

# Motivering av soldater

*- En studie i hvordan offiserer i Sambandsbataljonen motiverer soldatene*

**Kadett Torstein Solheim**



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Høst 2013

9599 Ord

## Sammendrag

Motivasjon av medarbeidere står sentralt som en utfordring for ledere, og er en viktig faktor for at Forsvaret skal fungere. Hvordan forholder offiserer seg til motivasjon av soldater?

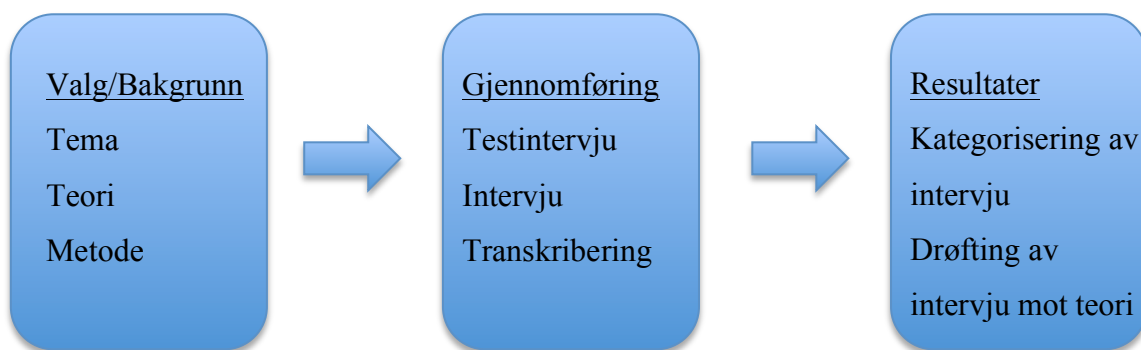
Oppgavens fokus er å se på hva offiserene gjør for å motivere soldatene, og om dette stemmer overens med teorier og soldatenes forståelse av motivasjon. Det er gjennomført kvalitative dybdeintervju med offiserer og soldater i Sambandsbataljonen. Resultatene viser at offiserene er bevisst hvordan motivasjon påvirker soldatene, og hvilke faktorer som er viktig for å skape motivasjon hos dem. Soldatene har en tilsvarende oppfattelse av offiserene på de fleste områdene.

Offiserene har, slik forfatter ser det, reflekterte tanker om hvordan soldatene kan motiveres.

## Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av fem kapitler. Kapittel 1 vil ta for seg bakgrunnen, problemstillingen, problemanalyse og avgrensninger i oppgaven. Kapittel 2 redegjør for relevante motivasjonsteorier, deres styrker og svakheter. Kapittel 3 tar for seg metoden som er benyttet og hvorfor denne ble valgt. Kapittel 4 vil drøfte intervjuobjektens svar i lys av valgte teorier. Avslutningsvis, i kapittel 5, er oppgavens konklusjon beskrevet.

Under følger en grafisk framstilling av undersøkelsens gang. Denne har til hensikt å vise leseren på et tidlig tidspunkt hvordan forfatteren gjennomførte undersøkelsen. Mer inngående informasjon om de forskjellige prosessene vil bli beskrevet i metodekapittelet.



Figur 1.1: Grafisk framstilling av undersøkelsens gang.

---

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>OPPGAVENS OPPBYGNING .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUNN .....	4
1.2 PROBLEMANALYSE .....	4
1.3 PROBLEMSTILLING.....	5
1.4 AVGRENSNING .....	5
<b>2. TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 MOTIVASJON .....	6
2.2 MASLOWS BEHOVSHIERARKI .....	7
2.2.1 <i>Kildekritikk Maslow</i> .....	9
2.3 HERZBERGS TO-FAKTORTEORI.....	10
2.3.1 <i>Motivasjonsfaktorer</i> .....	11
2.3.2 <i>Hygienefaktorer</i> .....	12
2.3.3 <i>Kildekritikk Herzberg</i> .....	13
<b>3. METODE .....</b>	<b>14</b>
3.1 VALG AV METODE.....	14
3.2 METODEBESKRIVELSE .....	15
3.2.1 <i>Datainnsamling / Intervju</i> .....	16
3.3 BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA .....	17
3.4 METODEKRITIKK .....	17
<b>4. DRØFTING AV RESULTATER .....</b>	<b>19</b>
4.1 MOTIVASJON .....	19
4.2 MOTIVASJONSFAKTORER/VEKSTMULIGHETER .....	20
4.2.1 <i>Anerkjennelse</i> .....	20
4.2.2 <i>Arbeid og ansvar</i> .....	23
4.3 HYGIENEFAKTORER/UNDERSKUDDSDKNING .....	26
4.3.1 <i>Organisasjonens politikk og administrasjon</i> .....	26
4.3.2 <i>Lederen</i> .....	28
<b>5. KONKLUSJON.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>31</b>
<b>VEDLEGG 1 - SAMTYKKESKJEMA .....</b>	<b>32</b>
<b>VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE OFFISERER.....</b>	<b>33</b>
<b>VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE SOLDATER.....</b>	<b>34</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Riktig og god ledelse er avgjørende for alle organisasjoner. Uten ledere som evner å benytte seg av et lederskap som appellerer til medarbeiderne vil organisasjonen stå stille og ingen utvikling vil skje. I verste fall vil organisasjonen opphøre på grunn av for lav produktivitet og derav resultat. Innenfor ledelse og lederskap er motivasjon en av de viktigste faktorene som bidrar til at medarbeideren yter mer, og føler trivsel på jobben. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) beskriver militært lederskap med følgende ord:

Lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot felles mål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen. [...]. (Forsvarets stabsskole, 2007:162).

FFOD, sammen med et omfattende lederutviklingsprogram for Hæren, skal gjøre offiserene i stand til å lede større grupper soldater i til tider svært krevende omstendigheter. *Lederutvikling i Hæren* (2009) bygger sin lederskapsstilmodell på utviklende lederskap, der inspirasjon og motivasjon er en av tre grunntanker (Krigsskolen, 2009). Boken beskriver videre at kadettene får undervisning i sentrale allmennkjente motivasjonsteorier, og praksisarenaer til å teste ut teoriene på.

Forfatteren har også en egeninteresse innfor temaet ledelse og motivasjon. Spørsmålet: ”hva er det som får mennesker til å gjøre som de gjør?” har interessert forfatteren i mange år. Forfatteren, som er en kadett på Krigsskolen, møter snart virkeligheten med å være leder for en større gruppe soldater. Dette kan i ytterste konsekvens føre til en situasjon hvor forfatteren må vurdere og ta standpunkt til liv og død. Dette krever god ledelse og samhandling med soldatene.

## 1.2 Problemanalyse

Alle offiserer i Forsvaret burde ha et bevisst forhold til ledelse og motivasjon. Mange av de yngre offiserene i Forsvaret har ansvaret for gutter og jenter i alderen 18-20år. Ikke alle som kommer inn til førstegangstjeneste har ønsket det av egen fri vilje. Av de som har ønsket det, kan allikevel møte med en ny kultur og klima i Nord-Norge bli noe annet en hva de hadde forventet. Motivasjonsansvaret hviler derfor på de yngre offiserenes skuldrer. Det er og blir lederens ansvar å sørge for at organisasjonen, her Forsvaret, har en god produktivitet.

Soldatene må ha en grunn og motivasjon, for at de skal være produktive og føle trivsel i jobben.

Forfatteren har etter sine år i Forsvaret en oppfattelse av at det er et divergerende syn på hvordan offiserer motiverer soldatene. Hvilken effekt gir dette i form av økt arbeidslyst og trivsel for soldaten? Hensikten med oppgaven er derfor å belyse hvordan offiserene motiverer soldatene, og om dette har en sammenheng med teorier og soldatenes forståelse.

### 1.3 Problemstilling

**Motivering av soldater: Hva gjør offiserer i Sambandsbataljonen for å motivere soldatene?**

Stemmer praktisk utøvelse overens med hva anerkjente motivasjonsteorier sier?

Har soldatene samme oppfattelse av utøvelsen som offiserene?

### 1.4 Avgrensning

Problemstillingen er av en sånn art at det ville vært ønskelig å kartlegge hva offiserer i hele Hæren gjorde for å motivere soldater. Oppgavens omfang og tid tilgjengelig resulterte i at kun en bataljon ble valg. Sambandsbataljonen ble valgt på grunnlag av at den har en stor andel førstegangstjenestene soldater og at forfatteren skal tilbake til denne avdelingen. Det vil således være høyst relevant for forfatteren å kartlegge hvordan offiserene motiverer der, og om det stemmer overens med soldatenes oppfattelse.

Motivasjon vil bli sett på som både indre og ytre stimuli. Det vil ikke bli redegjort for forskjellen mellom disse, da oppgavens omfang er begrenset. Forfatteren har ansett at det er mer relevant å redegjøre for generelle motivasjonsteorier

Soldatene og offiserene i flertall, vil i oppgaven bli sett på som de utvalgte respondentene.

## 2. Teori

Dette kapittelet har til hensikt å bygge det teoretiske grunnlaget for oppgaven, slik at drøftingen kan sees i lys av teoriene. Relevante motivasjonsteorier vil bidra til å forstå svarene og drøftingen senere i oppgaven. Ledere på alle nivåer er avhengig av et teoretisk grunnlag for sin ledelse. Forfatteren har valgt to anerkjente motivasjonsteorier som Krigsskolen utdanner sine kadetter etter. Disse teoriene er behovshierarkimodellen ved Abraham Harold Maslow og to-faktorteorien ved Frederick Irving Hertzberg.

Teorigrunnlaget vil først ta for seg motivasjon som et begrep og forståelsen av dette. Deretter vil teoriene bli gjort rede for, herunder også deres svakheter.

### 2.1 Motivasjon

Moderne organisasjonspsykologi snakker ofte om 4 forskjellige motivasjonsteorigrupper som påvirker motivasjonen i arbeidslivet. Disse 4 teoriene er: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Oppgaven vil se nærmere på hva som kjennetegner behovsteorier og jobbkarakteristika-modeller, da de utvalgte teoriene hører under disse kategoriene. For å forstå de forskjellige teoriene må man se nærmere på begrepet motivasjon.

Motivasjon stammer fra det latinske språket, nærmere bestemt ordet *movere*, som betyr ”bevege”. I språket vårt er det nedskrevet som *beveggrunner* (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Altså hvorfor gjør vi som vi gjør? Hvilke drivkrefter er det som bestemmer våre handlinger? Store norske leksikon beskriver motivasjon på denne måten:

Samlebetegnelse for de faktorer som setter i gang og som styrer atferden. Den første omtales ofte som motivasjonens energikomponent (hva som setter oss i sving, og hva som bestemmer innsats og utholdenhet), det andre handler om motivasjonens retning (hvilke mål vi setter oss, og hvilke valg vi tar) (Store Norske Leksikon).

Denne definisjonen av motivasjon underbygges av psykologene Kaufmann og Kaufmann. De definerer begrepet motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiviserer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009:93). Som definisjonene viser handler motivasjon om hva som får oss til å gjøre noe, eller hvilke drivkrefter som bestemmer våre handlinger. Motivasjon kan derfor sees på som de faktorene som vekker, gir retning til og vedlikeholder

---

atferden til et individ mot et mål. Det er viktig å se individet for seg selv, da alle kan ha forskjellige faktorer som fører til aktivisering. Behov for den enkelte blir derfor viktig.

Behovsteorier er som tidligere nevnt, en av fire teorigrupper innenfor motivasjonsteorier. Disse er et godt utgangspunkt for å beskrive enkeltindividets forskjellige behov. Et behov som ikke er dekket, er et viktig grunnlag for spesifikk atferd. Det sentrale er å finne fram til grunnleggende behov som forklarer handlinger til mennesket. Tidligere forskning hadde et ensidig syn på mennesket, men teoriene har utviklet seg til å knytte menneskelig motivasjon gjennom: ”[...] sosial tilhørighet, intellektuell utfoldelse og individuell selvopplevelse” (Kaufmann & Kaufmann, 2009:94). Dette fordi mennesket er preget av den situasjonen man befinner seg i og forholdet til andre mennesker. (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Busch & Vanebo, 1995). Jobbkarakteristika-modeller derimot ser på hvordan egenskaper ved selve jobben som motiverer.

Kaufmann og Kaufmann beskriver at motivasjon og prestasjon på jobben påvirkes av egenskaper ved selve jobben. De betegner disse forholdene og teorier som omhandler dette for jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Busch og Vanebo kaller dette for belønningsstruktur. Dette betyr at enkeltindivider som står ovenfor et handlingsvalg vil påvirkes av eksterne forhold. Belønningen kan være alt fra lønnsøkning til et godt arbeidsmiljø. De fleste mennesker ønsker at jobben skal ha et interessant innhold og gi muligheter og utfordringer som inviterer til utnyttelse av egne kunnskaper og ressurser. Mange anser dette som en belønning som vil bidra til bedre motivasjon (Busch & Vanebo, 1995). Motivasjon er derfor viktig fordi det kan avgjøre hvilke krefter, ressurser, vilje og tid enkeltpersoner ønsker å bruke for å oppnå et mål. Motivasjonsteoriene vil ikke si noe om hva som motiverer den enkelte, fordi enkeltindivider er forskjellige. De bidrar til å bevisstgjøre og systematisere hvilke forhold som kan påvirke motivasjonen til den enkelte.

## 2.2 Maslows behovshierarki

”Den første teorien som siktet mot å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system, ble utviklet av Abraham Maslow” (Kaufmann & Kaufmann, 2009:94). Maslows tanke var at menneskelige behov kunne deles inn i forskjellige kategorier som ble satt i et hierarkisk system. Disse kategoriene ble fordelt på to hovedgrupper: underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Gruppen underskuddsdekning inneholder tre stadier: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov. I gruppen for behov for vekstmuligheter finner vi to forskjellige stadier: behov for aktelse og selvaktualisering. Grunntanken til Maslow var at

de laveste behovene, underskuddsbehovene, måtte tilfredsstilles før høyere rangert behov kunne aktiviseres. ”Det hjelper derfor lite å snakke om ”meningsfullt arbeid” til en person som ikke får tilfredsstillt sine grunnleggende, biologiske eksistensbehov gjennom det hun tjener på jobben” (Kaufmann & Kaufmann, 2009:94).

Det hierarkiske systemet ble laget for at man enklere skulle se en systematisk rangorden mellom motivene. Det må ikke feiltolkes til at neste nivå ikke kan bli aktivisert før fullstendig tilfredsstillelse av tidligere nivå er oppnådd. Mennesket er fleksibelt og kan befinne seg på flere nivåer samtidig. Dette bygger grunnlaget for Maslow’s behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2009). For å forstå modellen bedre må vi se nærmere på de enkelte stadiene i hierarkiet.



**Figur 3.1:** Maslows behovshierarki. Grafisk fremstilling av teori fra Kaufmann & Kaufmann, 2009.

1. De fysiologiske behovene. Hva mennesket er avhengig av for å overleve. Eksempelvis: mat, vann, søvn, husly og en minimumslønn.
2. Sikkerhetsbehovene. Føle seg trygg i omgivelsene. Sikkerhet for å beholde jobben vil være gjeldene i arbeidslivet. Disse behovene bygger grunnlaget for videre vekst og trivsel på arbeidsplassen.
3. Sosiale behov er behovet for tilknytning og støtte fra andre mennesker. Tilknytning til kollegaer og en partner som gir støtte og aksept er viktig. Godt samhold på arbeidsplassen vil være avgjørende for å tilfredsstillte dette behovet.



4. Behov for aktelse er det første nivået i vekstmuligheter. Ønsket om personlig vekst og utvikling av kompetanse. Det blir ofte innledet med utviklingen av selvrespekt og anerkjennelse fra andre individer. Mennesket ønsker å prestere, oppleve suksess og gode tilbakemeldinger fra kollegaer og venner. I arbeidslivet vil positive tilbakemeldinger og anerkjennelse for arbeid som er utført påvirke motivasjonen.
5. Behovet for selvaktualisering er det høyeste nivået i hierarkiet. Ønsket om å frigjøre kapasitet til å utvikle sine potensialer, herunder egenskaper og evner. Når dette nivået blir aktivisert vil medarbeideren yte og bidra med sine kunnskaper både for personlige og bedriftens goder.

(Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Fremstillingen av hierarkiet virker lett forståelig og fornuftig for de fleste, men er Maslows teori gyldig i dag og er den relevant for problemstillingen?

Busch og Vanebo påpeker at teorien har hatt stor betydning for hvordan mennesker ser på motivasjon. Den bidro på et tidlig tidspunkt til forståelsen av at mennesker er forskjellige. Ledere og organisasjoner må ta hensyn til individuelle behov i motivasjonsprosessen (Busch & Vanebo, 1995). Teorien anses derfor som viktig for problemstillingen, da den peker på hvilke behov som kan motivere den enkelte.

### **2.2.1 Kildekritikk Maslow**

Det vi kaller for moderne motivasjonsforskning startet med Maslows behovsteori som han publiserte i 1954. Modellen har fått mye anerkjennelse for sin enkelhet og relevans til arbeidslivets behov (Busch & Vanebo, 1995). Allikevel er flere områder ved modellen kritisert. Empiriske undersøkelser som har blitt gjennomført for å teste teorien har gitt et noe uklart bilde (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det blir ofte stilt spørsmålstegn ved graden av tilfredsstillelse av et nivå før et nytt kan aktiviseres. Modellen kan bli tolket til at fullstendig tilfredsstillelse må oppnås før neste nivå kan aktiviseres, eller at man ikke kan "hoppe" over enkelte nivå. Eksisterende forskning viser mindre støtte til dette og at mennesket kanskje er mer fleksibelt enn vi tror (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Noen mennesker har et større behov for anerkjennelse fra andre, og kan i så måte være villig til å droppe de grunnleggende behovene. Anorektikere kan være et eksempel på dette, da de utelukkende er opptatt av utseende og hvordan andre "ser" på dem,

og dermed er villig til å sulte seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Operasjonaliseringen av modellen kan derfor bli vanskelig.

Fournies hevder i sin bok, *Coaching for improved work performance*, at modellen er et godt grunnlag for hva som motiverer enkeltindivider, herunder også på arbeidsplassen. Han kritiserer hvordan man praktisk skal bruke modellen for å motivere medarbeidere. For å kunne forstå hvor i hierarkiet medarbeideren er, og hva som motiverer, mener han at man må påta seg rollen som ”hobbypsykolog”. Det vil kreve lange samtaler med hvert enkelt individ for å forstå deres nåsituasjon. Utfallet kan bli veldig bra, men prosessen må gjentas hele tiden for å avdekke hvilke behov medarbeideren har til en hver tid. Dette vil ikke være en effektiv måte for lederen å motivere medarbeiderne på (Fournies, 1998). Kritikken senter er hvordan man skal nyttes seg av modellen som leder, da man bare avdekker manglende behov.

Selv om kritikken peker på utfordringer med modellen, må man alltid huske på premisset for teorien og teorier om psykologisk atferd: ”Mennesket er ikke fysiske systemer som kan modelleres og forklares i form av jernharde lovmessigheter, slik som i fysikken” (Kaufmann & Kaufmann 2009:96). Studierektor ved Bedriftsøkonomisk Institutt i 1982, Pat Joynt, oppsummerer i boken til Kolvereid, *Motivasjon teori og praksis*, relevansen for Maslows teori: ”I dag har den sitt obligatoriske avsnitt i enhver lærebok om motivasjon” (Joynt i Kolvereid, 1982:14). På tross av at denne boken er over 30 år gammel, stemmer fortsatt Joynt sin påstand i stor grad. Maslows behovshierarki har dannet grunnlaget for nyere forskning innenfor motivasjon og er således høyst relevant den dag i dag.

## 2.3 Herzbergs to-faktorteori

”Professor Herzberg ved Pittsburg-Universitetet gjorde i 1959 en større undersøkelse som resulterte i hans kjente trivsels- og motivasjonsteori. Tankegangen har sin basis i at en medarbeider som trives er en motivert og produktiv medarbeider”(Busch & Vanebo, 1995:301). Herzberg kom fram til teorien gjennom å intervju hundrevis av mennesker angående jobben deres. Han ba de beskrive en situasjon som bidro til trivsel på jobben, og en som førte til mistrivsel. Gjennom analyse av disse svarene, kom Herzberg fram til at faktorene som påvirket trivsel, ikke var de samme som skapte mistrivsel. Ut ifra disse analysene dannet derfor Herzberg et skille mellom motiveringsfaktorer og hygiene faktorer.

Herzberg trakk følgende konklusjoner angående hygiene- og motivasjonsfaktorene:

1. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede.
2. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede.

(Kaufmann & Kaufmann, 2009:108)

Eksempler på hygienefaktorer er: bedriftens politikk og administrasjon, ledelsen, arbeidsforhold, samhold, lønn, status, sikkerhet og privatliv. Motivasjonsfaktorer er: prestasjon, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar, forfremmelse og vekst.

Ikke alle faktorene som Herzberg fant er like relevante for problemstillingen, da offiserene på troppsnivå ikke råder over bestemmelser som er vedtatt høyere opp i organisasjonen. Kapittelet vil derfor mer inngående utdype de faktorer som offiseren råder over. Sett i sammenheng med problemstillingen; hva offiserene kan gjøre.

### **2.3.1 Motivasjonsfaktorer**

Motivasjonsfaktorene er de som bidrar til å skape trivsel på arbeidsplassen. Kaufmann og Kaufmann mener at faktorene virker positivt på tilfredshet og kapasitet for medarbeideren hvis de er gunstige (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette vil føre til at medarbeideren er motivert og produktiv. Herzbergs forskning kom fram til at prestasjon, anerkjennelse, arbeidet i seg selv og ansvar var de hyppigste årsakene til trivsel.

#### *Prestasjon og anerkjennesle*

Prestasjoner sees ofte på som forbedring av tidligere godt utførte oppgaver. En situasjon der man feiler på en oppgave de seks første gangene, for deretter kun å feile fem ganger ved neste gjennomføring før man klarer det, er også en prestasjon. Det kan være vanskelig å se på dette som en prestasjon, men Fournies hevder at en sånn prestasjon tilsvarer en forbedring av tidligere godt utførte oppgaver. Å føle at man presterer bedre på noe, enn tidligere, vil bidra til økt motivasjon (Fournies, 1998). For å føle at man presterer bedre enn tidligere vil anerkjennelse være viktig å se i sammenhengen med prestasjoner. Anerkjennelse må ikke være i form av materielle eller økonomiske goder, anerkjennende kommentarer om godt utført arbeid vil i de fleste tilfeller bidra til like stor motivasjon. Bare et klapp på skulderen eller et bekræftende nikk vil også ansees som anerkjennelse. Anerkjennelse fra andre mennesker er et viktig bidrag til mennesket motivasjon (Fournies, 1998).

### *Arbeidet og ansvar*

Arbeidet i seg selv, som en av de andre motivasjonsfaktorene, kan sees i sammenheng med faktoren ansvar. Arbeidet kan gi motivasjon ved at det er utfordrende, variert og fullstendig. Med utfordrende mener man at oppgaven ikke er for lett å løse, men samtidig ikke så vanskelig at man stopper opp. Variasjon handler om å ikke gå inn i ett mønster, der de samme handlingene skjer om og om igjen. Å gjøre jobben fra start, til produktet er levert, eller at oppgaven viser til resultater er å gjennomføre arbeidet fullstendig. Dette kan også sees på som å få ansvaret for en hel oppgave. Ansvar for både seg selv og andres arbeid. Få ”friheten” til å jobbe uten en høyere ledelse. Altså at ansvaret helt og holdent hviler på medarbeideren. Disse ansvarsmulighetene motiverer enkelte mennesketyper i stor grad (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). For å oppnå disse motivasjonsfaktorene, må vi se nærmere på hygienefaktorene.

### **2.3.2 Hygienefaktorer**

Hygienefaktorene omfatter som regel ikke ”jobben” i seg selv, men omstendighetene som ligger til grunn for at ”jobben” gjøres. Herzberg så på ordet *hygiene* som det å *forebygge* noe. Med dette mente han at hygienefaktorene ikke bidro til vekst i arbeiderens kapasitet, men at arbeideren ikke fikk dårligere innsats på grunn av omstendighetene (Hersey & Campbell, 2004). De viktigste faktorene som blir trukket fram er bedriftens politikk og administrasjon, ledelsen og arbeidsforhold. En organisasjon som tar høyde for disse og andre hygienefaktorer vil hindre mistriksel på arbeidsstedet. Dette skaper derimot ikke trivsel, men opprettholder en tilstand av ”ikke mistriksel” (Busch & Vanebo, 1995).

### *Bedriftens politikk og administrasjon*

Bedriftens politikk omhandler effektiviteten i organisasjonen. For at bedriften skal være effektiv må ledelsen sørge for at unødvendig arbeid og dublering av arbeidsinnsats ikke forekommer. Planlegging på kort og lang sikt og at medarbeideren har en forståelse av hva som venter han eller hun er viktig. Bedriftens politikk omhandler også rettferdighet for medarbeiderne. Urettferdighet skaper ofte interne konflikter, slik at innsatsen på arbeidsoppgavene blir brukt på ”murring” mot ledelsen. Lederne er derfor sentrale for at hygienefaktorene skal tilfredsstilles (Herzberg et al, 1993)

## *Lederen*

Lederens arbeidsrelasjon med medarbeideren er viktig for å unngå urettferdighet, nevnt som en faktor tidligere. Rettferdighet innebærer mye, men en viktig faktor er å behandle medarbeiderne ut ifra sine premisser og forutsetninger, men samtidig behandle de mest mulig likt. Dette kan by på utfordringer for en leder som har mange forskjellige enkeltindivider uten lik bakgrunn. Lederen må i tillegg ha god kompetanse innenfor faget, og evne å vise/lære bort dette til medarbeiderne. Gjennom dette følger lederens delegeringslyst. Må alt av avgjørelser og prosedyrer komme fra lederen, eller lar han medarbeiderne tenke ut løsninger selv? (Herzberg et al, 1993). Herzberg mener at hygienefaktorene til en viss grad må være tilfredsstilt for at motivasjonsfaktorene skal bidra til økt trivsel og produktivitet (Berg, 1994).

### **2.3.3 Kildekritikk Herzberg**

Teorien har møtt kritikk på flere områder som er viktig å være bevisst når man prøver å forstå sammenhengen til Herzberg. Teorien tar ikke høyde for at mennesker er ulike. Det som skaper tilfredshet hos et menneske, trenger ikke å skape tilfredshet hos et annet menneske. Svarene fra Herzberg sin undersøkelsen viser også at flere av faktorene ble nevnt som både hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Det vil si at faktorene er plassert i hygiene- eller motivasjonsgruppen på grunnlag av hva flest mennesker har svart. Teorien kan derfor være utfordrende å generalisere for alle mennesker. Når tilfredshet hos en medarbeider er oppnådd, predikerer teorien at produktiviteten vil øke. Tilfredsheten kan ha kommet av andre årsaker og derfor ikke øke produktiviteten. Denne kritikken har trolig en sammenheng med metoden Herzberg brukte for å samle inn data. Hans antagelser tilsa at spørsmålene ville bli besvart presist av undersøkelsespersonene. Mennesket er ikke nødvendigvis rasjonelt til en hver tid, de vil derfor tendere mot å kreditere seg selv for det som går bra, mens omstendighetene for det som går dårlig (Berg, 1994).

Teorien har allikevel bred aksept og gyldighet blant mange forskere, hovedsakelig på grunn av sin enkelthet og fornuft. Virkemidlene som lederen kan benytte seg av gir resultater hos medarbeideren i form av økt motivasjon. Dette bidrar til at alle har de samme interessene og jobber mot samme mål (Berg, 1994).

### 3. Metode

Metodekapittelet har til hensikt å redegjøre for de metodiske valgene som ligger til grunn for oppgaven. Dette for å vise hvordan informasjonen til oppgaven har blitt innhentet, og hvordan den har blitt bearbeidet. Dette bidrar til å gjøre oppgaven valid og troverdig (Jacobsen, 2005). Innledningsvis vil kapittelet ta for seg metode generelt, samt valg av benyttet metode. Deretter vil valgt metode og fremgangsmåte beskrives nærmere. Avslutningsvis vil metodekritikken diskuteres.

Metode kommer av det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å se på det sosiale samspillet ut ifra enkeltindividets forståelse og oppfatning, fordi enkeltmennesker tolker virkeligheten ulikt. Naturvitenskapen som motsetning, ser på fenomener som ikke har evne til å vurdere seg selv eller omgivelsene. Metode er viktig for å kunne gi en forklaring på hvordan forskeren har kommet fram til svaret (Johannessen et al, 2010).

#### 3.1 Valg av metode

Kvantitativ metode har til hensikt å finne omfanget og hyppigheten av et fenomen, mens kvalitativ metode har til hensikt å finne fram til nyanser i et mindre omfang, altså færre enheter. Problemstillingen er avgjørende for hvilken metode som velges. Når man ønsker å komme fram til data som er nyanserte og i dybden, vil kvalitativ metode egne seg best (Jacobsen, 2005). Oppgavens problemstilling ønsker å se nærmere på hvordan offiserene i Sambandsbataljonen motiverer soldatene sine. Dette krever dyptgående informasjon fra den enkelte offiser, og personens egne betraktninger vedrørende problemstillingen er essensiell. Jacobsen beskriver videre at kvalitativ metode har til hensikt å se nærmere på hvordan mennesket fortolker og forstår en situasjon (Jacobsen, 2005). Blant de alternative innsamlingsmetodene intervju, observasjon og gruppesamtale ble intervju valgt. Dette fordi oppgaven skal få fram hvordan den enkelte offiser forstår og tolker en situasjon eller et fenomen. Innenfor intervjukategorien ble det benyttet semistrukturert intervju, som gir mulighet for at intervjuobjektet forklarer sin tolkning av fenomenet på en dypere måte. Dette gir også intervjuer muligheten til å dekke alle områder, samtidig som at intervjuet får en naturlig flyt. Intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens kontor, eller et nøytralt rom,

---

som er kjente omgivelser for personen. Dette ble gjort for at de skulle dele mer av seg selv og føle seg komfortable (Jacobsen, 2005).

Teoriene er valgt ut på grunnlag av at de har vitenskapelig forankring. De er generaliserbare, en forenkling av virkeligheten, testet gjennom flere empiriske undersøkelser og har en gyldighet ved at flere fenomener er undersøkt (Johannessen et al, 2010). Teoriene er anerkjente, som ofte blir omtalt som de mest kjente innenfor sin kategori (Berg, 1994).

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden ble Herzberg sin to-faktorteori brukt som et grunnlag. Denne ble valgt fordi teorien peker på egenskaper ved selve arbeidet, hva som skaper trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen. Ved at intervjuguiden er bygget på en teori som grunnstamme vil svarene fra intervjuene kunne relateres til teorien. Det ble gjennomført 2 testintervjuer på medkadetter for å sjekke spørsmålenes egnethet. Den ene av kadettene har flere års erfaring fra ledelse på troppsnivå. Testintervjuene resulterte i små endringer i spørsmålene, da medkadettene misforstod hensikten med noen av spørsmålene.

Intervjuguiden er utformet sånn at intervjuobjektet skal få muligheten til å komme med sine egne betraktninger om temaet. For å få belyst de viktigste områdene for oppgaven, omhandler nøkkelspørsmålene de faktorene som er beskrevet inngående i teorikapittelet. For å styrke oppgaven er det også samlet inn data fra soldatenes sitt ståsted, med fokus på hvordan soldatene oppfatter offiserene. Dataene ble innhentet på samme måte som for offiserene. Oppgaven omhandler mellommenneskelige forhold og krever enkeltindividets forståelse av forskjellige situasjoner. En samfunnsvitenskapelig modell med kvalitativ metode vil derfor bidra til å besvare problemstillingen best.

## 3.2 Metodebeskrivelse

Oppgaven har en tilnærming fra det generelle til det spesifikke, kjent som en deduktiv tilnærming, altså fra teori til empiri (Johannessen et al, 2010). De valgte motivasjonsteoriene ble plukket ut og bearbeidet i noe grad før intervjuene. Dette ble gjort, som beskrevet over, for at intervjuguiden skulle favne om relevante faktorer. I etterkant av intervjuene, ble svarene og funnene brukt til å forsterke eller modifisere teoriene som tidligere ble valgt. Dette for å hindre at forfatterens tolkninger påvirker svarene. Samtidig er motivasjon subjektivt og vil derfor oppfattes forskjellig fra individ til individ. Tilnærmingen etter intervjuene bidrar til at intervjuobjektene kan komme med sine fortolkninger av

virkeligheten uten at intervjuer på forhånd preges av sin forståelse av hvordan virkeligheten er (Jacobsen, 2005).

### **3.2.1 Datainnsamling / Intervju**

I undersøkelsen ble det gjennomført intervjuer med fem offiserer og fire soldater i Sambandsbataljonen. Offiserene skulle komme med sine betraktninger angående motivering av soldater, mens soldatene skulle komme med sine betraktninger om hvordan offiserene motiverte. Offiserene ble plukket ut i samråd med operasjonsoffiseren (S3) i Sambandsbataljonen, og de skulle oppfylle følgende kriterier: 1) ha gjennomført grunnleggende offisersutdanning, og 2) besitte en stilling på troppsledelsesnivå. Utvalget resulterte i fem troppssjefer, med 1 til 2 års erfaring på troppsledelsesnivå. Soldatene ble plukket ut i samråd med den enkelte troppssjef etter prinsippet om informasjon (Jacobsen, 2005). Soldatene skulle velges ut på følgende kriterier: 1) være et representativt utvalg, og 2) bestå av en kombinasjon av soldater som har utvist høy og lav motivasjon for å være i Sambandsbataljonen. Dette var et subjektivt valg troppssjefene gjorde fordi forfatteren ikke har kunnskap om soldatenes motivasjon. Troppssjefene ble ansett som de mest egnede til å gjøre dette på bakgrunn av at de kjenner soldatene best. En tilfeldig utvelgelse av forfatteren kunne resultert i et mindre nyansert bilde. For å unngå at soldatene skulle bli påvirket av det hierarkiske systemet som forsvaret har, ble det presisert fra intervjuer at svarene ikke kunne knyttes til den enkelte.

Semistrukturert intervju med intervjuguide, som tidligere nevnt og utformet med motivasjonsteoriene som grunnstamme, ble benyttet. Intervjuguiden er innledet med enkle faktaspørsmål om intervjuobjektet, for deretter å spørre om motivasjon generelt. Etter dette leder intervjuguiden inn på nøkkelspørsmålene ved intervjuet, og de faktorene som ble funnet gjennom teoristudiene. Avslutningsvis åpner intervjuguiden for tilføyelser fra intervjuobjektet, dersom han eller hun føler at noe ikke er belyst godt nok. Hensikten med denne oppbygningen er å skape en relasjon mellom intervjuer og intervjuobjektet (Johannessen et al, 2010).

I forkant av intervjuene fikk alle intervjuobjektene tilsendt det overordnede temaet, slik at personene hadde en viss formening om hva intervjuet omhandlet. Temaet handler om en subjektiv forståelse, så noe reflektering i forkant ble ansett som viktig for å få den rette dybden i intervjuet. I innledningen til intervjuet ble bakgrunnen for oppgaven og informasjon om intervjuet formidlet gjennom et samtykkeskjema (vedlegg 1), samt at



---

intervjuer forklarte bakgrunnen noe dypere. Underveis i intervjuene tok intervjuer notater, og intervjuet i sin helhet ble tatt opp med båndopptaker/diktafon. Intervjuer forholdt seg rolig under hele intervjuet, men kom med bekreftende nikk og verbale lyder for å vise forståelse. Oppfølgingsspørsmål og oppfordringer til utdyping av svarene ble fortløpende formidlet av intervjuer. Disse faktorene bidrar til at intervjuer viser forståelse for hva intervjuobjektet sier (Jacobsen, 2005). Etter at intervjuet var gjennomført ble opptakene gjennomgått, og de mest interessante oppgaverelaterte sitatene ble transkribert.

### 3.3 Bearbeiding og analyse av data

Etter transkriberingen av de viktigste sitatene ble det gjennomført en kategorisering av svarene. Kategoriene har til hensikt å gjøre analysearbeidet lettere og svarene mer oversiktlig for leserne. Kategoriene ble valgt ut på bakgrunn av hva tidligere empiri og forskning sier om temaet motivasjon, og hvordan disse kategoriserer hva som påvirker enkeltindivider. Analysen av svarene er en sammenheng mellom hvordan offiserene mener de motiverer soldatene, hvordan soldatene oppfatter det og hva teoriene sier. Ved å analysere på denne måten håper forfatteren at leserne får en god forståelse av hvordan offiserene faktisk motiverer, opp mot teoriene og soldatenes inntrykk.

### 3.4 Metodekritikk

Ved at oppgaven har en deduktiv tilnærming vil forfatterens tolkninger kunne påvirke hvordan intervjuobjektet tolker sin virkelighet. Den undersøkte kan gi sin tolkning av forfatterens virkelighet (Jacobsen, 2005). Oppgaven endrer derfor tilnærming etter intervjuene, slik at teoriene sees i lys av svarene, og ikke omvendt. Forfatteren var selv bevisst dette problemet før intervjuene, slik at det ble tatt høyde for dette under spørsmålsformuleringene og oppbygningen av intervjuguiden.

Antall respondenter i denne oppgaven, fem offiserer, vil gjøre at resultatene ikke blir så nyanserte som oppgavens omfang muligens burde hatt. På bakgrunn av dette kan oppgaven kun konkludere med hvordan offiserer i Sambandsbataljonen tenderer mot å motivere soldatene. For å få et bedre bilde av hvordan offiserene motiverer, er det valgt å intervju fire soldater i tillegg. Forfatter anser det som viktigere å få flere innfallsvinkler på problemstillingen, kontra å intervju flere offiserer. Ved å se problemstillingen fra soldatenes side vil det kunne bidra til å bekrefte eller avkrefte det offiserene sier.

Sambandsbataljonen var inne i en klar til strid (KTS) fase for en større øvelse den uken intervjuene ble gjennomført. Under en slik fase har offiserene mange arbeidsoppgaver og møter de må delta på. Dette kan ha bidratt til at offiserene hadde et større fokus på arbeidsoppgavene enn egen refleksjon rundt temaet. Forfatteren opplevde imidlertid ikke dette som et problem under intervjuene, da alle intervjuobjektene betraktet temaet som veldig viktig. Intervjuene ble også gjennomført på tidspunkter som intervjuobjektene selv anbefalte i forhold til arbeidsoppgaver og møter.

En mulig svakhet med oppgaven er at troppssjefene deltok i utvelgelsen av soldatene som skulle intervjues. Dette kan ha medført at troppssjefene valgte ut soldater som ville ”svare” i henhold til hvordan troppssjefen ønsket/selv mente at han motiverte. Soldatene kan også ha vært forsiktig med å kritisere offiserens fremtreden og hvordan de motiverte i redsel for at det kan påvirke deres forhold til offiserene. Forfatteren oppfattet på tross av disse betraktningene at soldatene var reflekterte og delte egne meninger om temaet.

## 4. Drøfting av resultater

Dette kapittelet har til hensikt å synliggjøre i hvilken grad praksisen til offiserene stemmer overens med hva teoriene og soldatene sier. Kapittelet vil bli delt inn i tre hovedkategorier:

1) motivasjon, 2) motivasjonsfaktorer/vektmuligheter og 3) hygienefaktorer/underskuddsdekning. Det vil først bli gjort rede for hvordan offiserene selv mener de motiverer. Deretter vil disse betraktningene bli sett i lys av teoriene, før soldatenes betraktninger skal bidra til å bekrefte eller avkrefte offiserenes utsagn. Fordi motivasjon er subjektivt og antall respondenter er få, vil det være den enkelte soldats betraktninger som synliggjør offiserenes praksis.

Som teorikapittelet belyser, råder ikke offiserene over alle faktorene. Det er derfor valgt å drøfte noen av de faktorene som offiserene har størst innvirkning på, og i så måte ga mest informasjon gjennom intervjuene.

### 4.1 Motivasjon

Offiserene i Sambandsbataljonen ser ut til å ha en tilnærmet lik forståelse av hva ordet motivasjon betyr. Etter innledningen av intervjuet ble samtlige offiserer spurt om deres tanker og assosiasjoner om ordet motivasjon. Følgende er noen av sitatene fra offiserene:

Drivkraft, få folk til å gjøre noe, indre glød, god innsats, gode holdninger, resultat. (Offiser 1)

Viljen til å løse oppdrag. Viljen til å gjøre det bra. Hva som er grunnen til at du vil gjøre den jobben du er satt til å gjøre. Din vilje til å løse oppdrag og hva som er grunnlaget for det. (Offiser 2)

Vilje, interesse, innsats. (Offiser 3)

Som vi ser av sitatene er vilje, interesse/grunnlag og innsats de første tankene og assosiasjonene offiserene får når de hører ordet motivasjon. Viljen til å gjøre den jobben som kreves for å nå målet. Interessen for faget eller oppgaven som skal løses og en gjennomgående innsats gjennom hele oppgaveløsningen. Offiserene viser tydelig at motivasjon handler om energi og retning for en oppgave. Disse betraktningene samsvarer godt med definisjonene av motivasjon.

Store Norske Leksikons definisjon, som gjengitt i teorikapittelet, belyser at ordet motivasjon omhandler hva som setter oss i gang og styrer atferden mot et mål. Sagt på en annen måte kan man si at dette er innsatsen og interessen for å nå et mål. Kaufmann og Kaufmann har et

tilsvarende syn på motivasjon. Hvilke ”faktorer som aktiviserer, gir retning til og opprettholder” intensiteten i arbeidet for å nå et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009:93). Offiserene har samme forståelse for motivasjon som den forståelsen teoriene bygger på. Gjennom dette kan man si at utgangspunktet for teoriene er gjeldende for de undersøkte offiserene. I motsetning kunne offiserene hatt en annen forståelse av ordet motivasjon, og teoriene ville således vært mindre gjeldende.

Soldatene ser ut til å dele de samme betraktningene om motivasjon. De har følgende tanker og assosiasjoner:

At du er motivert for å gjøre en jobb eller oppgave. At du har lyst til å gjøre det du skal gjøre. At det ikke er noe du må gjøre, men at det er noe du vil gjøre, som du synes er gøy. Du føler at du får noe ut av det i etterkant. (Soldat 1)

Se at folk jobber, se at folk liker å jobbe. At de jobber mot et mål, ikke bare går rundt uten å vite hva de gjør eller skal gjøre. (Soldat 2)

Jeg vil være her og fortsatt vil yte det beste innen det jeg jobber med. Jeg vil gjøre en god jobb. (Soldat 3)

Lyst eller vilje, innsats og en mening med arbeid kan sies å være hovedtrekkene fra soldatenes sitater. Dette er også inntrykket etter intervjuene. Det å nå et mål, samtidig som oppgaven er interessant og meningsfylt. Vi ser her at soldatene deler de samme betraktningen som offiserene og passer godt med hva definisjonene sier. Som tidligere nevnt, så vi at offiserene hadde et likt utgangspunkt som teoriens utgangspunkt for motivasjon. Ved at offiserene og soldatene har den samme forståelsen for motivasjon, kan det tyde på at teoriene har et styrket utgangspunkt for sin praktiske tilnærming. Allikevel må man være klar over at motivasjon er subjektivt, at det som motiverer soldaten ikke trenger å ha sammenheng med hvordan offiseren motiverer.

## 4.2 Motivasjonsfaktorer/Vekstmuligheter

Motivasjonsfaktorene er de som skaper trivsel og produktivitet på en arbeidsplass hvis de er gunstige (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### 4.2.1 Anerkjennelse

Den første motivasjonsfaktoren, basert på Herzbergs to-faktorteori, oppgaven vil ta for seg er anerkjennelse. Offiserene deler mange av de samme betraktningene, men man ser en større

---

spredning enn ved definisjonen av motivasjon. De ble spurt om å gi sine betraktninger om, og bruken av anerkjennelse.

Ros er noe jeg har brukt i større og større grad etter at jeg var ferdig på Krigsskolen, men å bruke det i riktig mengde, tid og sted. Man ser effekten av ros, bare en klapp på skuldra. Så enkelt som det og en uformell prat. (Offiser 1)

Det er viktig å gi han et ekstra klapp på skulderen og ta deg tiden til å gå bort til han for å si at nå gjør du en god jobb. Det koster veldig lite for meg å gjøre det, men det betyr nok mye for han. (Offiser 2)

Det at de blir anerkjent, og at jeg som troppssjef sier at vedkommende har gjort en skikkelig god jobb tror jeg dem virkelig setter pris på. (Offiser 3)

Er de flinke så får de høre det, men det får de også hvis de ikke er flinke. (Offiser 5)

Offiserene hevder selv at de bruker anerkjennelse som ett av virkemidlene for å motivere soldatene. De hevder de ser effekten av enkle ting som et klapp på skulderen og offiserens tilstedeværelse. Anerkjennelse virker positivt på soldaten. Samtidig som de ser effekten av anerkjennelse, sier flere av offiserene at det må brukes til rett tid, sted og mengde. Altså ikke overdrive bruken av anerkjennelse. Krav må fortsatt overholdes og følges opp. De må også få vite det hvis de har gjort noe dårlig.

Teorien til Herzberg sier at anerkjennelse er en viktig del for at medarbeideren skal bli motivert, eller øke trivselen på arbeidsplassen (Herzberg et al, 1993). Offiserene ser ut til å bruke anerkjennelse på prestasjoner som er utført over det man kan forvente. De ser i mindre grad ut til å anerkjenne prestasjoner som er under forventning, men kanskje bedre en tidligere sammenfallende prestasjoner. I følge Fournies (1998) sine undersøkelser er det nettopp dette ledere ikke klarer å anerkjenne. Alle prestasjoner som er en forbedring på tidligere sammenfallende prestasjoner burde anerkjennes for at medarbeideren skal få lyst, eller motivasjon, til å gjøre det enda bedre neste gang.

Anerkjennelse hører også inn under Maslows nivå fire, behov for aktelse. Han beskriver at stadiet ofte blir innledet med selvrespekt og anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Selvrespekt kommer ofte som et resultat av anerkjennelse, andre personer ser på deg og ditt arbeid som bra. Offiserene bygger selvrespekt hos soldatene gjennom sine anerkjennelser. Som teorien til Maslow da sier, vil soldaten ha et ønske om å prestere godt og oppleve suksess. Offiserene bidrar til at behovet for aktelse blir oppfylt, og kan i så måte legge til rette for at soldatene kommer et skritt nærmere selvaktualisering.

Vi kan trekke en konklusjon med at offiserene ser effekten av anerkjennelse. Det virker som om de har et bevisst forhold til når de skal benytte seg av anerkjennelse. Allikevel kan det virke som om offiserene er mer tilbakeholden med å gi anerkjennelse for prestasjoner som ikke er utført bedre enn hva som er forventet.

Soldatene har en tilsvarende oppfattelse om effekten av anerkjennelse, men et noe mer divergerende syn på bruken av det.

Jeg føler at de gir oss ros når vi har vært flinke, og det hjelper på det. Hvis du føler du er flink så er det lettere å gå på igjen og fortsette. (Soldat 1)

Intervjuer spør: *”Hadde du blitt overrasket hvis troppssjefen kom til deg personlig og ga deg ros?”* Ja, det hadde jeg blitt svært overrasket over. Det er en såpass sjelden greie at det selvfølgelig hadde blitt en bra ting. Da føler du at du har gjort noe riktig. [...]. Ris derimot, det har jeg sett flere ganger. Det blir kanskje litt lettere lagt merke til også. (Soldat 2)

Det er ganske balansert, vi får høre det hvis vi har gjort en god jobb, og hvis vi har gjort en dårligere jobb, så får vi også melding om at vi ikke har gjort en god jobb. (Soldat 3)

Ros er ikke akkurat noe du får høre så ofte synes jeg. Når du faktisk har gjort noe bra så er det mer sånn at de forventer det på en måte. Ris kan de være flinkere til å gi ja. Det er også kanskje noe som kunne hatt motivert ganske mange, at har du faktisk gjort deg fortjent til å få ros, så skal du få det. (Soldat 4)

Soldatene viser til at anerkjennelse gir dem lyst til å fortsette, det gir dem motivasjon i arbeidet. En soldat nevner spesielt: *”Rosen du får av befalet er på en måte en indre driv”* (Soldat 2). Dette kan relateres til ønske om å prestere så godt som mulig i alle situasjoner. I Herzbergs teori er det denne faktoren som innvirker mest på medarbeiderens motivasjon (Kolvereid, 1982). Soldatene og offiserene betraktninger tenderer mot at de har samme oppfattelse av effekten som anerkjennelse gir.

Soldatene er mer splittet i oppfattelsen om hvor mye offiserene evner å bruke anerkjennelse til riktig tid, sted og mengde. To av soldatene mener forholdet mellom anerkjennelse og straff er balansert, men at det som oftest blir formidlet til alle og ikke enkeltpersoner. De ser det positive i at hele troppen kan bli motivert, men at det vil bety mer hvis anerkjennelsen kommer til enkeltpersoner. De to andre soldatene hevder at offiserene i svært liten grad bruker anerkjennelse, spesielt til enkeltpersoner. Den ene soldaten sier han ville blitt svært overrasket hvis troppssjefen personlig ga han anerkjennelse. Den andre hevder at anerkjennelse ikke blir gitt, fordi offiserene forventer en god jobb. Vi ser altså en forskjell i

soldatenes oppfattelse, men hovedinntrykket er at anerkjennelse ikke blir formidlet/brukt godt nok av offiserene.

Forfatteren sitter igjen med et inntrykket av at offiserene og soldatene deler samme oppfattelse av hvilken effekt anerkjennelse gir. I følge teoriene stemmer dette godt overens med hva tidligere forskning har kommet fram til. Forfatteren har et annet inntrykk av den praktiske bruken av anerkjennelse. Offiserene hevder at de bruker anerkjennelse i stor nok grad, og at de må være varsomme på å ikke anerkjenne for mye. Soldatene har et noe splittet syn, men generelt sett hevder de at offiserene ikke anerkjenner nok. De skulle ønske at offiserene var flinkere til å se enkeltpersoner.

#### **4.2.2 Arbeid og ansvar**

Arbeidet i seg selv og ansvar er også viktige faktorer som kan påvirke motivasjonen. Offiserene har muligheten til å variere og bestemme hvordan arbeidet skal være, og om soldatene blir gitt ansvar. I det følgende kommer noen av betraktningene som offiserene hadde.

Jeg motiverer også med det at vi stiller jo ikke bare samband, vi er soldater også. Det er fiende i teig, de må jo være på. (Offiser 1)

At man gjør noe, og det man gjør er meningsfylt. Det tror jeg motiverer soldaten på det dypeste. Det er den indre biten. (Offiser 4)

Vi har fått prentet inn hodet deres at det kan virke litt meningsløst mye av det vi gjør, men det er til en god hensikt og det forstår de. (Offiser 5)

Offiserene har et bevisst forhold til at oppgavene de gir soldatene må ha en mening. De innrømmer at enkelte av oppdragene de løser kan virke meningsløse, men at soldatene har forståelse for dette, fordi hensikten eller meningen med oppdraget er formidlet. Forfatteren sitter igjen med inntrykket av at alle offiserene mente de la vekt på å formidle formålet med alle oppgavene de løste. Flere av offiserene snakket også om at dette trolig motiverte soldaten på det dypeste. Ikke bare som et ytre gode eller belønning, men gjennom forståelse kommer lysten innenifra. Mister man forståelsen for hvorfor man løser oppgaven, vil det trolig svekke motivasjonen. Ansvar vil også bidra til at oppgavene blir sett på som mer hensiktsmessige. Offiserene har disse betraktningene om ansvar.

De får mye ansvar, av og til lurer jeg på om de har fått for mye ansvar, men stort sett så går jo ting i orden. Jeg vil påstå at de får ganske mye ansvar her. (Offiser 1)

Jeg tror det ansvaret er veldig viktig for motivasjon, at dem har et ansvar alle mann. Så det er jeg ganske bevisst, hvis det er noen som ikke har et ansvar så vil motivasjonen svekkes veldig. (Offiser 3)

Ansvar kommer som regel som en følge av at arbeidsoppgavene er varierte og interessante. Offiserene formidlet at de syntes soldatene fikk mye ansvar. Sambandsbataljonen er også i den situasjonen at noen av soldatene opererer mye alene, noe som automatisk krever at de får ansvaret for seg selv, materiellet sitt og den oppgaven de er satt til å løse. Dette stemmer godt overens med teorien til Herzberg. Han nevner at ansvar for seg selv, medarbeidere og muligheten til å jobben uten en leder som henger over deg, var de viktigste funnene i undersøkelsen hans (Herzberg et al, 1993). Offiserene har allikevel et reflektert forhold til at ansvar bidrar til å gi soldaten motivasjon.

Kaufmann og Kaufmann nevner at det hjelper lite å snakke om ”meningsfylt arbeid” for en som ikke får de grunnleggende behovene dekket. Maslow sine to høyeste nivåer i hierarkiet blir beskrevet som vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Innenfor disse nivåene er det derfor naturlig å plassere arbeidet i seg selv. Det som gjør det utfordrende er den subjektive forståelsen. Hva med arbeidet er det som gir motivasjon. For enkelte kan dette være at det er varierende og interessant, mens for andre kan dette være utfordringer og det å fullføre et arbeid (Herzberg et al, 1993). Det fremgår av intervjuene at offiserene evner å se den enkelte, og hva som gjør arbeidet til en motivasjonsfaktor i seg selv. De viser forståelse for at enkelte oppgaver kan fremstå uten mål og mening, men med god informasjon har soldatene forståelse for hvorfor det må gjøres.

Forfatteren opplever at offiserene bruker arbeidet i seg selv som en motivasjonsfaktor, gjennom å gjøre det varierende og interessant. Hensikt og mening med oppgaven fremstår som det viktigste for offiserene, men samtidig er de bevisst på at alle skal ha en viss form for ansvar.

Soldatene deler syn med offiserene på dette punktet. Arbeidsoppgavene og ansvar har en effekt på motivasjonen. De fleste deler også samme syn som offiserene på hvordan de bruker det, men det er noen forskjeller innenfor informasjonsformidling.

Noen ganger så skjønner vi ikke hvorfor vi gjør ting, men også motsatt. Det synes jeg varierer veldig mye. Noen ganger så skjønner jeg veldig godt hvorfor vi gjør ting, og noen ganger så synes jeg det er uten mål og mening. (Soldat 1)

Det har vært varierende arbeid, noe som egentlig har vært veldig bra. Jeg har lært masse nytt, kanskje mer nytt enn du noen gang kommer til å lære i livet. (Soldat 4)



Det som faktisk kan motivere mange her i samband er nok det med at tjenesten egentlig er veldig variert. (Soldat 4)

Soldatenes sitater viser at hovedinntrykket de sitter igjen med er at arbeidet er variert. En soldat nevner også at dette kan være en motivator for mange, noe også forfatter har et inntrykk av etter de andre intervjuene. Soldatene har lært masse nytt, både innenfor soldat- og sambandsfaget, men også om seg selv som enkeltpersoner. Soldatene sitter allikevel igjen med inntrykket av at det til tider er dårlig forståelse for hvorfor oppgaver gjøres. Dette vil bli sett nærmere på under hygienefaktorene senere i kapitlet.

Offiserene og soldatene deler inntrykk av at arbeidet er variert og at dette skaper motivasjon for soldaten. Offiserene har på sin side et større inntrykk av at de klarer å formidle hensikten med alle oppgaver, enn hva soldaten oppfatter i andre enden. Dette kan ha en sammenheng med hvilket ansvar soldatene føler de har. De ser på ansvar på denne måten:

Jeg trives godt med at vi er uten sersjant, for da får vi en oppgave og vi må løse det på egen hånd. Det synes jeg er veldig fint. (Soldat 1)

Ansvar for meg er svært motiverende. (Soldat 2)

Jeg synes det er greit med ansvar, vi får vite hva vi skal gjøre og ofte kan vi bruke egen fremgangsmåte for å få det gjort. Det motiverer også, at vi ikke er bundet. Vi kan gjøre arbeidet med egen løsning. (Soldat 3)

Soldatene nevner at det er fint å jobbe uten en leder som henger over de i oppgaveløsningen. De føler de får ansvar for å finne løsninger og komme til resultater, kun med offiserens mål og hensikt som bakgrunn. Soldatene ser på ansvar som en motiverende faktor, i den grad at de ikke er bundet og velger fremgangsmåte selv.

Soldatenes inntrykk stemmer godt overens med bilde offiserene gir av seg selv, og ansvar som en motivasjonsfaktor. Vi kan derfor si at offiserens betraktninger stemmer overens med teorien og hva soldatene opplever.

### 4.3 Hygienefaktorer/Underskuddsdekning

Hygienefaktorene er de som fjerner mistrivsel hvis de er tilstede og tilfredsstilt. De skaper ikke trivsel, men er en forutsetning for at trivselsfaktorene skal kunne finne sted (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Således vil det være viktig at offiserene evner å tilfredsstille disse faktorene, for at motivasjon skal oppstå blant soldatene.

#### 4.3.1 Organisasjonens politikk og administrasjon

Hvilken effektivitet legger bedriften opp til? For at bedriften skal være effektiv må de sørge for å unngå unødvendig arbeid og dublering av arbeidsinnsats. Planlegging av bedriftens aktiviteter og personell står sterkt innenfor denne faktoren (Herzberg et al, 1993). Offiserene ble spurt om hvordan de så deres rolle i troppen.

Hovedoppgaven til troppssjefen er å være motivator eller skape en motivasjon i troppen. Det er det som er den viktigste oppgaven som troppssjef. (Offiser 3)

Det viktigste jeg gjør er å ikke ta fra de den motivasjonen de allerede har. Ikke drive med ”jall”. Soldatene må forstå hensikten med alt de driver på med. (Offiser 2)

Det viktigste er at vi legger ting til rette for de, sånn at det ikke blir friksjon i hverdagen for dem som kan ta fra dem motivasjonen deres. Dette gjelder alt administrativt, som krøll med spisetidene deres, at de ikke blir godt tatt vare på når de er på depot, eller ikke blir behandlet rettferdig. (Offiser 2)

Sitatene til offiserene viser at deres forståelse av hvilken rolle de har i organisasjonen, er å være troppens motivator. De må sørge for at den motivasjonen som allerede finner sted hos soldatene ikke forsvinner på grunn av dårlige vurderinger fra dem. Offiserene må skjerme soldatene fra det de ikke har innvirkning på. Intervjuene viser videre at offiserene må unngå unødvendige oppgaver. Soldaten må ha en forståelse av hva og hvorfor man utfører en oppgave. Offiseren må legge til rette for at soldaten skal gjøre en best mulig jobb. Unngå friksjoner, som små enkle administrative hendelser i hverdagen. Offiserene må evne å planlegge aktiviteter på kort og lang sikt. Soldatene må ha en trygghet, i form av at de vet hva de skal gjøre. Offiserene belyser også at soldatene må oppleve rettferdighet. Dette er gjeldende både fra nærmeste leder, men også resten av organisasjonen. Hvis det oppstår negative tanker, har det en tendens til å spre seg fort til hele troppen. Vi kan oppsummere det offiserene sier med tre ord: rollemodell, rettferdighet og planlegging.

Maslow sitt nivå to og tre i behovshierarkiet handler om trygghet fra omgivelsene og arbeidstedet, og det sosiale behovet mennesket har. Behovet for sosial tilhørighet og samhold (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Offiserenes betraktninger om planlegging og rettferdighet

kan plasseres innenfor disse behovene. Ved at planleggingen er god, at soldatene vet hva de skal gjøre, vil de føle en trygghet fra omgivelsene. Trygghet gir forutsetninger for at et sosialt samhold innad i troppen kan skapes. Det sosiale samholdet vil trolig forhindre en fremvekst av urettferdighet, og at soldatene ikke føler mistriksel ved å være i Forsvaret. Offiserenes betraktninger stemmer derfor godt overens med hvilke behov soldatene muligens har, som igjen gjenspeiler hygienefaktorene til Herzberg.

Herzberg sin teori viser at organisasjonenes politikk og administrasjon i hovedsak omhandler to områder. Har bedriften en kostnadseffektiv måte å løse oppgavene på, og er personellbehandlingen god? (Herzberg et al, 1993). Offiserene hevder at de oppfyller disse kravene gjennom å være rollemodeller, rettferdige og planlegge aktiviteter. Dette anses i teorien som noen av faktorene som må være tilfredsstilt for at motivasjon skal finne sted.

Soldatene har et noe annet syn på hvordan offiserene evner å tilfredsstille organisasjonens politikk og administrasjon.

Når vi har dager som ikke er planlagte, så går motivasjonen helt på bunn. Det er så vidt du får ting gjort. (Soldat 2)

Ofta så synes jeg det er greit, men noen ganger så synes jeg det er mye rot, og ikke helt klarhet i hva de egentlig har planlagt at vi skal gjøre. [...]. Det hadde vært greit å visst, sånn at man er litt mentalt forberedt på hva vi skal gjøre. (Soldat 1)

Jeg er veldig fan av eksempelets makt. Det er flere ganger vi har fått høre, gjør som jeg sier, og ikke gjør som jeg gjør. (Soldat 2)

Intervjuene viser at det er divergens mellom hva offiserene sier, og hva soldatene oppfatter. Mye virker planlagt, men dette er ikke gjeldende i alle tilfeller. Soldatene mener at manglende planlegging fører til at motivasjonen forsvinner og at nødvendige forberedelser ikke blir gjort. Denne divergensen kan medføre at dager som er planlagte også vil oppfattes som mindre motiverende. Dette fordi soldatene ikke har forståelsen av den større planleggingen som bataljonen gjør. Eksempelets makt blir også trukket fram som noe positivt, men at offiserene ikke følger dette prinsippet i alle situasjoner. Eksempelets makt vil bli drøftet mer inngående under neste faktor, lederen.

Forfatteren opplever derfor en forskjell i hvordan soldatene beskriver offiserene, og hvordan offiserene beskriver seg selv. I følge teorien til Herzberg er organisasjonens politikk og administrasjon en hygienefaktor (Herzberg et al, 1993). Soldatenes betraktninger kan derfor indikere at hygienefaktorene ikke er tilfredsstilt, og at de i så måte ikke kan bli motivert. Intervjuene viser allikevel, og gir et inntrykk av at soldatene har motivasjon. Dette kan

forklares med at hygienefaktoren er tilfredsstillende oppfylt, eller at soldatene ser på dette som en motivasjonsfaktor. Hvis det siste er gjeldene, kan bedre planlegging og formidling av offiserene påvirke motivasjonen i en positiv retning.

### 4.3.2 Lederen

Lederen må ofte sees i sammenheng med organisasjonens politikk og administrasjon, da det er han eller hun som utøver hva organisasjonene har bestemt. Hovedsakelig er det lederens fremtreden, faglige kunnskap og rettferdighet medarbeideren påvirkes sterkest av (Herzberg et al, 1993). Offiserene fikk spørsmålet om å beskrive seg selv som en leder.

Jeg er en utadvendt leder. Jeg synes det er viktig for meg å ha fokus på de riktige tingene sånn at troppen ikke blir satt til å gjøre ting jeg synes er unødvendig. (Offiser 2)

Jeg tror de absolutt blir motivert av eksempelets makt, det tror jeg er en veldig stor motivasjonsfaktor ved min figur. Når jeg kommer inn og er eksempelets makt så tror jeg det har en veldig stor effekt. (Offiser 3)

Meg som leder er nok veldig delegerende, imøtekommende, ønsker å lytte, spille på lag. Når jeg leder på intensjon, som er lederprinsippet mitt, så vil jeg være den som kan stille meg på utsiden og kan endre litt kurs hvis vi må det. (Offiser 4)

Sitatene til offiserene kan være vanskelige å se samlet, fordi personlighet og fremtreden avhenger av hvilken persontype man er. Noe som virker naturlig og tillitsvekkende hos en person, trenger ikke nødvendigvis å gjelde for en annen. Oppgaven vil derfor belyse generelle trekk som går igjen hos offiserene, og se disse i relasjon til teorien og soldatenes oppfatning.

Å være eksempelets makt, delta på aktiviteter på lik linje som soldatene, oppfattes som viktig fremtreden for offiserene. En offiser nevner spesielt: ”Jeg bruker kun alt utstyret som de også har fått utlevert. [...] Jeg er helt lik som de på en måte” (Offiser 5). Offiserene ønsker ikke å skape en distanse mellom dem og soldatene når det gjelder ”kjedelige” oppgaver og utstyr. De framstår som lyttende og forståelsesfulle, sånn at de kan skape en god dialog og trygghet for soldatene, hvis de skulle ha problemer. Offiserene viser også gjennom intervjuene at de er opptatt av at soldatene skal behandles likt, se enkeltindividenes behov og handle ut ifra det.

Offiserenes fremtreden virker å stemme godt overens med hva Herzberg mener i sin teori om lederens atferd. De skaper en god arbeidsrelasjon med soldatene gjennom å være forståelsesfulle og et eksempel til etterfølgelse. De er åpne og mener de ser på

---

enkeltindividet ut ifra deres ståsted. Et mulig problem er om de faktisk greier å se hvilke behov soldaten har. Som kritikken til Maslow sier, må lederen påta seg rollen som ”hobbypsykolog” og gjennomføre jevnlig samtaler med alle medarbeiderne for å forstå deres ståsted til en hver tid (Fournies, 1998). Forfatteren har ikke et inntrykk av at offiserene gjør dette, og dermed vil ha et kunstig bilde av hva soldatenes faktiske behov til en hver tid er. For å skape et bedre bilde av dette, må vi se på soldatenes sitater.

Jeg synes han virker som en ganske ålreit fyr, hvis jeg kan si det. Jeg synes også at det noen ganger er litt for mye humørsvingninger. Innimellom så kan han virke veldig positiv og ålreit, neste dag så kan han være stikk motsatt. Jeg synes det er litt for mye variasjon der. (Soldat 1)

Han deltar ikke så mye i den vanlige tjenesten, men han er tilstede ofte nok synes jeg. (Soldat 3)

Jeg tror han er rettferdig mot alle, selv om det er vanskelig å vite 100%. (Soldat 4)

Sitatene viser at soldatene ikke har helt samme oppfattelse som offiserene. Det virker som om offiserene ikke er tilstede like mye med troppen som de selv mener. Dette kan ha en påvirkning på at offiserene ikke ser soldatens behov fra deres ståsted. Samtidig hevder noen av soldatene at offiserene er tilstrekkelig tilstede. Forfatteren tror ikke soldatene da tar høyde for at offiseren skal se alle for å forstå enkeltsoldaters behov. Det fremstår også av sitatene at det kan være vanskelig å forholde seg til offiserene, da de varierer fra positive og negative fra dag til dag. Allikevel har soldatene et inntrykk av at offiserene er rettferdige og viser forståelse for ulike situasjoner. De behandler soldatene etter individuelle behov, uavhengig av utgangspunkt. Dette er en viktig faktor som påvirker det sosiale forholdet i troppen, samt forholdet mellom offiserene og soldatene. Altså et behov, som i følge både Maslow og Herzberg er viktig for arbeidslivet. Maslow ser på dette som et behov for godt samhold på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2009), mens Herzberg mener dette må være oppfylt for å unngå mistrivsel (Herzberg et al, 1993).

Forfatteren sitter igjen med inntrykket av at soldatene har mange av de samme betraktningene om offiserene, som de selv har. Det virker som om offiserene fremstår som troverdige og dyktige ledere, men at soldatene mener de kunne deltatt noe mer i hverdagen. Dette kan være en fordel for offiserene, slik at de forstår behovene til soldatene på en bedre måte.

## 5. Konklusjon

Problemstilling: Hva gjør offiserer i Sambandsbataljonen for å motivere soldatene?

Offiserene i Sambandsbataljonen tenderer mot å bruke anerkjennelse og ansvar, og gi arbeidet en mening og hensikt for å motivere soldatene. Dette gjør de igjennom å være eksempelets makt, og være lyttende og forståelsesfulle.

Soldatene synes å oppleve offiserene på tilsvarende måte, men det er noen divergenser. Anerkjennelse, spesielt til enkeltindivider, kunne blitt brukt mer. Planlegging kunne med fordel vært formidlet bedre og offiserenes deltagelse kunne vært større i hverdagen.

Teoriene beskriver at anerkjennelse, ansvar og arbeidet i seg selv er faktorer som bidrar til motivasjon ved arbeidsplassen. Offiserene og soldatene deler dette synet. Lederens fremtreden og organisasjonenes politikk blir beskrevet som faktorer som ikke direkte påvirker motivasjonen ved arbeidsplassen. Både offiserene og soldatene tenderer mot å se på disse som motivasjonsfaktorer. Altså at de bidrar til motivasjon ved arbeidsplassen.

Forfatteren anser temaet som særdeles viktig for ledere i Forsvaret. I den forbindelse vil det være interessant å se videre på hva som motiverer soldaten. Se hele perspektivet fra soldatenes side.

## Referanseliste

Berg, Morten E. (1994) *Lederutvikling: Situasjon – Virkemidler – Belønning*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Busch, Tor & Vanebo, Jan Ole. (1995) *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (3. utgave). Otta: Engers Boktrykkeri

Forsvarets stabsskole. (2007) *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben

Fournies, Ferdinand, F. (1998) *Coaching for improved work performance*. New York: The McGraw-Hill Companies

Hersey, Paul & Campbell, Ron. (2004) *Leadership: A behavioral science approach*. Escondido: Leadership Studies Publishing

Herzberg, Frederick., Mausner, Bernard. & Snyderman, Barbare Bloch. (1993) *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per Arne. & Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Kolvereid, Lars. (1982) *Motivasjon: teori og praksis*. Lillehammer: Bedriftsøkonomens Forlag

Krigsskolen. (2009) *Lederutvikling i Hæren*. Oslo: Krigsskolen

Store Norske Leksikon  
[www.snl.no/motivasjon](http://www.snl.no/motivasjon)

## Vedlegg 1 - Samtykkeskjema

### Bakgrunn og hensikt

Jeg er kadett ved Krigsskolen og skal skrive en bacheloroppgave innenfor temaet ledelse, herunder motivasjon. I den forbindelse ønsker jeg å intervju deg om din oppfattelse av motivasjon og hvordan du praktiserer / påvirkes av dette. Intervjuene vil sammen med anerkjente motivasjonsteorier danne grunnstammen for bacheloroppgaven min. Intervjuene vil ha en varighet på 40 til 60 minutter og bli tatt opp på båndopptaker.

Tema for oppgaven er: Hva gjør offiserer i SBBN for å motivere soldatene?

Informasjonen som kommer fram under intervjuene vil bli anonymisert slik at enkeltpersoner ikke kan knyttes til informasjon i oppgaven. Opptakene, notater og samtykkeskjema vil bli makulert etter at oppgavens sensur har falt.

Intervjuet er frivillig og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet uten å oppgi grunn. Dersom du ønsker å delta på intervjuet undertegner du samtykkeerklæringen.

Samtykke til å delta på intervjuet. Jeg er villig til å la meg intervjuet.

Sted:

Dato:

Navn:

Tusen takk for bidraget til min bacheloroppgave!

Vennlig hilsen Torstein Solheim



---

## Vedlegg 2 - Intervjuguide offiserer

### Innledning:

- Utdype bakgrunn og hensikt
- Presisere samtykkeskjema

### Innledende spørsmål:

- Hvilken stilling har du i SBBN?
- Hvor mange år har du jobbet i forsvaret?
- Har du gjennomført grunnleggende offisersutdanning?
- Hvor lenge har du vært leder for soldater?

### Motivasjon:

- Hvilke tanker får du av ordet motivasjon?
- Hva legger du i ordet motivasjon?
  - Eksempler for å beskrive?
- Hvilken betydning har motivasjon for deg?
- Hva tenker du om motivasjon i forhold til soldater?

### Motivering av soldater:

- Hvordan motiverer du som leder dine soldater?
  - Eksempler og erfaringer?
- Hvordan tilrettelegger du oppgaver og arbeid for soldatene?
- Tilstreber du å gjøre arbeidet varierende og interessant?
  - Hvis ja, hvordan og hvorfor?
  - Hvis nei, hvorfor ikke?
- På hvilken måte roser du soldatene for å få de til å yte mer? Eksempler?
  - Hvilke type atferd blir roset?
  - Eventuelt hvorfor ikke ros?
- På hvilken måte delegerer du ansvar til soldatene?
- Hva er dine tanker om forfremmelse av soldater?
- På hvilken måte gir du soldatene frihet til å utvikle egen kompetanse?
- Hvilken påvirkningskraft har du som leder på soldatenes motivasjon?
- Hva tror du bidrar mest til motivasjon hos soldatene?
- Hva slags leder er du?
  - Faglig dyktig? Delegere ansvar? Rettferdig?
- Skiller du på motivering av interesserte og ikke interesserte soldater?
  - I så fall, hvordan? Eksempler?
- Tror du dagpengene påvirker soldatens motivasjon? I så fall, hvordan?

Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om?

---

## Vedlegg 3 - Intervjuguide soldater

### Innledning

- Utdype bakgrunn og hensikt
- Presisere samtykkeskjema

### Innledende spørsmål:

- Hvilken stilling har du i troppen?
- Hvor lenge har du vært i Forsvaret?
- Ønsket du deg inn i førstegangstjeneste?

### Motivasjon:

- Hvilke tanker får du av ordet motivasjon?
- Hva legger du i ordet motivasjon?
  - Eksempler for å beskrive?
- Hvilken betydning har motivasjon for deg?
- Hva tenker du om lederens motiveringsansvar?

### Motivasjon fra lederen:

- Hvordan motiverer offiserene dine deg?
  - Eksempler og erfaringer?
- Hvordan føler du tilretteleggingen for oppgaver og arbeidet er?
- Synes du arbeidet er varierende og interessant?
  - Hvis ja, hvordan og hvorfor?
  - Hvis nei, hvorfor ikke?
- På hvilken måte roser offiserene deg for å få deg til å yte mer?
  - Hvordan påvirker dette deg?
  - Eksempler på hendelser?
  - Andre områder som du kunne tenke deg å motta ros på?
- Føler du at du har ansvar som soldat?
  - På hvilken måte?
- På hvilken måte gis du muligheten til å utvikle egne kompetanser?
- Hvilken påvirkningskraft har offiserene på din motivasjon?
- Hva motiverer deg som soldat?
- Hvordan opplever du relasjonene mellom deg og befalet? Eksempler?
- Hvordan synes du offiserene dine er?
  - Imøtekommende? Rettferdig? Dyktig? Ansvarsdelegerende?
- Hvordan synes du Forsvaret er som arbeidsplass?
- Synes du arbeidsbelastningen er for stor på deg som soldat?
  - Hvorfor, hvorfor ikke? Eksempler?
- Hva tenker du om dagpengene du som soldat får?

Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om?