Overall Job Satisfaction Among Community College Faculty. *Community college journal of research and practice*, 35(5), 359-382. <https://doi.org/10.1080/10668926.2011.530180>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McConville, A., Swanson, A., & Zobisch, P. (2017). The effects of Herzberg's motivators and hygiene factors on job satisfaction in the military. Conference: Hawaii Global Conference on Business and Finance (GCBF) pp,
- Mørch, M. A. (2022). *Jobbtilfredshet ved hjemmekontor - Hvordan ivaretas psykososiale arbeidsbetingelser ved hjemmekontor?* University of Agder].
- Ny rotasjons-ordning på fregatt gir resultater.* (2022, 18.10.2022). Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/ny-rotasjonsordning>
- Pantouvakis, A., Vlachos, I., & Polemis, D. (2024). The impact of maritime service quality on employee satisfaction by seafarers rank: evidence from a global survey grounded on ERG theory. *The International journal of quality & reliability management*, 41(1), 107-126. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2022-0354>
- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *J. Organiz. Behav*, 11(1), 29-41. <https://doi.org/10.1002/job.4030110106>

- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>
- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W. H., & Rizwan, M. (2014). Antecedents of Job Stress and its impact on employee's Job Satisfaction and Turnover Intentions. *International journal of learning and development*, 4(2).
<https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6098>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Community Psychol*, 13(6), 693-713.
<https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention* (1 ed.). Milton: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Zubairi, M. N., & Khan, T. Z. (2018). THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON JOB SATISFACTION, SKILL ENHANCEMENT AND MOTIVATION OF EMPLOYEES. *International journal of research - granthaalayah*, 6(11), 290-298.
<https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i11.2018.1130>