

Grenaderers motivasjon for kompetanseheving

- En kvalitativ studie av hva som motiverer grenaderer til
kompetanseheving i arbeidshverdagen



Kadett Erlend Moksnes og Kadett Sondre Liheim Stenberg

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning Krigsskolen

2020

Blank med hensikt

Forord

Vår motivasjon bak bacheloroppgaven var at vi ønsket at den skulle være nyttig og anvendbar for oss, også etter studien var ferdig. I tillegg håper vi at studien kan gi verdifull innsikt i tematikken, for flere enn bare oss selv. Vi valgte motivasjon til kompetanseheving, da vi anser dette som viktig og relevant for jobben i Forsvaret. Siden vi etter Krigsskolen skal ut som troppssjefer i avdelinger som har en stor andel grenader, valgte vi å spisse tematikken inn mot disse.

Først vil vi rette en stor takk til Panserbataljonen og troppen som gjorde studien mulig. Vi håper studien vil gi noe tilbake til dere. Videre vil vi takke bibliotekar Rita, ved Krigsskolen, som har vært til stor hjelp for å fremskaffe nødvendig og relevant pensum. Vi kan legge til at det er flere enn oss som har satt pris på din behjelpelighet. Til slutt en takk til vår veileder, for støtte og veiledning gjennom prosessen.

Sammendrag

Denne kvalitative studien har undersøkt hva som motiverer grenaderer i Panserbataljonen til kompetanseheving i arbeidshverdagen. Det ble i 2015 besluttet å innføre et spesialistkorps i Forsvaret. Grenaderer er grunnsteinen i spesialistkorpset i Hæren, og har til hensikt å fungere som kompetansebærere. Med bakgrunn i dette ville vi se på hvilke faktorer som motiverer grenaderer til å utvikle egen kompetanse. Med motivasjonsteori og Forsvarets tanker om kompetanse og kompetanseheving som grunnlag, intervjuet vi grenaderer, og en tidligere grenader, for å finne ut av dette. Funnene våre viser i hovedsak fire faktorer som påvirker grenaderens motivasjon til kompetanseheving: Indre motivasjon er essensielt for kompetanseheving, selvbestemmelse og påvirkning er sentralt for motivasjonen, tilhørighet og mellommenneskelige relasjoner er viktig, og det å føle seg kompetent motiverer også grenader til kompetanseheving. Fordi motivasjon alltid vil kunne variere med konteksten, vil ikke funnene kunne generaliseres eller gi noen fasitsvar. Studien vil likevel gi et verdifullt innblikk i hvilke faktorer som motiverer grenader til kompetanseheving i hverdagen.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Formål og problemstilling	8
1.3 Avgrensning	8
1.4 Definisjoner og begrepsavklaringer	9
2 Teori	10
2.1 Motivasjon.....	10
2.1.1 Herzbergs tofaktorteori.....	11
2.1.2 Kritikk til Herzbergs teori	13
2.1.3 Ryan & Decis selvbestemmelsesteori	14
2.1.4 Kritikk til Ryan & Decis teori	15
2.1.5 Prososial motivasjon.....	16
2.1.6 Kritikk til Prososial motivasjonsteori.....	17
3 Kompetanse som rammeverk	17
3.1 Kompetanse hos grenaderer	19
3.2 Kompetanseheving hos grenaderer	19
4 Metode.....	21
4.1 Valg av metode.....	21
4.2 Valg av informanter.....	22
4.3 Datainnsamling.....	23
4.4 Analyse av data	25
4.5 Metodekritikk	26
4.6 Oppsummering metode	28
5 Drøfting	29
5.1 Hygiene faktorer og prososial motivasjon.....	29

5.2 Motiveringsfaktorer.....	33
5.3 Selvbestemmelse	38
6 Konklusjon	41
7 Forslag til videre studier.....	43
8 Referanser.....	44
Vedlegg	46
Vedlegg 1: Intervjuguide	46
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	48

1 Innledning

I Stortingsmelding 14, *Kompetanse for en ny tid (2012-13)*, ble det skissert at overgangen fra invasjonforsvar til innsatsforsvar krever kunnskapsrike medarbeidere i like stor grad som maskiner og muskelkraft (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 18). Evnen til å ta i bruk kunnskap, se nye løsninger og kombinere kunnskap på nye måter, er avgjørende for at forsvarssektoren skal kunne løse dagens oppgaver, og for at organisasjonen skal utvikle seg og være i stand til å møte fremtidens utfordringer. Våren 2015 ble det fremstilt et vedtaksforslag fra Forsvarsdepartementet om en ny ordning for militært tilsatte. Hensikten var å legge grunnlaget for en balansert personellstruktur, som skulle styrke Forsvarets operative evne gjennom å rekruttere, utvikle og beholde personell med riktig bredde- og dybdekompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). 12. juni samme år, da stortingsvedtaket for *Ordning for Militært Tilsatte (OMT)* ble vedtatt, definerte Forsvarsminister Ine Marie Eriksen Søreide «Spesialisten i Forsvaret» til å være grenaderen som motiveres av å jobbe med det praktiske håndverket. Videre sa hun at spesialistene skal utgjøre ryggraden i det fremtidige Forsvaret, representere kontinuitet og fagkompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015).

1.1 Bakgrunn

I tråd med Eriksen Søreide sine uttalelser, skal fagkompetansen sitte hos grenaderene, og i spesialistkorpset for øvrig. I stortingsmeldingen fra 2013 stod det: «Kompetanse er den mest kritiske faktoren for at forsvarssektoren skal løse sine oppgaver. Dette må i større grad gjenspeiles i kvaliteten, langsiktigheten og systematikken i prosessene som skal sikre nødvendig kompetanse» (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 18). Som del av prosessen for å sikre nødvendig kompetanse, er det derfor viktig å sørge for motivasjon til kompetanseheving hos grenaderen. Dette vil skape grunnlag for å utvikle og beholde fagkompetanse i spesialistkorpset.

Vervede mannskaper besitter i dag en lang rekke funksjoner i operative enheter (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 44). I forbindelse med OMT, profesjonaliseringen av Hæren og i tråd med *Fagmilitært råd 2019 (FMR)*, kan vi forvente at antall vervede øker de kommende årene (Forsvarssjefen, 2019, ss. 34-35). På grunn av et økende antall grenaderer som kompetansebærere i Hæren, vil det være interessant å se på hva som motiverer dem til kompetanseheving i arbeidshverdagen. Det er dette vi ønsker å undersøke i denne oppgaven.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å finne ut hva som motiverer grenaderer til kompetanseheving i arbeidshverdagen. Med arbeidshverdagen mener vi den normale tjenesten som skjer gjennom et år i avdeling, dette være seg daglig drift, kurs, utdanning, trening og øving. I forbindelse med OMT har det blitt beskrevet at kompetanseheving og spesialisering er noe av hensikten med spesialistkorpset, i tillegg til økt ståtid. Det er allerede skrevet en del oppgaver om motivasjon knyttet til ståtid. Vi vil derfor se på kompetanse og kompetanseheving som rammeverk, for å studere motivasjonen til grenaderene opp mot dette.

Motivasjon er en faktor som vektlegges i seleksjon av grenaderer, for å kunne skape og beholde dybdekompetanse (GIH, 2016a). I *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT), vedlegg C, undervedlegg 2* står det at vervede «trenger «påfyll» av læring for å opprettholde motivasjon» (GIH, 2012c, ss. c-2-1). Det vil si at motivasjon og kompetanseheving avhenger av hverandre. Motivasjon økes av å besitte og tilegne seg kompetanse, og kompetanseheving styrkes av god motivasjon. Dette vil utdypes videre i teorikapittelet. Med bakgrunn i dette, og fordi vi har forholdt oss til grenaderer i Panserbataljonen, lyder problemstillingen som følgende: *Hva motiverer grenaderer i Panserbataljonen til kompetanseheving i arbeidshverdagen?*

Med denne problemstillingen vil funnene i studien også kunne indikere hvilke tiltak Panserbataljonen kan gjøre for å øke motivasjonen til kompetanseheving hos sine grenaderer. Tiltakene vil ikke drøftes i studien, men komme som tillegg i konklusjonen, på bakgrunn av svarene på problemstillingen.

1.3 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å omhandle motivasjon til kompetanseheving hos grenaderer. Dette fordi grenader er det laveste vervede nivået i «other ranks» (OR)-søylen, og grunnsteinen i spesialistkorpset. Oppgaven vil ikke ta for seg hva som motiverte grenaderene til å verve seg eller se på motivasjon knyttet opp mot økt ståtid. Undersøkelsen vil ikke gå i dybden på hva som demotiverer grenaderene, men demotiverende effekter vil kunne bli brukt som motargumenter i drøftingen av funnene.

1.4 Definisjoner og begrepsavklaringer

Motivasjon

Motivasjon kan defineres til å være faktorer av biologisk, psykologisk og sosial art, som aktiverer og opprettholder atferd og handlinger, og styrer et individ i en bestemt retning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorer brukes som betegnelse på alle faktorer som motiverer. Disse må ikke forveksles med *motiveringsfaktorer* som brukes av Herzberg om et bestemt utvalg faktorer.

Kompetanse

I *Karriere- og tjenesteplan for Hæren* defineres kompetanse som: «[...] de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (GIH, 2016b).

Merk at *kompetanse*, i Ryan & Decis *selvbestemmelsesteori* brukes for å beskrive følelsen av, eller behovet for, kompetanse hos individet. Dette blir presisert ytterligere i 2.1.3 *Ryan & Decis selvbestemmelsesteori*.

Kompetanseheving

I denne studien brukes begrepet *kompetanseheving* om vekst og utvikling av kompetanse og/eller deelementene som kompetanse består av.

Grenaderer

Grenaderer er dagens benevnelse på vervede i Hæren. Med vervede mannskaper menes tilsatt militært personell som ikke er befal (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 13).

I denne oppgaven vil begrepet vervede, grenaderer og OR 2-4 benyttes om denne gruppen militært tilsatte i Hæren.

Arbeidshverdagen

Med begrepet *arbeidshverdagen* menes aktiviteter som er en del av et normalt tjenesteår for grenaderer i Panserbataljonen. *Arbeidshverdagen* omfatter blant annet puss- og vedlikeholdsperioder, utdanningsperioder, forberedelser til og gjennomføring av øvelser, kurs, dager med manøvertrening, repetisjon og drilling, skarpskytinger og dager med vanlig drift.

I denne oppgaven vil *arbeidshverdagen* også omtales som daglig tjeneste eller på jobb.

2 Teori

I dette kapittelet vil vi fremstille teorier om motivasjon, i lys av kompetanseheving og vekst hos grenaderer. Dette skaper det teoretiske grunnlaget for oppgaven. For å kunne snakke om hva som motiverer grenaderer til kompetanseheving i jobben, må vi ta for oss hva som motiverer mennesker gjennom generell motivasjonsteori. Teorikapittelet tar utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori, Ryan & Decis selvbestemmelsesteori knyttet til indre og ytre motivasjon, og prososial motivasjon. Fra disse teoriene nevnes kun de faktorene vi mener er de mest relevante å knytte opp mot kompetanse og kompetanseheving.

2.1 Motivasjon

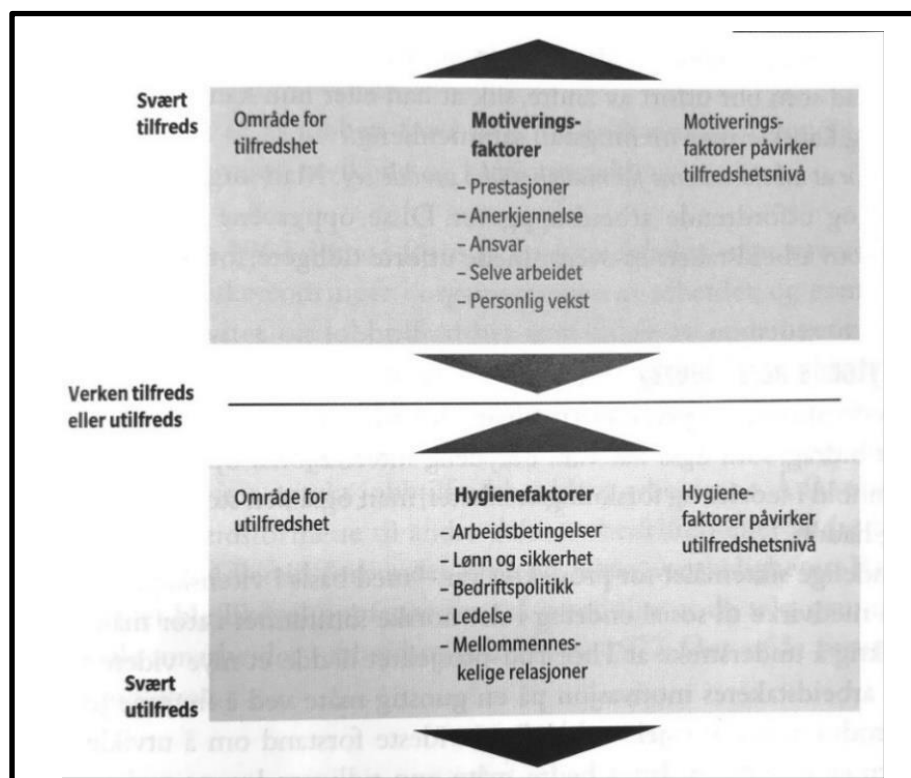
Ettersom motivasjon styrer atferd og handlinger, er det essensielt både for kompetanseheving, innsats og prestasjon i arbeidshverdagen. Motivasjon kan både omfatte hva et individ er motivert for (målet), hvorvidt en person utviser motivert atferd, og hvilke faktorer som kan påvirke motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Hva som motiverer et menneske vil variere ut i fra personens verdier, mål og behov, og situasjonen personen står i (Filstad, 2017, s. 204; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

Moderne organisasjonspsykologi skiller mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier for å forklare ulik motivert atferd. *Behovsteorier* omhandler motivert atferd basert på grunnleggende behov. *Kognitive teorier* hevder at forventninger om måloppnåelse er årsaken til motivert atferd. *Sosiale teorier* ser på opplevelse av likeverd og rettferdighet som kilde til motivasjon. Den siste gruppen teorier, *situasjonsteorier*, ser på motivasjonselementer i rammen av ulike arbeidssituasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 113-116).

Vi har valgt Herzbergs tofaktorteori fordi den, som situasjonsteori, omhandler motivasjon i arbeidshverdagen. Den andre teorien vi har valgt er selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci, fordi den beskriver indre og ytre motivasjon, og motivasjon for å lykkes med mer komplekse oppgaver. For å utfylle Herzberg, har vi valgt å benytte oss av prososial motivasjonsteori. Dette fordi den kan brukes til å komplementere og forklare hvordan Herzbergs hygienefaktorer motiverer til kompetanseheving. Prososial motivasjon kan også sees sammen med indre motivasjon.

2.1.1 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en situasjonsteori. Den tar utgangspunkt i Maslows behovsteori, hvor individers behov ligger til grunn for vekst, og knytter dette til situasjoner og jobbkarakteristika (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 114,139). Det vil si at i Herzbergs teori, er selve situasjonen avgjørende for de ansattes motivasjon, jobbprestasjon og utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Teorien er relevant for denne oppgaven, ettersom arbeidshverdagen og arbeidsforhold er en del av situasjonen hvor grenaderer skal motiveres til utvikling, og hvor kompetansehevingen skjer. Teorien er, som navnet tilsier, delt i to hovedfaktorer som påvirker motivasjonen – *hygienefaktorer* og *motiveringsfaktorer*, vist i figur 1. Det essensielle med teorien er at de ulike faktorene påvirker motivasjon forskjellig. I tillegg til å påvirke ulikt er Herzbergs tofaktorteori individuell, noe som vil si at den subjektive opplevelsen hos individet styrer motivasjon og prestasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 260-261).



Figur 1: Herzbergs modell for motiverings- og hygienefaktorer
Hentet fra: (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139)

Hygienefaktorer

Hygienefaktorene er lønn, arbeidsbetingelser, sikkerhet, bedriftspolitikk, ledelse og mellommenneskelige relasjoner, vist i *figur 1*. Disse faktorene skaper ikke trivsel og motivasjon i seg selv. Fravær av faktorene kan derimot føre til mistrivsel og demotivering hos individer. På tross av at de ikke kan skape motivasjon eller tilfører noe positivt i seg selv, kan de allikevel sees på som forutsetninger som må ligge til grunn for trivsel, motivasjon og vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139). Faktorene ledelse og mellommenneskelige relasjoner har klare sosiale aspekter, mens bedriftspolitikk, lønn og arbeidsbetingelser kan sees på som faktorer med mer materialistiske og organisatoriske aspekter. I denne studien fokuseres det på ledelse og mellommenneskelige relasjoner, fordi de vurderes til å være mest relevante. Arbeidsbetingelser, lønn, sikkerhet og bedriftspolitikk vil ikke bli sett på videre i studien.

Ledelse er noe som kan ha stor innvirkning på motivasjonen til de ansatte i en bedrift. Lederskap handler om å skape retning, samhandling og forpliktelse (Krigsskolen, 2014, s. 8), og kan sees på som en måte å aktivere og opprettholde atferd i en bestemt retning – altså motivere. Lederen vil også kunne påvirke motivasjon gjennom å være et forbilde og rollemodell. Gode ledere og rollemodeller blir gjerne sett på som målrettede og pålitelige. Ved at de ansatte ser opp til lederen, vil de jobbe mot å bli oppfattet på samme måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469).

Mellommenneskelige relasjoner handler om å ha sterk tilknytning og tillit til venner og kollegaer på arbeidsplassen. God organisasjonskultur kan gi grunnlag for mellommenneskelige relasjoner og tilhørighet. Relasjoner i form av venner og kollegaer, og sosiale omgivelser, med mulighet for støtte og aksept, har stor betydning for innsats og trivsel i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 127). Gode mellommenneskelige relasjoner sammen med god ledelse, kan derfor bidra til et sunt og godt arbeidsmiljø. På den måten vil det understøtte og legge til rette for motiveringsfaktorene.

Motiveringsfaktorer

Motiveringsfaktorene er prestasjoner og personlig vekst, selve arbeidet, anerkjennelse og ansvar, vist i *figur 1*. Motiveringsfaktorer gir, i motsetning til hygienefaktorene, økt motivasjon når de er til stede eller tilfredsstillende. Videre sier teorien at dersom disse faktorene ikke er til stede, vil ikke dette føre til mistrivsel eller demotivasjon. Det vil kun føre til mindre grad av fokus og innsats i arbeidet, og i verste fall en nøytral tilstand. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Prestasjoner og personlig vekst er faktorer som påvirker motivasjon positivt. Forskning sier at positive følelser også virker inn på utholdenhet i arbeidsoppgavene. Dette kan blant annet være opplevelse av å besitte eller utvikle kompetanse, som skaper grunnlag for å prestere godt i jobben og utvikle seg over tid. På den måten vil prestasjoner i arbeidet både være styrende for graden av vekst og motivasjon. Det gjør at prestasjoner og vekst henger tett sammen med egen motivasjon og utvikling av kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 93).

I tillegg til å oppleve vekst, er også *selve arbeidet* en viktig faktor i Herzbergs teori. Dersom arbeidet føles givende, meningsfylt og i tråd med egne interesser og verdier, vil arbeidet i seg selv være en motiverende faktor fordi grenaderene trives med det de gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 261). Dette kalles indre motivasjon (Lai, 2017).

Anerkjennelse er en viktig motiveringsfaktor for å oppnå personlig vekst og for å utvikle kompetanse. Dette fordi det gir individet en følelse av å oppnå resultater og fremgang, og dermed har lyst til å fortsette utviklingen. Anerkjennelsen kan komme gjennom tilbakemeldinger på godt utført arbeid, og konkrete bevis som for eksempel diplomer eller mynter. Det kan også komme i form av forfremmelse, da dette er en bekreftelse for den ansatte på at han eller hun er kompetent, og klar for nye utfordringer eller mer arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 115-116).

Den siste motiveringsfaktoren, *ansvar*, handler om at de ansatte får større kontroll over arbeidet og resultatet i etterkant (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Ansvar kan også omhandle forpliktelse til å gjennomføre eller stå til rette for noe (Tranøy, 2020). På den måten kan vi si at ansvar innebærer at utfallet av noe avhenger av individets innsats eller handlinger. Utfallet kan ha betydning for individet selv, men også for andre.

2.1.2 Kritikk til Herzbergs teori

Hovedpunktet i kritikken mot Herzbergs teori omhandler hvilken metode han brukte for å innhente data. Metoden gikk ut på at han ba respondentene om å rapportere inn de gangene de følte seg tilfreds i arbeidet, og de gangene de følte seg misfornøyd (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 262). Grunnen til at dette er kritisert er tendensen til at folk legger skylden på andre når de feiler, gjennom for eksempel arbeidsbetingelser, lederen, mellommenneskelige relasjoner og lønn. Tendensen viser også at de gjerne tar æren selv når det går bra, for eksempel gjennom prestasjoner, ansvar, anerkjennelse og selve arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 262). Det

er derfor omdiskutert i hvor stor grad ulike faktorer passer inn under hygiene- eller motiveringsfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 262). Således er skillet mellom motiverings- og hygienefaktorer mindre tydelige enn slik Herzberg fremstiller det, og hygienefaktorer vil kunne være relevant for motivasjon til kompetanseheving. Dette kan blant annet sies om mellommenneskelige relasjoner og ledelse.

2.1.3 Ryan & Deci selvbestemmelsesteori

Ryan & Deci selvbestemmelsesteori er et utspring fra kognitive teorier, og kalles *kognitiv evalueringsteori*. Det går ut på at mennesker motiveres av hva de får igjen av å utføre oppgaven. Selvbestemmelsesteorien er basert på en rekke empiriske studier, som sier at mennesker motiveres av ulike faktorer (Ryan & Deci, 2000, s. 68), og at de vektlegger oppgavens iboende motiverende effekt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129).

Teorien skiller grovt mellom ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon omhandler alt fra straff og belønning, til handlinger som gjøres fordi man er pliktoppfyllende (Gagné & Deci, 2005, ss. 334-336). Indre motivasjon er et indre driv, basert på at oppgaven er interessant i seg selv. Dette kan være fordi den er lærerik, utfordrende og spennende, eller fordi individet liker selve aktiviteten. Omfattende forskning tyder på at indre jobbmotivasjon gir bedre innsats og kvalitetsmessig ytelse enn ytre jobbmotivasjon for de aller fleste oppgaver (Lai, 2017), særlig innenfor den militære kontekst (Filstad, 2017, s. 204).

Autonom motivasjon - Autonomi, kompetanse og tilhørighet

Det som er enda viktigere enn skillet mellom indre og ytre motivasjon, er å gjøre den ytre motivasjonen autonom. Å gjøre ytre motivasjon autonom betyr å gjøre den mer personlig og knytte den opp mot egne holdninger og verdier. På den måten blir den mer lik indre. Autonomiseringen gjøres gjennom å tilfredsstille behovene for *autonomi, kompetanse og tilhørighet* (Ryan & Deci, 2000, s. 74). Forskning viser at gjennom å tilfredsstille disse behovene vil graden av internalisering øke og de kan oppnå *autonom motivasjon*. Indre motivasjon er autonom motivasjon, men ytre motivasjon kan også gjøres autonom gjennom at motivasjonen blir nok internalisert hos individet (Ryan & Deci, 2000, s. 73).

Behovet for *autonomi* handler om å påvirke, og at mennesker får handle ut ifra egen vilje og på bakgrunn av egne valg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142). Ifølge Ryan & Deci, vil økende

grad av autonomi føre til at ytre motivatorer føles mer og mer som en del av din indre motivasjon. Autonomi sees derfor på som det viktigste behovet å tilfredsstille (2000, s. 73).

Autonomi innebærer blant annet selvstendighet, valgfrihet og påvirkningsevne, og på den måten skapes eierforhold til arbeidet som gjøres og målene som skal nås. Dette betyr at et individ som opplever en større grad av valgfrihet og påvirkningsevne, vil ha sterkere motivasjon til å utvikle seg og nå sine mål. Autonomi bidrar derfor til at målene i større grad samsvarer med individets verdier, holdninger og personlig interesse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142).

Det pekes på to viktige aspekter som må være på plass for at behovet for *kompetanse* skal dekkes. Den første er følelsen av å være kompetent gjennom å mestre de utfordringene man møter. Den andre er muligheten til å bruke kompetansen sin og utvikle den videre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 129-130). Gjennom at individer føler seg kompetente vil de ha troen på at de kan prestere, og dette vil bidra til å internalisere motivasjonen. Ryan & Deci sier derimot at kompetanse alene ikke øker graden av internalisering, dersom det ikke er en viss grad av autonomi til stede (2000, s. 70). For at kompetanse skal bidra inn mot internalisering av motivasjon, må det derfor være en følelse av at de selv har valgt å utvikle kompetansen.

Det siste behovet, *tilhørighet*, handler om å føle tilknytning til andre mennesker, bry seg om andre mennesker og å føle at andre mennesker bryr seg om deg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 115, 328). Ryan & Deci peker på det at tilhørighet kan ha forbindelse med anerkjennelse, og at studenter som opplevde lærerne sine som kalde og uten omsorg, var mindre indre motiverte enn andre studenter. Viktigheten av tilhørighet er dog noe mer usikker, da de også sier at mer indre motivert atferd gjerne gjennomføres i isolasjon. Dette svekker viktigheten av tilhørighet som en viktig faktor for å oppnå autonom motivasjon (2000, s. 71).

Oppsummert hevder Ryan og Decis selvbestemmelsesteori at individer som får påvirke egne handlinger, føle seg kompetente og føle tilknytning til andre, vil ha sterkere motivasjon. Dette fordi den ytre motivasjonen gjøres mer personlig – altså mer autonom (Ryan & Deci, 2000).

2.1.4 Kritikk til Ryan & Decis teori

Det er mye empirisk data som ligger til grunn for Ryan & Decis teori. Det som er kritikkverdig ved teorien, er hvor mesteparten av dataen er hentet inn. Studiene tar utgangspunkt i sportspsykologi og pedagogikk, og er i all hovedsak gjennomført på barn og unge (Kuvaas,

2016). At teorien i liten grad utforsker tematikken med vinkling mot arbeidslivet, kan gjøre at teorien ikke nødvendigvis er direkte overførbar til arbeidssituasjoner.

2.1.5 Prososial motivasjon

I tillegg til indre og ytre motivasjonsfaktorer, som omtales mye i Ryan & Decis selvbestemmelsesteori, er det en tredje motivasjonsfaktor, som kalles *prososial motivasjon* (Lai, 2017). Kjernen i prososial motivasjon handler om å ville gjøre en innsats for andre, føle forpliktelse og se muligheten til å utgjøre en forskjell (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 75; Lai, 2017). Faktorer som bidrar til prososial motivasjon hos individer er blant annet relasjon til kollegaene, oppgavens betydning, og en arbeidskultur hvor arbeidet verdsettes tydelig (Grant & Berg, 2011, ss. 30, 41). Prososial motivasjonsfaktor knyttes særlig opp mot jobbmotivasjon, ettersom det stammer fra sosiale relasjoner til mennesker og organisasjoner.

En av de ledende forskerne på prososial motivasjon, Adam Grant, beskriver at det har blitt gjennomført flere undersøkelser, av ulike forskere, for å finne sammenhengen mellom indre motivasjon og prososial motivasjon. Enkelte har, ifølge Grant, kommet frem til at prososial motivasjon er en form for indre motivasjon. Som et svar til dette trekker han frem tre vesentlige forskjeller mellom indre motivasjon og prososial motivasjon (Grant, 2008, s. 49).

Hans første argument er at prososial motivasjon er mindre autonom enn indre motivasjon. Indre motivasjon gir et naturlig indre driv for å fullføre en oppgave, mens prososial motivasjon innebærer større grad av selvregulering og følelse av forpliktelse mot å nå målet. Den neste forskjellen ligger i målorienteringen knyttet til jobben. Grant mener indre motivasjon er mer prosessorientert, og at fokuset er på jobben i seg selv, til forskjell fra prososial motivasjon, som ser på arbeidet som et middel for å nå målet om å tilfredsstille andre. Grants siste argument er forskjellen i tidsaspektet ved de to ulike formene for motivasjon. Han mener indre motiverte personer drives av jobben og aktiviteten i øyeblikket. Personer drevet av prososial motivasjon, fokuserer derimot på fremtiden og utfallet av arbeidet (2008, s. 49).

På grunn av disse forskjellene ser Grant på prososial motivasjon som en uavhengig form for ytre motivasjon, som alene kan føre til økt arbeidsinnsats og øke lysten til å bli å prestere godt for både seg selv og andre (2008, ss. 48-49). Grant påpeker at dersom prososial motivasjon er til stede hos en person som også har sterk indre motivasjon, vil de to motivasjonsfaktorene forsterke hverandre og skape en form for synergieffekt for prestasjon, produktivitet og utholdenhet hos individet (2008, ss. 48,56).

Prososial motivasjonsteori kan knyttes til motivasjon til kompetanseheving, gjennom at kompetanseheving hos den enkelte vil ha positiv betydning for kollegaene og organisasjonen.

Dette kan både komme til uttrykk som økt prestasjon i jobben som følge av kompetanseheving, og som tilegnelse av kunnskap og kompetanse som læres bort til kollegaer. Gjennom dette vil man være en ressurs, og bidra til organisasjonen.

2.1.6 Kritikk til Prososial motivasjonsteori

Grant konkluderer med at prososial motivasjon er en selvstendig form for ytre motivasjon, og at den til tider kan kompensere for indre motivasjon. Dersom den er til stede sammen med sterk indre motivasjon, vil utholdenhet, effektivitet og prestasjon i arbeidet styrkes. Dette er motsigende til både Ryan & Deci og Kuvaas, hvor ytre motivasjon vil kunne undergrave og overstyre indre motivasjon. Dette gjelder særlig dersom straff og belønning blir innført når indre motivasjon allerede er til stede (Ryan & Deci, 1985; Ryan & Deci, 2000, referert til i Buch, Kuvaas og Sørli, 2019, s.169).

En svakhet ved prososial motivasjon, er ifølge Grant, at dersom en person føler plikt eller tvang til å hjelpe andre, kan det resultere i for mange arbeidsoppgaver, overbelastning og stress. Videre konsekvenser av dette kan bli redusert ytelse og begrenset kompetanseheving. Dette gjelder særlig dersom indre motivasjon er lav men prososial motivasjon er høy (Grant, 2008, s. 50). Dermed understøtter han igjen også en positiv effekt av indre og prososial motivasjon i kombinasjon.

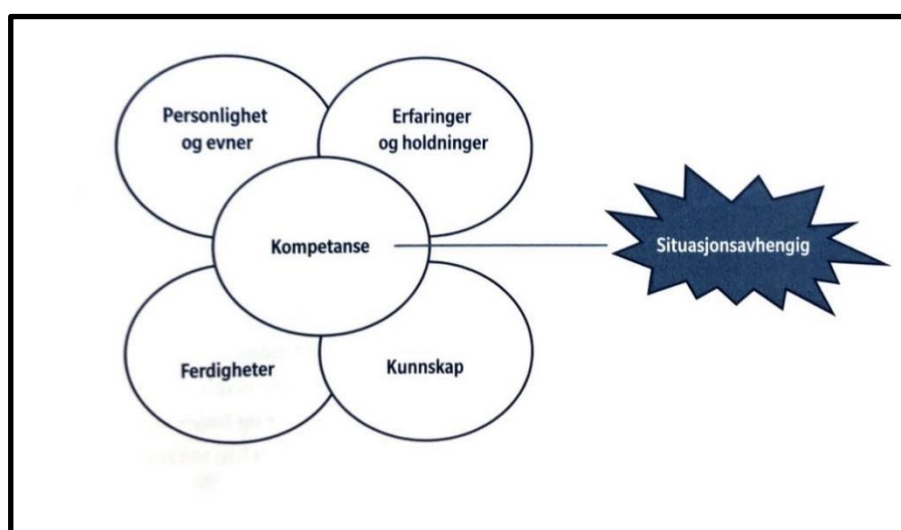
3 Kompetanse som rammeverk

Som nevnt i innledningen, er det å utvikle og beholde kompetanse i Forsvaret et av hovedargumentene for innføringen av OMT og spesialistkorpset. Kompetanse og kompetanseheving er derfor noen av grunnsteinene for å styrke Forsvarets operative evne (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). Hensikten med dette kapitlet er sette rammer for begrepene kompetanse og kompetanseheving hos grenaderer, for bedre å kunne knytte de opp mot drøftingen av motivasjon til kompetanseheving i kapittel 5 *Drøfting*. Presiseringen av begrepene skal også bidra til en bedre forståelse for problemstillingen *Hva motiverer grenaderer i panserbataljonen til kompetanseheving i arbeidshverdagen?*

Kapittelet har tatt utgangspunkt i ulike styrende dokumenter fra Forsvaret, som omhandler kompetanse og kompetanseheving. Videre har vi også benyttet oss av professor i kompetanseledelse, Cathrine Filstad, sitt kapittel i *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Boken ser på kompetanse og kompetanseheving i lys av reformer og utvikling i Forsvaret de siste 10 til 20 årene. For å kunne gå i dybden på kompetanse og kompetanseheving hos grenaderer, vil vi først redegjøre kort for kompetanse.

Kompetanse brukes for å beskrive hva et individ er i stand til å utføre, eller hvilket potensiale vedkommende har for å handle målrettet og mestringsorientert innenfor ulike fagområder og arbeidsoppgaver. Begrepet omhandler individets evner, personlighet, ferdigheter, kunnskaper, erfaringer og holdninger (Filstad, 2017, ss. 35-36).

Når vi snakker om kompetanse, er det særlig viktig å skille det fra komponentene kunnskaper og ferdigheter. Komponentene kan læres og tilegnes på ulike arenaer, både teoretisk og praktisk, og omfatter blant annet prinsipper og prosedyrer innenfor et fagområde. For å kunne omdannes til kompetanse, må kunnskaper og ferdigheter kombineres med praktiske erfaringer og vurderinger (Filstad, 2017, ss. 35-36). I Forsvaret fremheves også ansvarlighet og kritisk tenkning som viktige komponenter i kompetanse. Fremfor å bare vite hva som må gjøres, og kunne utførelsen av det, må man også kunne vurdere når og hvordan kunnskapen og ferdighetene skal nyttes. Kompetanse handler i så måte om å bruke kunnskap og ferdigheter som grunnlag for konkrete handlinger, tilpasset til situasjonen. Dermed kan vi si at kompetanse er situasjonsavhengig (Filstad, 2017, ss. 35-36), som vist i *figur 2*.



Figur 2 Kompetanse som situasjonsbasert i handling.
Hentet fra: (Filstad, 2017, s. 36)

3.1 Kompetanse hos grenaderer

I *Reglement for utdanning i Forsvaret, Vedlegg 4*, står det at utdanning av grenaderer bygger på tidligere gjennomført soldatutdanning og består av to nivåer – Grunnleggende grenaderskurs (GGK) og Videregående grenaderskurs (VGK). GGK er ment for OR 2, og skal gi grenaderer kunnskaper, ferdigheter og kompetanse som gjør dem i stand til å tjenestegjøre som spesialister i Forsvaret. VGK, som er tiltenkt OR 4, skal skape grunnlag for å kunne tjenestegjøre som spesialister på flere nivåer i Forsvaret. Kurset skal gjøre dem i stand til å bekle leder- og instruktørstillinger på laveste nivå. Innholdet i utdanningen skal baseres på en felles profesjonsplattform, som skal bestå av holdninger, etikk, ledelse og militære grunnfag (Sjef FHS, 2016, s. 3).

I tillegg til en felles profesjonsplattform, skal grenaderer kjennetegnes av at de representerer dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt. Primæroppgaven til grenaderene er å utøve det praktiske håndverket i sin avdeling (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 27). Innholdet i den spesialiserte fagkompetansen vil derfor variere stort fra avdeling til avdeling, og mellom ulike stillinger internt i en avdeling. Utdanning og kursing innenfor de ulike fagområdene styres av de ulike fagsjefene og Hærens Våpenskole, gjennom utdanningsprogrammer og reglementer som nyttes i avdelingene (GIH, 2012b, ss. c-3). Dette må tilpasses de ulike nivåene, og kombineres med tilrettelegging for personlig utvikling og erfaringer hos hver enkelt, for å kunne skape kompetanseheving hos grenaderene.

3.2 Kompetanseheving hos grenaderer

Når vi snakker om *kompetanseheving*, må vi se kompetansebegrepet sammen med Herzbergs og Ryan & Decis bruk av *vekst*. Det medfører at kompetanseheving både inkluderer vekst og utvikling av kunnskap, ferdigheter og de andre komponentene i kompetanse.

Kompetanseforvaltning i Forsvaret sier at «All kompetanseutvikling forutsetter læring» (Filstad, 2017, s. 37). Læring defineres i Store Norske Leksikon «[...] som en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring» (Svartdal, 2018). Vi kan dermed si at læring og kompetanseheving må skje over tid.

Læring kan skje overalt, på ulike arenaer og ved bruk av ulike metoder og aktiviteter. Kurs, utdanning, trening og opplæring er formelle læringsarenaer, mens selvstendig arbeid, kommunikasjon, samarbeid og observasjon av andre, sees på som uformell læring.

Læringsarenaene kan dermed være alt fra å være til stede i arbeidshverdagen over tid, til å delta på kurs eller være med på komplekse øvelser og skarpskytinger med bataljons- og brigadesystemet. Alle arenaene gir en form for erfaring og endring i opplevelse og atferd, og danner grunnlag for utvikling hos individet (Filstad, 2017, s. 41). Grenaderenes motivasjon for å møte på jobb er derfor også relevant for kompetanseheving.

Gjennomsnittlig består læring til kompetanse av 10-15% teori og undervisning, mens hovedtyngden skjer gjennom deltakelse og praksis som gir situasjonsavhengig erfaring (Filstad, 2017, s. 37). Fordi alle arenaer kan være sted for læring, og fordi grenaderene skal utvikle kompetanse innenfor et bredt fagfelt, kan tilnærmet alle situasjoner i arbeidshverdagen sees på som en lærings- og utviklingsarena. Det som læres ved utdanning og kurs må erfares, repeteres og drilles for å kalles kompetanse, og for at grenaderene skal kunne dra nytte av det (Filstad, 2017, s. 37).

Å legge til rette for god læring og utvikling, fordrer at både avdelingen, lederne og grenaderene selv har en gjensidig interesse og motivasjon for å videreutvikle kompetanse (GIH, 2016a, s. 12). Et slikt felles mål er utgangspunktet for å skape en god læringskultur, men det forutsetter blant annet tid og ressurser, fastsatte mål for utviklingen, tillit og veiledning (Filstad, 2017, ss. 42-43).

For å lykkes med utvikling i riktig retning krever det at grenaderene ser sine egne behov for utvikling, og i samråd med sine ledere setter seg utviklingsmål. Videre må de bevisst gå inn for å bidra til å påvirke egen kompetanseheving, til å utvikle troppen som helhet og til å heve annet personell innenfor sitt fagområde (GIH, 2016a, ss. 24, 27).

Spesifikke tiltak for kompetanseheving i arbeidshverdagen til grenaderer kan ha et stort spenn. Spennet strekker seg fra drilling på magasinbytter, fysisk fostring (FYFO), repetisjon og videreutvikling innenfor sin primærstilling, til kryssutdanning innenfor sitt fagfelt, høyere systemforståelse eller bytte av avdeling for å tilegne seg ny kunnskap og erfaring. Deployeringer til internasjonale operasjoner vil også være med på å bygge kompetanse, både for enkeltindivid og avdelinger. Nye erfaringer, opplevelsene av å være ute, løse skarpe oppdrag og oppleve mestring i en annen kontekst enn ved trening og øving hjemme, kan bidra til vekst

på flere nivåer (Filstad, 2017, ss. 36-37). Det er også mulig for grenaderer å heve kompetansen ved gå lagførerskole og befalsskole, samt å stige i gradene (GIH, 2012c, ss. c-2-1). Med andre ord kan grenaderer drive kompetanseheving både vertikalt og horisontalt (GIH, 2016a, s. 24).

4 Metode

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 25). Dette kapittelet skal synliggjøre den bestemte veien vi har valgt for å belyse problemstillingen i oppgaven. Det vil først redegjøres kort for samfunnsfaglig metode og kvalitative intervjuer.

Metoden og gjennomføringen av intervjuene vil beskrives for at det skal være mulig å etterprøve forskningen med tilnærmet likt utgangspunkt. Deretter vil det en grundig beskrivelse av valg av informanter, gi leseren mulighet til å vurdere om funnene våre er relevante for andre. Til slutt framlegges kritikken av den valgte metoden. Denne er delt i kritikk til selve metoden, og kritikk til valg av informanter for å synliggjøre eventuelle svakheter og utfordringer ved valgt metode i sin helhet.

4.1 Valg av metode

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hva som motiverer grenaderer til kompetanseheving i det daglige. For å kunne si noe om dette, vil det være nødvendig å gå i dybden på fenomenet motivasjon, og hvordan hver enkelt grenader motiveres. Vi har benyttet samfunnsvitenskapelig metode, da dens kjerne ligger i å studere fenomener som omhandler mennesker, og deres tanker og meninger. Videre valgte vi en deduktiv tilnærming, gjennom å teste teorien opp mot empiri (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 47).

Det empiriske grunnlaget ble skapt gjennom kvalitative intervjuer. Dette fordi det er særlig hensiktsmessig når vi ikke kjenner fenomenet særlig godt og ønsker å forstå det i dybden (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 28). I tillegg er intervju en fleksibel metode som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det vi skal studere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 145).

Innenfor intervju valgte vi å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer. Temaene var motivasjon og kompetanse, men vi hadde ikke alle spørsmålene klare på forhånd. Dette ga oss mulighet til å ta tak i de tanker og refleksjoner som informantene kom med, og få de til å utdype disse i

større grad. Valget om semi-strukturerte intervjuer, kontra åpne intervjuer, kom av at vi ønsket å øke reliabiliteten på undersøkelsen ved å ha de samme temaene og noen av de samme spørsmålene i intervjuene.

Ettersom vi skulle gjennomføre en kvalitativ studie med semi-strukturerte intervjuer, måtte vi søke om godkjenning hos Norsk Senter for Forskningsdata og hos FHS. Begge disse søknadene ble godkjent. I tillegg spurte vi om tillatelse fra Panserbataljonen, som ble innvilget.

4.2 Valg av informanter

Målet med de valgte informantene var å få tanker og refleksjoner som gjorde at vi fikk belyst problemstillingen på en god måte. Siden våre kvalitative intervjuer hadde et klart formål, var tilfeldig trekning av et utvalg lite egnet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 113). Vi la derfor noen kriterier til grunn for valget av intervjuobjekter.

Intervjuobjektene skulle hovedsakelig være OR 2-4, med minimum ett års erfaring som grenader. Årsaken til dette var at grenaderene skulle ha jobbet lenge nok til å kunne ha reflektert rundt kjernen i problemstillingen. Et annet argument var å minimere sannsynligheten for at intervjuobjektene var sterkt motivert av selvrealiseringen gjennom å nettopp ha oppfylt ønsket om å bli grenader. Videre kunne vi, med et spenn i grenaderenes erfaring, finne ut om det er noen endring i motivasjonen som følge av hvor lenge de hadde jobbet.

Først så vi på avdelinger med en betydelig andel av grenaderer, dette for å finne informanter som oppfylte kriteriet om lengre erfaring i grenaderstillingen. Deretter tok vi forbindelse med noen troppssjefer i Panserbataljonen, og la frem våre kriterier og ønsker. Vi fikk tidlig svar fra en troppssjef som var positiv til prosjektet.

Troppen hans bestod av grenaderer som til vanlig jobber i blandingstropp med vervede og vernepliktige. Grenaderene har også nylig vært en del av fullvervet struktur og tjenestegjort i utlandet. De hadde derfor et godt og bredt grunnlag for å reflektere rundt hva som motiverer dem til kompetanseheving. Troppen hadde også en god kombinasjon av OR 2 og OR 3, med ulik ståtid, og vi vurderte spennet i troppen til å være egnet for studien. På tross av at troppen ikke hadde OR 4, valgte vi å ikke se videre etter andre tropper, da denne troppen hadde et passende antall grenaderer som tilfredsstilte de andre kriteriene, og de viste stor interesse for å delta.

Ved å ha et utvalg fra samme tropp, var tanken at grenaderene har blitt utsatt for de samme ytre påkjenningene, i form av troppssammensetninger i utenlandsoppdrag, den samme troppskulturen og de samme lederne. I tillegg var det hensiktsmessig med tanke på tid, å effektivisere datainnsamlingen. Vi mener dette vil gi best grunnlag for reliabilitet i funnene. For eksempel kan de ytre faktorene sin påvirkning begrenses av troppssjefen, ved at han eller hun klarer å gjøre tjeneste meningsfull for grenaderene. Dette vil kunne ha påvirket grenaderens motivasjon til kompetanseheving.

I tillegg fikk vi mulighet til å intervju en OR 5 som nylig har vært grenader i samme tropp. Vi mente det kunne være hensiktsmessig fordi vedkommende sannsynligvis har vært bevisst sin motivasjon til kompetanseheving som grenader for å ha valgt å ta neste steg i spesialistkorpset. For å gjøre sersjanten relevant for oppgaven var vi tydelige på at oppgaven omhandler grenaderers motivasjon. Det ble presisert at vedkommende derfor måtte tenke tilbake på sine år som grenader når han svarte. Intervjuguiden og vinklingen i spørsmålene ble tilpasset deretter. Vi opplevde det som at personen evnet å reflektere tilbake i tid, og ga oss mye nyttig og relevant data til oppgaven. Vedkommende vil bli omtalt som grenader (tilfeldig tall) i drøftingen for å anonymisere svarene, og fordi vi oppfattet det som at personen ga svar som reflekterte hans erfaringer og refleksjoner fra den tidligere grenaderstillingen.

4.3 Datainnsamling

Det ble tidlig bestemt at intervjuene skulle foregå ansikt til ansikt og ikke i form av telefon- eller videosamtale. Vi anså det som lettere å skape en trygg og naturlig atmosfære på denne måten. Videre valgte vi å reise nordover for å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til informantene. Dermed ville det kreve mindre av grenaderene for å møte opp, og terskelen for å delta bli lavere. At intervjuet er tryggt og kjent for informantene vil trolig gjøre dem mer avslappet i situasjonen, som gjør det lettere for oss å skape kontakt og relasjon (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 159). Det opplevdes som at dette var et godt valg, da vi hadde en god tone med informantene allerede før intervjuet, og det var naturlig med småprat og humor.

Under gjennomføringen av de tre første intervjuene var begge forfatterne av studien til stede i samme rom som informanten. Det å ha begge til stede ville øke sannsynligheten for at hvert intervju ble best mulig, da vi begge var uerfarne innenfor intervjuet. Det ble informert om at begge intervjuerne ønsket å være til stede for å sikre best mulig data, og at det var én av oss

som i hovedsak kom til å gjennomføre selve intervjuet. I tillegg ble det informert om at den andre kom til å notere underveis og eventuelt komme med oppklarende spørsmål mot slutten. Dette for å ikke å skape usikkerhet hos informanten, rundt hva den overværende intervjueren foretok seg. En stor fordel med å ha to til stede var det at den ene kunne fokusere fullt og helt på samtalen og relasjonen med informanten. Dette la grunnlag for en tryggere relasjon mellom intervjuer og informant, og det ga den andre av oss, som ikke førte intervjuet, mulighet til å fange opp essensielle temaer og svar som trengte utdyping. Selv om vi ikke opplevde noen negative effekter underveis i intervjuene, kan det at vi var i overtall ha hatt innvirkning på informantene. Dette vil utdypes under *4.5 Metodekritikk*.

Vi hadde opprinnelig en avtale om intervju av seks grenaderer, en sersjant som nylig har vært grenader, troppssjef og troppssersjant. Grunnet oppdukkende hendelser hos informantmassen ble det ikke mulig å intervju mer enn tre grenaderer ved første gjennomføring. Koronasituasjonen etter første runde med intervjuer gjorde at det ikke var mulig å møtes fysisk for å gjennomføre de resterende intervjuene. Resultatet av dette ble at de tre siste intervjuene måtte gjennomføres over videosamtale. Til tross for vårt ønske om å unngå videosamtaler for bedre å kunne skape en relasjon med informanten, var inntrykket at dette hadde liten innvirkning på informantene. Intervjusituasjonen framsto som naturlig og avslappet for informantene. Samtalene var fremdeles preget av godt humør og ærlige refleksjoner fra informantene. Et siste utfall av endringen i forutsetningene var at én grenader, troppssjef og troppssersjant ble fjernet fra utvalget. Vi opplevde likevel datagrunnlaget som godt, ettersom de grenaderene vi fikk intervjuet utgjorde et representativt utvalg innenfor våre kriterier.

Etter det første intervjuet ble det avdekket at den opprinnelige intervjuguiden gjorde samtalen noe unaturlig, siden intervjuet hoppet frem og tilbake mellom de to hovedtemaene, motivasjon og kompetanse. Derfor valgte vi å avvike noe fra intervjuguiden, og snakke om ett og ett tema av gangen. Dette gjorde at samtalen gikk mer naturlig og det ble lettere for informanten å jobbe videre med en tankerekke. Det ble også lettere for oss å stille spørsmål som utdypet tematikken og være nysgjerrige på vinklinger som vi mente var relevante for vår oppgave.

En annen utfordring i gjennomføringen av intervjuene var det å få informantenes tanker tydelig fram. Vi benyttet åpne spørsmål og fulgte opp med oppklarende spørsmål for å bedre dette. Begge spørsmålsformene måtte benyttes, da det tidvis var vanskelig å få informanten til å utdype og reflektere gjennom åpne spørsmål. Gjennom å stille oppklarende spørsmål kunne vi

i større grad verifisere vår fortolkning (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 201), og ut ifra dette stille mer treffende spørsmål.

4.4 Analyse av data

I analysen av dataen ble det valgt en fenomenologisk tilnærming inndelt i fire steg. Disse stegene er helhetsinntrykk og sammenfatting, koder, kategorier og begreper, kondensering og sammenfatning (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 172-176)

Analysen av datamaterialet startet allerede under transkriberingen av intervjuene, dette gjorde at det begynte å danne seg et helhetsinntrykk av informantenes svar. Etter det initiale helhetsinntrykket var dannet, ble dataen gjennomgått individuelt for å sammenfatte hovedtemaene og meningsinnholdet som kom frem av dataen. Grunnen til dette var at alle mennesker har sine egne forfortolkninger, og gjennom å gå gjennom dataen alene til å begynne med, fikk vi belyst begges tanker og synspunkter. Deretter ble den enkeltes meningsinnhold sett på, for å se om det var likheter eller uenigheter i det innholdet vi hadde identifisert hver for oss. Dette er en styrke i oppgaven, da det å diskutere den enkeltes tanker og sammenfatninger har gjort at datagrunnlaget som har blitt med videre gjennom oppgaven har hatt en høyere grad av intersubjektivitet.

Deretter startet vi med kodingen. Det ble valgt en deduktiv tilnærming, der kodene ble utledet fra teorien (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 177). Dette ga oss tre kategorier: hygiene faktorer, motiveringsfaktorer og selvbestemmelse. I tillegg til dette ble det identifisert en fjerde kategori ut ifra dataen. Det var prososial motivasjon, og det framkom som en relevant faktor for å kunne si noe om grenaderens motivasjon til kompetanseheving. Dataen ble systematisk gjennomgått i den innledende kodingen, for ytterligere å identifisere de meningsbærende elementene innenfor hver kategori. Den innledende kodingen ble også gjort hver for oss. Dette bidro til at begges tanker og refleksjoner ble tydeliggjort, og åpnet for å sammenligne kodingen. Dette ga gode diskusjoner som gjorde oss bedre kjent med datamaterialet vårt, og ga oss et godt utgangspunkt for kondenseringen.

Kondenseringen startet med å lage en matrise med de ulike kategoriene identifisert i teorien. De meningsbærende elementene identifisert i kodingen ble deretter gjennomgått, diskutert ytterligere og sammenfattet innenfor kategoriene i matrisen. Dette gjorde det mulig å se om kategoriene overlappet med hverandre og om det var noe som kunne slås sammen (Johannessen,

Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 176). Resultatet av dette var at de innledende kategoriene ikke overlappet i nevneverdig grad.

Etter kondenseringen ble dataen gjennomgått på nytt for å se om de valgte kategoriene samsvarte med den opprinnelige dataen. Vi identifiserte at de fire innledende kategoriene ikke var helt treffende for å kunne besvare problemstillingen. Dette fordi prososial motivasjon kunne brukes til å omtale flere av funnene tilknyttet Herzbergs hygienefaktorer, som omhandlet mellommenneskelige relasjonen og sosiale forhold. Kategoriene ble derfor endret til tre – *Hygienefaktorer og prososial motivasjon, Motiveringsfaktorer og Selvbestemmelse*. Deretter ble kodingen og kondenseringen gjennomgått en siste gang for å kontrollere om de nye kategoriene var mer treffende. Resultatet var at de tre nye kategoriene var mer treffende, og de ble et godt utgangspunkt for å kunne drøfte dataen.

4.5 Metodekritikk

En måte for å vurdere kvalitative undersøkelser er å bruke kriteriene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 231). Kvåle og Brinkmann (2018, s. 308) sier at forutsigbarhet også er et viktig kriterium.

Vi har valgt å bruke de fem nevnte kriteriene i vurderingen av metoden, og delt kritikken i to hovedtemaer – kritikk av metoden og kritikk av utvalget. Under kritikk av metoden vil vi ta for oss generell kritikk av valgt metode, samt utfordringer knyttet til datainnsamlingen. Kritikk av utvalget innebærer å belyse faktorer ved utvalget og informantene, som kan ha svekket funnene og analysen.

Kritikk av metoden

Et av hovedpunktene i kritikken av kvalitative intervjuer som metode, er omhandler påliteligheten og troverdigheten. For det første, kan informantenes svar påvirkes av vår tilstedeværelse, hvordan vi ordlegger oss og hvilken militær grad vi har. Dette er også en svakhet med andre metoder innenfor samfunnsvitenskapen. For det andre, kan valget om to intervjuere være en utfordring, da informanten har vært i mindretall. Han eller hun kan ha følt seg underlegen, og vært redd for å ikke svare tilfredsstillende (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 159). For det tredje, ble det valgt, som nevnt, å tilpasse intervjuguiden underveis for bedre å treffe på problemstillingen. Dette medfører at informantene har svart på forskjellige nyanser av de samme spørsmålene. Allikevel, fordi intervjuene er semi-strukturerte,

vil ingen intervju bli helt like, og endringen åpnet for at grenaderene i større grad fikk ytret sine tanker og refleksjoner. For det fjerde, gjorde koronasituasjonen at de siste tre intervjuene ble gjennomført som videosamtale. Det gjorde det vanskeligere å skape en god relasjon, men det kan ha hatt positiv effekt gjennom at grenaderene ikke ble påvirket av forskjell i grad og at vi var i samme rom. Vi har vært bevisst disse faktorene i analysearbeidet, noe som kan ha bidratt til at vår mistolkning i mindre grad svekker påliteligheten til funnene våre.

Knyttet til overførbarhet og bekreftbarhet ser vi én svakhet. Alle mennesker finner forskjellige meninger i forskjellig data (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 200). I kvantitative og målbare undersøkelser er tallenes tale klarere enn i kvalitative undersøkelser. Vi har tolket dataen så objektivt som vi klarer, men det vil alltid være bakenforliggende tanker, forhåndskunnskap og erfaringer hos oss som kan ha påvirket analysen. I så måte har det nok vært en fordel å være to som har jobbet med oppgaven. Det har gjort at vi kontinuerlig har diskutert betydningen av den dataen vi har analysert og hverandres fortolkning. Sannsynligheten for at en av oss har presset gjennom sin tolkning er derfor mindre enn om vi hadde jobbet én og én.

Utfordringer rundt forutsigbarhet ligger i den kvalitative forskningens natur. Med forutsigbarhet menes det at man skal kunne få samme resultat og produkt hver gang (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 308). Egen motivasjon til å delta og arbeidsbelastning ellers, er faktorer som kan ha hatt innvirkning på hvor fokusert og til stede informantene har vært. Det som kan ha gjort dataen mer usikker er det faktum at det ble gjort endringer i siste liten, og flere av intervjuene ble gjennomført blant annet etter arbeidstid. Dette kan ha hatt innvirkning på motivasjonen hos informantene, og spørsmålet om de ville svart noe annet om de hadde hatt andre forutsetninger. På tross av endringene i tidspunkter for intervjuene, ble intervjuene gjennomført når det passet for grenaderene, og deltakelsen var frivillig.

Kritikk av utvalget

Angående valg av informanter ser vi primært fire utfordringer. Den første svakheten vi ser i forbindelse med utvalget, er det at undersøkelsen er gjennomført på én tropp. For resultatet av oppgaven betyr dette at funnene i all hovedsak vil være gjeldende for denne troppen. Motivasjon og motivasjonsfaktorer kan variere fra person til person og mellom ulike situasjoner (Filstad, 2017, s. 204; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Således vil ikke våre funn alltid være gjeldende for alle grenaderer, ei heller internt i Panserbataljonen. Vi mener allikevel funnene vi

gjør, vil være med på å belyse hvilke faktorer som kan være verdt å tenke på, også for andre tropper. Vi kan ikke utelukke at mange av faktorene vil være de samme i andre avdelinger.

Den andre svakheten er at seks informanter kan være noe lite for å generalisere funnene. I mindre prosjekt er det vanlig med 10-15 informanter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 114). Kvale og Brinkmann sier imidlertid at generalisering i moderne samfunnsvitenskap i stor grad dreier mot kontekstualisering (2018, s. 200). Det handler om å gi en grundig beskrivelse av et enkelttilfelle, som gjør det mulig for andre å vurdere om funnene kan være relevante for dem. På den måten vil funnene kunne overføres fra en situasjon til en annen, med fokus på konteksten. Derfor er ikke antall respondenter avgjørende for forskningen (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 200).

Det tredje kritikkverdige punktet er at utvalget ikke inkluderte OR 4, slik vi skisserte i kriteriene. En OR 4 ville kunne ha reflektert rundt temaet med erfaring og faglig tyngde (GIH, 2016a, s. 29), men erfaringen og fagkunnskapen representert ved OR 3 og 5 i studien, kompenserte for dette.

En siste utfordring er det at grenaderene opplevdes som veldig samarbeidsvillige. Ved noen tilfeller utalte enkelte seg som at de ville svare korrekt på det vi spurte om. Samarbeidsvilje er i utgangspunktet bra, men enkelte av svarene får oss til å tenke på om de svarte det de tror vi ønsket å høre, fremfor deres egne tanker og refleksjoner. Det er derfor et spørsmål om påliteligheten og troverdigheten til dataen er så god som den burde være. Helhetsinntrykket vårt av intervjuene, er allikevel at informantene kom med sine ærlige meninger knyttet til temaene.

4.6 Oppsummering metode

I dette kapitlet har vi beskrevet hvordan metoden har blitt brukt for å besvare problemstillingen. Hensikten med kapitlet har vært å beskrive framgangsmåten og hvilke tanker og refleksjoner vi har gjort oss rundt hvordan hente inn data. Innhenting av data har i hovedsak vært todelt gjennom hvordan vi skal spørre og forske på tematikken, og hvem vi skal spørre for å få best mulig data å analysere. Analysen av dataen kom frem til kategorier som ble utgangspunktet for drøftingen. I tillegg er det beskrevet utfordringer med den valgt metoden. Dette for å synliggjøre svakheter og eventuelle fallgruver i vår forskning.

På tross av svakheter ved metoden, utvalget og oppdukkende hendelser underveis, mener vi at vurderinger og tilpasninger har gjort at metoden skaper et godt grunnlag for å gjennomføre undersøkelsen på en god måte.

For å anonymisere respondentene, vil samtlige informanter bli omtalt som «grenader 1-6» i drøftingen. Nummereringen er tilfeldig og uavhengig av intervjurekkefølgen. Enkelte steder i drøftingen vil nummerering heller ikke bli brukt, ettersom vi vurderer at noen kommentarer er lettere å spore tilbake enn andre.

5 Drøfting

I dette kapittelet skal respondentenes svar diskuteres opp mot hverandre og teoriene presentert i kapittel 2 *Teori*, for å kunne svare på problemstillingen: *Hva motiverer grenaderer i Panserbataljonen til kompetanseheving i arbeidshverdagen?*

For å kunne besvare problemstillingen, har vi gjennom analysen plukket ut svar som omhandler grenaderens motivasjon til kompetanseheving. Disse svarene utgjør funnene våre, og vil drøftes under tre kategorier: *Hygienefaktorer og prososial motivasjon*, *Motiveringsfaktorer* og *Selvbestemmelse*.

Delkonklusjonene fra de ulike kategorier vil sammenfattes i kapittel 6 *Konklusjon*, som svar på hva som motiverer grenaderer i Panserbataljonen til kompetanseheving.

5.1 Hygienefaktorer og prososial motivasjon

Herzbergs teori sier at hygienefaktorer ikke er direkte kilder til motivasjon, men derimot må være til stede for å unngå mistriksel. «Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 260-261). *Ledelse og Mellommenneskelige relasjoner* vil derfor, ifølge teorien, ikke motivere til kompetanseheving. *Prososial motivasjon* handler om motivasjon i form av å kunne være en ressurs og bidragsyter for kollegaer og organisasjonen. Under denne kategorien vil vi drøfte faktorene ledelse og rollemodeller, mellommenneskelige relasjoner og prososial motivasjon, for å se på sosiale forhold som motiverer til kompetanseheving. Selv om de skilles i tre ulike faktorer, har de tette forbindelser og vil kunne ha innvirkning på hverandre.

Ledelse og rollemodeller

Ledere kan påvirke grenaderenes motivasjon til kompetanseheving både gjennom å skape retning, samhandling og forpliktelse i arbeidshverdagen, og gjennom å være en god rollemodell (Krigsskolen, 2014, s. 8; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). Et funn fra analysen er at gode ledere og rollemodeller kan være motivasjonskilder til kompetanseheving. Grenader 2 uttalte at «Vognkommandøren min er en person som gjør at jeg har lyst til å bli bedre, fordi han har så mye kompetanse selv. [...] Jeg kan ikke mase på han hele tiden, så da vil jeg heller kunne det selv». Dette kan forklares gjennom prososial motivasjon, ved at grenaderen vil utgjøre en forskjell i arbeidshverdagen til vognkommandøren. Det kan også forklares gjennom at lederens atferd og kunnskaper gjør at grenaderen motiveres av å jobbe mot det samme, og at lederen i så måte er en rollemodell (Lai, 2017; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). En negativ effekt ved at grenaderen lar være å spørre, kan være at utførelsen av arbeidsoppgaven og læringen i øyeblikket, gir begrenset utbytte. Dette kan derfor være mer ødeleggende enn fremmende for kompetansehevingen. Fordi læring og kompetanseheving er prosesser som skjer over tid og krever personlige erfaringer, kan derimot selvstendig arbeid skape større vekst på sikt. Med befalet som målbilde og rollemodell, vil retning og innsats i det selvstendige arbeidet også kunne øke.

Positiv påvirkning fra ledere og rollemodeller understrekes også av grenader 6:

«At de du ser på som din sjef gjør en bra jobb, er gode folk og bryr seg. Det er viktig. [...] man blir motivert av å se opp til noen i hverdagen som er rundt deg hele tiden. Det kan være alt fra makkeren din, som er lik deg og ting gjøres skikkelig. Så vil man automatisk bli motivert».

Det grenader 6 sier, indikerer at ikke bare ledere, men også sideordnede, kan være rollemodeller i arbeidshverdagen.

En annen utfordring knyttet til rollemodeller som motivasjonskilde, er de tilfellene hvor rollemodellene eller lederne ikke er til stede eller kan knyttes direkte til kompetansehevingen. Vil da grenaderene fortsatt ha motivasjon og disiplin til å legge ned en god innsats for å bli bedre? At samtlige av respondentene har svart at de motiveres av mer enn én faktor, kan tyde på at fravær eller begrenset tilstedeværelse av rollemodeller ikke nødvendigvis forhindrer kompetanseheving. Hvis rollemodellene derimot er til stede, samtidig som andre motivasjonsfaktorer spiller inn, vil det kunne oppstå synergieffekt og økt innsats blant

grenaderene. Synergieffekten av flere motivasjonsfaktorer vil gjøre grenaderene enda mer utholdende, effektive og målbevisste i arbeidet mot kompetanseheving (Grant, 2008).

Mellommenneskelige relasjoner

Gode mellommenneskelige relasjoner vil kunne gi trygghet og støtte til kompetanseheving (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 127). Gode relasjoner til kollegaene ble nevnt som en direkte og vesentlig motivasjonsfaktor til kompetanseheving hos grenaderene. På spørsmålet om hva som motiverer vedkommende til å gå på jobb, sa grenaderen 6: «Det som motiverer meg er det å møte folka. Vite at de du jobber med er villig til å gjøre en god jobb. [...] Da har også du lyst til å fortsette å være profesjonell». Videre, på spørsmålet: «Hva gjør at du vil bli bedre?» la grenaderen til «At jeg trives så godt. For meg er det viktig. [...] At du trives tror jeg er drivstoff til å fortsette». Svarene indikerer at gode mellommenneskelige relasjoner på jobb motiverer grenaderen til å øke sin kompetanse. Sett fra en annen side kan det stilles spørsmålstegn til hvorvidt personen skiller mellom det å utvikle kompetanse og det å gå på jobb. Ettersom alle arenaer kan gi læring (Filstad, 2017, s. 37), kan tilnærmet alle arbeidssituasjoner i Hæren underbygge kompetanseheving. Med andre ord er motivasjon til å dra på jobb en indirekte form for kompetanseheving. Mellommenneskelige relasjoner motiverer dermed grenaderen til kompetanseheving, både direkte og indirekte.

Et siste relevant punkt er at spørsmålet «Hva gjør at du vil bli bedre?» er vanskelig å misforstå. På bakgrunn av dette kan vi si at funnene indikerer at mellommenneskelige relasjoner motiverer til kompetanseheving hos grenaderer. Gode mellommenneskelige relasjoner er også en vesentlig faktor for betydningen av prososial motivasjon, og vil derfor understrekes ytterligere nedenfor.

Prososial motivasjon

Prososial motivasjon handler om å ville prestere for andre, bidra til helheten og å være en ressurs for avdelingen. I mange tilfeller handler prososial motivasjon om at det å gjøre noe for andre, gir like stor nytte som det å gjøre noe for seg selv (Lai, 2017). I denne sammenhengen innebærer dette å heve egen kompetanse, slik at den kommer til nytte for andre. Prososial motivasjon blir, med ulike vinklinger, nevnt av alle respondentene som motivasjon til kompetanseheving.

Et eksempel på prososial motivasjon er grenader 1 som ønsker å videreutvikle seg i sin primærstilling for å være en fagressurs og kompetansebærer i troppen. Grenaderen legger også

til at han kunne tenke seg å lære mer om helheten i striden og bruken av CV90 i bebygde områder. På den ene siden sier at han vil bruke dette for å bidra til å heve troppen på disse fagområdene. På en annen side sier grenaderen at det å bli best er et mål i seg selv. Det kan derfor tenkes at vedkommende ønsker å være kompetansebærer, fordi det assosieres med det å være best. Ønsket om å bli god for å bidra til helheten utdypes videre på et spørsmål om hva som motiverer til å gjøre det lille ekstra. Som svar avslutter grenaderen med å si at å se progresjon, ikke bare hos seg selv, men hos troppen som helhet «[...]er ganske nice», og at «å heve folk til et nytt nivå er kult». Dette forsterker inntrykket om grenaderens ønske om å være en ressurs og bidragsyter for andre i troppen.

Et annet eksempel på prososial motivasjon til kompetanseheving er en annen grenader som sier:

«Når jeg først begynte å fordype meg innenfor fagfeltet, [...]fikk jeg øynene opp for fagfeltet, og tenkte at det her er jo helt ikke-eksisterende i min hjemmeavdeling. Så akkurat innenfor det punktet er det jo selvvalgt at jeg vil få opp nivået på resten».

Sett fra en annen side kan det argumenteres for at motivasjonen til å begynne på kurset, og å heve egen kompetansen, ikke var å være en ressurs for resten. Dette var tanker som dukket opp underveis og i etterkant av selve kompetansehevingen. At prososial motivasjon allikevel er en form for motivasjon til kompetanseheving hos grenaderen kan utdypes videre gjennom at vedkommende også ser noe læring i det å lære bort. Han sier det å lære bort gir både lyst og mulighet til å hospitere andre steder, for å heve nivået ytterligere.

Delkonklusjon

Analysen og drøftingen av faktorene opp mot teorien, indikerer at Herzbergs hygienefaktorer, *ledelse og mellommenneskelige relasjoner* motiverer grenaderene til kompetanseheving. Årsaksforklaringen varierer noe mellom de forskjellige grenaderene, men én eller flere av de nevnte elementene motiverer samtlige av grenaderene til å bli bedre. I tillegg indikerer drøftingen at prososial motivasjon, alene eller sammen med andre motivasjonsfaktorer, også påvirker grenaderene til kompetanseheving.

Ledere og sideordnede kan, gjennom å være gode rollemodeller, fungere som et målbilde for grenaderene. I tillegg kan lederne motivere gjennom å skape retning og forpliktelse med tydelige mål, oppgaver og forventninger. Til slutt kan lederne skape prososial motivasjon hos grenaderene, gjennom tilhørighet til organisasjonen og gode relasjoner mellom kollegaene.

Dette vil kunne medføre at grenaderene føler innsatsen gagnar flere enn bare dem selv.

Mellommenneskelige relasjoner kan sees på som både direkte og indirekte motivasjonsfaktorer. Flere av grenaderene svarer at kollegaer og gode relasjoner motiverer direkte til å bli bedre, mens andre beskriver det som at hver dag på jobb er utdanning for å bli bedre, og at samholdet motiverer til å ville gå på jobb.

Prososial motivasjon hos grenaderene virker å være sterkt knyttet til både over- og sideordnede. Det nevnes av flere respondenter at å legge ned innsats for å kunne bidra til helheten, gjøre sin nærmeste leder fornøyd eller bidra på lik linje som makkeren, motiverer til kompetanseheving. Sterk tilstedeværelse av prososial motivasjon kan også spille positivt inn på indre motivasjon og styrker innsats, utholdenhet og fokus.

5.2 Motiveringsfaktorer

Herzbergs motiveringsfaktorer kan beskrives som de faktorene som bidrar til motivasjon i arbeidshverdagen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 260-261). Disse faktorene er anerkjennelse, prestasjoner, ansvar og selve arbeidet. *Anerkjennelse* handler i stor grad om å bli verdsatt. *Prestasjoner* innebærer å anvende kompetanse og føle mestring. *Ansvar* omhandler å kunne kontrollere egen jobbsituasjon, samt føle forpliktelse ovenfor andre. Faktoren *Selve arbeidet* knyttes til interesse for arbeidsoppgavene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 93,139; Lai, 2017). De ulike faktorene vil, i rekkefølgen nevnt over, drøftes opp mot funnene gjort i analysen.

Anerkjennelse

Teorien sier anerkjennelse er viktig for at individet skal oppleve framgang og prestasjoner, og at disse er synlige for andre. Anerkjennelse kan blant annet komme i form av tilbakemeldinger og forfremmelse, og på den måten bidra til økt motivasjon i hverdagen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 115,139).

Anerkjennelse gjennom positive tilbakemeldinger blir nevnt på flere måter av grenaderene. Grenader 1 sier at målet er å bli best mulig på sitt fagfelt. På spørsmålet «Føler du at det at du blir så god som du gjør, verdsettes av sjefene og de rundt deg, og hvordan påvirker det deg?» svarer grenaderen: «Jeg synes det. I alle fall fra troppsledelsen nå, virker det som det blir satt pris på. Det synes jeg er en god følelse. Det er i hvert fall en motivasjonsboost». Dette peker på

at anerkjennelse i form positive tilbakemeldinger og verdsettelse fra overordnede, fører til økt motivasjon til å heve kompetansen og bli best mulig på sitt fagfelt.

Positive tilbakemeldinger som motivasjonsfaktor utdypes videre av grenader 2. På spørsmål om hva som gjør at grenaderen jobber ekstra for å være best, svarer vedkommende: «Jeg synes selv det er veldig gøy når de andre vognførerne spør meg om ting». Dette indikerer at positive tilbakemeldinger og anerkjennelse, kan komme i form av side- og underordnede som ber om støtte eller hjelp, og at dette også motiverer grenaderen til kompetanseheving.

På en annen side sa grenaderen også: «Hvis de går og spør en annen blir jeg litt sånn – Åhh, hva var det jeg kunne gjort der nå». Dette kan tyde på at hvis man ikke får den anerkjennelsen man har lyst på, kan dette skape frustrasjon. Imidlertid, siden spørsmålet var hva som gjør at grenaderen jobber ekstra for å bli best, kan det tolkes som at vedkommende bruker mangelen på anerkjennelse til noe konstruktivt, og dette motiverer ytterligere til kompetanseheving. Det er ikke gitt at mangel på anerkjennelse vil kunne motivere til kompetanseheving hver gang, og dette er en potensiell ulempe. På tross av dette peker funnene på at anerkjennelse, i form av positive tilbakemeldinger fra over-, side- og underordnede, motiverer til kompetanseheving.

Den andre formen for anerkjennelse som kan motivere til kompetanseheving, er forfremmelse. Med begrepet forfremmelse menes alt hver enkelt grenader ser på som å ta et steg videre. Dette kan være å bytte fra én stilling til en annen, eller å ta lagfører- og befalsskole. Grenader 5 ble spurt om sin motivasjon til å bli bedre i jobben og svarte: «Det er for et videre karriereløp, og gjøre seg fortjent til videre plasser oppover». Dette viser tydelig at for noen er det å få anerkjennelse gjennom opprykk, motivasjon til å øke egen kompetanse. Dette forsterkes ytterligere av grenader 6 som motiveres av et ønske om å bli vognkommandør (VK): «Om tre år er jeg forhåpentligvis VK». I motsetning til grenader 5 og 6, sier grenader 1 og 3 at opprykk ikke motiverer dem til kompetanseheving. De vil derimot bli best mulig i sitt fagfelt, og få forfremmelse gjennom bytte av stilling, fremfor opprykk i grad. Dette kan beskrive en horisontal form for forfremmelse, hvor de eksempelvis kan bytte tropper innad i eskadronen eller mellom eskadronene. Dette viser at forfremmelse på ulike måter kan motivere grenaderer til kompetanseheving.

Prestasjoner

Prestasjoner bidrar til opplevelse av kompetanse og personlig vekst, gjennom at positive følelser styrker tro på egne evner, og motivasjon til kompetanseheving (Kaufmann & Kaufmann, 2015,

s. 93). Delen av prestasjoner som omhandler følelsen av kompetanse, vil drøftes under 5.3 *Selvbestemmelse*, ettersom det er en sentral del av selvbestemmelsesteorien. En annen måte å oppnå følelsen av prestasjon, er gjennom konkurranse.

To av grenaderene trekker frem at de motiveres av å være den raskeste til å skyte eller den beste til å manøvrere. Videre sier de at offisielle konkurranser sjeldent nyttes, men at det alltid er intern kniving i forbindelse med ulike aktiviteter. På spørsmål om det motiverer grenaderen til å bevisst bli bedre, svares det «Ja, og det hjelper til å holde ting vedlike». Derimot nevner en av de samme grenaderene at «Konkurranser kan slå negativt ut på dem som ikke tilegner seg ferdigheter like fort. Det kan virke demotiverende når de blir slått og ikke klarer å hevde seg». Dette belyser kanskje noe av grunnen til at det ikke bør nyttes konkurranser for å fremheve prestasjoner på jobb, ettersom dette kan skape både motiverte og demotiverte grenaderer. En utfordring som kan oppstå er at enkelte sammenligner seg med andre på et høyere nivå, og alltid blir skuffet over resultatet. Denne mulige ulempen fremheves også av Filstad, som sier at det burde skapes et klima for læring istedenfor å konkurrere internt (2017, s. 204). På tross av dette, tyder noen av intervjuene på at uformell konkurranse internt i troppen motiverer enkelte av grenaderene til kompetanseheving. Det er allikevel verdt å ha i bakhodet at dette kan ha negative utfall for enkelte, og at disse må støttes dersom det er behov.

Ansvar

Ansvar kan motivere både gjennom at individet får mer kontroll over egen jobbsituasjon, og ved at personen føler forpliktelse til et fagfelt eller personell (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 139). Ansvar kan derfor omhandle egen og andre jobbsituasjon, samt utvikling.

Grenader 4 sier: «Når vi fikk plan om ulike ansatte som skal lede FYFO-økter, og holde ulike leksjoner, var det sånn – det er gøy at vi får den tilliten». Grenader 4 uttrykker her ansvars glede. Grenader 1 og 3 sier også at de motiveres til å bli gode av å ha ansvar for spesifikke fagområder i troppen, og det å kunne bidra til å få andre opp på et høyere kompetansenivå innenfor disse fagområdene.

Det grenader 4 sier peker på at ansvar er motiverende. At ansvar er motiverende forsterkes av grenader 1 og 3, som sier at ansvar for å lære opp andre motiverer dem til å ville bli bedre selv. Dette kan også sees i sammenheng med både anerkjennelse og prososial motivasjon, ettersom å få ansvar er en bekreftelse på at de besitter kompetanse, og fordi de ønsker å bidra til helheten.

Selv om det må sees sammen med anerkjennelse og prososial motivasjon, fremhevet grenaderene følelsen av ansvar som motiverende i seg selv.

I kontrast til utsagnet over sier en av de samme grenaderen at vedkommende ikke opplevde det som motiverende å få tildelt ansvar når vedkommende ikke hadde lyst på ansvaret. «Hadde jeg villet instruere andre hadde jeg gått GBK» og «Du burde ikke putte folk til å undervise om de ikke har noe ønske om det selv». Dette tyder på at grenaderen allerede må være interessert i temaet det skal instrueres i, for å finne glede ved å ha ansvar. Funnene peker derfor på at ansvar motiverer grenaderen til kompetanseheving dersom ansvaret er noe grenaderen selv har lyst på, og som gir ansvars glede.

Selve arbeidet – Indre motivasjon

Motivasjon knyttet til interesse for selve arbeidet kalles indre motivasjon (Lai, 2017). Dette anses av flere som den sterkeste formen for motivasjon, knyttet opp mot jobbprestasjon, kvalitet og vekst, og er særlig viktig i den militære profesjon (Lai, 2017; Filstad, 2017, s. 204; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 253). I intervjuene omtalte samtlige av grenaderene indre motivasjon, men på ulike måter. Noen brukte veldig direkte utsagn, mens andre uttalte i mindre drypp at jobben i seg selv, interessen for faget og ulike aktiviteter på jobb, var givende og motiverende.

Et tydelig eksempel på indre motivasjon til kompetanseheving er grenader 3, som svarer på hva som gjør at vedkommende vil bli bedre i sitt fagfelt, og bidra til avdelingen som kompetansebærer:

«Jeg vil nok si at jeg er veldig styrt av indre motivasjon – det er ikke for noe ytre jeg gjør det. Det er litt vanskelig å sette ord på, men ja, jeg har bare veldig stor lidenskap for jobben rett og slett.»

«Det er vel lidenskapen for yrket, rett og slett. Jeg gleder til å dra på jobb. Det er den beste jobben jeg kan tenke meg. Jeg brenner for yrket, rett og slett. Det å være soldat er det som passer meg».

På den ene siden kan uttalelsen fra grenaderen tyde på at alt på jobb er gøy, og derfor underbygger indre motivasjon. På den andre siden sa han også: «Du må alltid gjøre ting du ikke vil», som indikerer at ikke alt på jobb er gøy. Dermed kan ikke alle aktiviteter være drevet av indre motivasjon. På tross av dette uttrykker grenaderen forståelse for at noen oppgaver er mindre givende og lystbetonet, men allikevel nødvendige. Det kan derfor tolkes som at slike

oppgaver ikke ødelegger indre motivasjon til kompetanseheving, men variasjon mellom givende og mindre givende oppgaver bør tilstrebes.

I motsetning til kommentaren hvor grenader 3 sa at det ikke er for noe ytre han vil bli bedre, uttalte grenaderen tidligere i intervjuet at sosiale motivasjonsfaktorer, anerkjennelse og selvbestemmelse også motiverer vedkommende. Dette indikerer at flere motivasjonsfaktorer kan ha innvirkning på grenaderen samtidig. En potensiell ulempe ved dette er at ytre motivasjon kan undergrave indre motivasjon, dersom straff eller belønning blir tilført i etterkant av at den indre motivasjonen skapes (Ryan & Deci, 1985; Ryan & Deci, 2000, referert til i (Buch, Kuvaas, & Sørli, 2019, s. 189). Ettersom svarene til grenaderen tyder på sterk indre motivasjon, tolker vi det slik at de ulike ytre motivasjonsfaktorene ikke har hatt negativ påvirkning på den indre motivasjonen hittil. Dette styrker også påstanden til Grant (2008) om at ytre motivasjon, i form av anerkjennelse og prososial motivasjon, og indre motivasjon vil kunne forsterke hverandre. Et av svarene til problemstillingen blir uansett at indre motivasjon, og de andre nevnte faktorene, kan motivere grenaderer til kompetanseheving.

Grenaderen sier direkte at han gleder seg til å gå på jobb. Som nevnt i *5.1 Hygienefaktorer og prososial motivasjon*, ser flere av grenaderene på arbeidshverdagen i seg selv som en arena for kompetanseheving – både i form av læring, erfaring og personlig vekst. Indre motivasjon til å gå på jobb kan derfor sees på som indirekte motivasjon til kompetanseheving. Et eksempel på dette er uttalelsen fra grenader 4: «[...] så er det jobben generelt. Jeg trives veldig godt i arbeidet. Det at vi skal bli best mulig. Vi trener hver dag for å oppnå det målet.» I dette tilfellet kan det argumenteres for at vi kan skille mellom motivasjon til å gå på jobb og motivasjon i form av muligheten til å bli god. Hvis det er tilfellet, vil motivasjonen til kompetanseheving allikevel bli forsterket av indre motivasjon til selve jobben. Omfattende forskning tyder på at indre jobbmotivasjon gir bedre innsats og kvalitetsmessig ytelse enn ytre jobbmotivasjon for de aller fleste oppgaver (Lai, 2017), særlig innenfor den militære kontekst (Filstad, 2017, s. 204). Ved å se funnene opp mot teorien er det derfor naturlig å tenke at indre motivasjon til jobben er essensielt for kompetanseheving, både direkte og indirekte.

Delkonklusjon

Ut ifra drøftingen indikerer funnene at motiveringsfaktorene til Herzberg motiverer til kompetanseheving. Anerkjennelse, i form av positive tilbakemeldinger, kan motivere gjennom at grenaderene føler deres kompetanse verdsettes, og ønsker å utvikle den videre. I tillegg kan

funnene tyde på at forfremmelse, enten vertikalt eller horisontalt, kan motivere til kompetanseheving. Prestasjoner kan motivere til kompetanseheving, men det kommer frem fra informantene og teorien at mangel på prestasjoner i konkurranser kan demotivere. Ansvar ser ut til å motivere hvis grenaderene har et ønske om å ha det gitte ansvaret. Videre indikerer drøftingen at selve arbeidet og indre motivasjon motiverer alle grenaderene til kompetanseheving, både direkte og indirekte, gjennom at grenaderene går til læringsarenaer med høy innsats og stort fokus. Det presiseres dog at alle aktiviteter ikke er like givende, og dermed ikke drives av indre motivasjon. Til slutt kan vi, basert på uttalelsene til grenaderene sammenlignet med Grant sin teori, si at indre motivasjon også kan styrke effekten av ytre motivasjonsfaktorer. Siden indre motivasjon sees på som den sterkeste motivasjonsfaktoren, vil den både alene, og sammen med ytre motivasjon vær essensiell for motivasjon til kompetanseheving.

5.3 Selvbestemmelse

Ryan & Deci selvbestemmelsesteori omfatter det å styrke ytre motivasjon gjennom autonomi, kompetanse og tilhørighet, og indre motivasjon. Indre motivasjon kan beskrives kort som en indre autonom drivkraft, hvor jobben i seg selv skaper motivasjon gjennom å være interessant, spennende og betydningsfull. Ytre motivasjon kan sammenfattes som belønningen eller utbyttet av ferdig utført oppgave (Gagné & Deci, 2005, ss. 334-336). Indre motivasjon er blitt drøftet under *5.2 Selve arbeidet*, og vil ikke drøftes i dette punktet. Under denne kategorien vil vi derfor drøfte hvordan autonomi, kompetanse og tilhørighet kan styrke ytre motivasjon, og gjennom det, bidra til kompetanseheving hos grenaderene.

Autonomi

Autonomi handler om å påvirke, og at mennesker får handle ut ifra egen vilje og på bakgrunn av egne valg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142), noe som vil kunne styrke eierskapet til aktivitetene i arbeidshverdagen. Fire av seks grenaderer nevner påvirkning som viktig for motivasjon til kompetanseheving. På spørsmålet «Er det aktiviteten som er viktigst, eller det å få være med å bestemme og påvirke hva dere skal gjøre?», svarer grenaderen 2: «Det er nok å bestemme hva vi skal gjøre». Uttalelsen kan tolkes som at det ikke er hva som skal gjøres som er det essensielt, men at grenaderen føler seg verdsatt og får påvirke, som er det viktigste. Grenader 3 svarer derimot: «Det å påvirke egen arbeidshverdag, og styre den i en retning som

er mest mulig relevant for meg, det har MYE å si». Dette tyder på at aktiviteten og utbyttet av den er det viktigste, ikke bare det å påvirke.

Det å ha mulighet til å bli hørt og påvirke ser ut til å kunne styrke motivasjonen til kompetanseheving hos grenaderene på to måter. Utsagnet fra grenader 2 kan peke på at det å påvirke er motiverende i seg selv. På tross av uttalelsen er det naturlig å tenke at selv om det viktigste er å påvirke, vil aktiviteten dreier mot noe grenaderen selv har lyst til. Det å få påvirke aktiviteten i ønsket retning, kan øke motivasjonen ved at vedkommende får gjøre det han selv har lyst til, og føler eierskap til aktiviteten.

En utfordring knyttet til å kunne påvirke, er mangel på tid. Det kommer frem fra flere grenaderer at mangel på tid er en faktor som spiller negativt inn på motivasjon. Grenader 4 sier blant annet: «Jeg føler ikke vi har så god tid rett og slett, til å få gjennomført den kryssutdanninga som vi helst vil». Dette tyder på at når grenaderene ikke får tid og mulighet til å påvirke egen hverdag, kan det føre til mindre grad av motivasjon til kompetanseheving.

Til tross for utfordringene rundt tid, vil funnene hos grenader 2 og 3, uansett kunne tilfredsstillende autonomi. Opplevelsen av påvirkning gjør at grenaderene vil jobb hardere og mer målrettet, enn dersom de ikke hadde kunnet påvirke. Hvis grenaderene i tillegg får påvirke aktivitetene i en retning de selv har lyst til, vil dette kunne styrke motivasjon til kompetanseheving ytterligere. Samtidig vil det kunne appellere til indre motivasjon, i form av at grenaderene får gjøre noe de liker og synes er givende. Disse funnene indikerer at autonomi øker motivasjon til kompetanseheving.

Kompetanse

Det andre elementet er kompetanse. Teorien sier at gjennom å mestre utfordringer, føle seg kompetent og få anvende tillært kompetanse, øker motivasjonen og ønsket om å utvikle kompetansen videre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 129-130).

Grenader 1 svarer på spørsmålet om det er noen uker som er mer motiverende enn andre. «Det å ha skarpskyting på en ny plass. [...] Jeg vet ikke hvor skivene kommer opp til enhver tid og må faktisk gjøre det jeg har lært. Det blir mindre falskt. Det bidrar til erfaringsbanken». På den ene siden stemmer dette med teorien, da grenaderen beskriver at han motiveres gjennom å anvende kompetansen han besitter. Det å anvende kompetansen i møte med nye utfordringer styrker også følelsen av å være kompetent.

På den andre siden sa grenaderen også: «Det er mer motiverende når vi drar en annen plass, kjører en plass vi ikke har vært, eller skyter en plass vi ikke har skutt så mye [...] som gjør at hverdagen ikke blir så tørr». Uttalelsen kan peke på at variasjon i aktivitetene også kan være en motiverende faktor, i like stor grad som det å anvende egen kompetanse.

Funnene indikerer at det å anvende kompetanse på nye steder, styrker følelsen av å være kompetent, og dermed motiverer til kompetanseheving. I tillegg viser det seg at variasjon i seg selv, også bidrar til motivasjon til kompetanseheving gjennom at arbeidshverdagen blir mindre ensidig og mer spennende.

Tilhørighet

Viktigheten av tilhørighet, trygghet og relasjoner som motivasjonsfaktorer til kompetanseheving, har blitt drøftet i *5.1 Hygienefaktorer og prososial motivasjon*. Funnene indikerer at tilhørighet både motiverer til kompetanseheving indirekte, gjennom å møte på jobb, og direkte, ved å ville gjøre noe for andre.

Delkonklusjon

Ut ifra funnene og drøftingen av disse, indikeres det at autonomi, kompetanse og tilhørighet kan øke motivasjon til kompetanseheving hos grenaderer. Autonomi motiverer både gjennom at grenaderene får være med å påvirke hverdagen til noe som er relevant for dem, og ved at de føler seg hørt. Et funn knyttet til dette er at mangel på tid kan ha negativ effekt. Det bør derfor settes av tid for å gi grenaderene mulighet til å påvirke. Kompetanse, i selvbestemmelsesteorien, øker motivasjon til kompetanseheving gjennom at grenaderene mestrer de utfordringene de møter på, og føler seg kompetent. Dette gjøres blant annet ved å anvende kompetansen i varierte situasjoner. Det viser seg også at variasjon i seg selv er motiverende. Til slutt motiverer tilhørighet gjennom å ha lyst til å bidra til helheten og det å møte på jobb.

I tillegg til at autonomi, kompetanse og tilhørighet motiverer til kompetanseheving hver for seg, vil de også kunne bidra til å gjøre motivasjonen autonom. Dette styrker den ytre motivasjonen til kompetanseheving ytterligere, og gjør den mer lik indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

6 Konklusjon

I denne studien har vi søkt å finne svar på hva som motiverer grenaderer i Panserbataljonen til kompetanseheving i arbeidshverdagen. Med bakgrunn i motivasjonsteoriene og drøftingen av respondentenes svar opp mot teorien, har vi kommet frem til funn og tendenser som kan besvare problemstillingen. Funnene kan ikke generaliseres til å gjelde alle grenaderer i Panserbataljonen, eller Hæren for øvrig, men vil kunne gi indikasjoner på hva som motiverer grenaderer til kompetanseheving i arbeidshverdagen.

Det mest fremtredende funnet er viktigheten av indre motivasjon. Dette fordi samtlige av grenaderene nevner indre motivasjon som motivasjon til kompetanseheving, og fordi indre motivasjon kan motivere både direkte og indirekte i arbeidshverdagen. I tillegg sees indre motivasjon på som den sterkeste motivasjonsfaktoren knyttet til vekst og utvikling. Indre motivasjon kommer til syne hos grenaderen ved at alle trekker frem viktigheten av at de liker selve arbeidet og arbeidshverdagen som soldat. Den indre gleden ved å gå på jobb, hvor treningen og øvingen er en del av arbeidshverdagen, gjør at de motiveres til å heve kompetansen som et resultat av dette – både direkte og indirekte. I tillegg vil sterk indre motivasjon til jobben kunne styrke de andre motivasjonsfaktorene. Dette underbygger at av indre motivasjon er essensielt for kompetanseheving.

Et annet sentralt funn er betydningen av autonomi for kompetanseheving hos grenaderene. Fire av seks nevner autonomi og påvirkning som motivasjon til å bli bedre. Når de får påvirke, slik at treningen og øvingen bidrar til vekst på områder som grenaderene ser på som relevant, vil dette også kunne appellere til indre motivasjon. Dette underbygger viktigheten av autonomi. I tillegg, ved å påvirke egen utvikling, vil grenaderene oppleve å bli hørt, noe som i seg selv øker motivasjonen til kompetanseheving. Etersom funnene viser at opplevd kompetanse og tilhørighet også motiverer grenaderene til kompetanseheving, vil autonomi, som den viktigste faktoren, kunne bidra til å gjøre ytre motivasjon autonom, og mer lik indre motivasjon. Dette betyr at autonomi både motiverer i seg selv, og bidrar til å styrke ytre motivasjon, noe som gjør det sentralt for motivasjon til kompetanseheving hos grenaderer.

Videre fremheves viktigheten av mellommenneskelige relasjoner, tilhørighet og gode ledere og rollemodeller i arbeidshverdagen. Gode relasjoner til kollegaene motiverer grenaderene til å gå på jobb. Fordi arbeidshverdagen består av trening og øving for å bli bedre, er motivasjon til å gå på jobb, indirekte motivasjon til kompetanseheving. Mellommenneskelige relasjoner og

tilhørighet motiverer også til kompetanseheving gjennom prososial motivasjon. Funnene peker på at grenaderene vil øke sin kompetanse for å kunne være en ressurs i troppen, være til nytte for andre og bidra til helheten. Dette kommer til syne gjennom enkelte grenaderer som blant annet bruker sin kompetanse på å utdanne resten av troppen. Ved å ha gode ledere og rollemodeller som er til stede og verdsetter arbeidet som legges ned, og selv besitter mye kompetanse, har grenaderene målbilder som motiverer dem til å ville bli enda bedre hver eneste dag. Rollemoellene kan også være sideordnede, som gjennom å være profesjonelle og dyktige, motiverer de andre grenaderen til å være det samme. Det som er spesielt interessant er at funnene, knyttet til hygienefaktorene mellommenneskelige relasjoner og ledelse, motstrider Herzbergs teori, og at disse faktorene, sammen med tilhørighet og rollemodeller, motiverer grenaderene til kompetanseheving.

De siste funnet er at anerkjennelse, prestasjoner og ansvar, som del av Herzbergs motiveringsfaktorer, gir motivasjon til kompetanseheving. Anerkjennelse kommer blant annet i form av tilbakemeldinger på at arbeidet verdsettes. Med prestasjoner menes det å føle seg kompetent, få anvende kompetanse og oppleve mestring i hverdagen. Det kan også innebære interne konkurranser, men dette kan ha både positiv og negativ effekt på motivasjonen til grenaderene. Den siste motiveringsfaktoren, ansvar, handler om at grenaderene får ansvar for egen og andres utvikling. Ansvar viser seg å kun motivere til kompetanseheving dersom grenaderen har lyst på ansvaret selv, og interesserer seg for fagområdet eller leksjonen de har fått ansvar for.

Basert på de overnevnte konklusjonene, er det viktig å gjøre arbeidshverdagen interessant. Dette kan gjøres ved å variere mellom givende og mindre givende, men nødvendige, aktiviteter, samt skape forståelse for at ikke alt kan være lystbetonet. Videre kan det være hensiktsmessig å gi grenaderene en følelse av påvirkning ved å la dem ytre ønsker og forslag til gjennomføring av aktiviteter. Dette vil kunne understøtte opplevelse av autonomi, og styrke både indre og ytre motivasjon. Det kan gjøres både ved formelle møter, skriftlig, eller gjennom daglige samtaler. For å skape motivasjon til kompetanseheving gjennom mellommenneskelige relasjoner, bør det legges til rette for sosiale arenaer utenfor arbeidstid slik at grenaderene trives med å jobbe sammen. Det bør også være rom for å være sosiale i arbeidshverdagen, og legge til rette for at mye av aktivitetene skjer i felleskap. Gjennom å bevisstgjøre ledere og vervede soldater på sitt ansvar som rollemodeller, vil de ansatte kunne motivere hverandre til å opprettholde en

profesjonell holdning til jobben. Dersom dette skjer vil grenaderene, og resten av de ansatte, være villig til å jobbe for hverandre og avdelingen. Til slutt bør det oppfordres til å gi hverandre positive tilbakemeldinger, og å la grenaderene utnytte kompetansen sin og utfolde seg på jobb. Dersom de ønsker, bør de også gis ansvar for å lære opp andre i avdelingen innenfor fagområder de selv interesserer seg for. Gjennom disse foreslåtte tiltakene vil grenaderene få gjøre noe de liker, påvirke egen utvikling, føle at de er kompetente og oppleve at de jobber for noe mer enn bare seg selv. Dette vil kunne motivere grenaderene til kompetanseheving.

Oppgaven har presentert mange funn som kan si noe om hva som motiverer grenaderer til å heve sin kompetanse. Det er viktig å presisere at disse funnene ikke nødvendigvis vil gjelde for alle andre grenaderer. De nevnte tiltakene for å styrke motivasjon til kompetanseheving er refleksjoner basert på data fra denne studien, men det er ikke gitt at de vil ha positiv effekt. Dette fordi mennesker er forskjellige, har ulike verdier, mål og behov, og hva de motiveres av vil variere mellom ulike situasjoner, og fra person til person (Filstad, 2017, s. 204; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Funnene i studien vil likevel kunne være gjeldende for grenaderer i likende kontekster.

7 Forslag til videre studier

Fordi vi har begrenset denne studien til å fokusere på én tropp i Panserbataljonen, anbefaler vi videre studier til å se på én eller flere andre tropper i brigaden, som også har en stor andel grenaderer. Dette vil kunne utfylle vår studie, og finne ut om de samme faktorene motiverer til kompetanseheving på tvers av avdelinger og bataljoner. Kan det for eksempel være forskjeller mellom tropper i manøver- og støtteavdelinger?

Et annet alternativ er å bruke våre funn som grunnlag for å gjennomføre en kvantitativ studie i Panserbataljonen eller Brigade Nord, for å kartlegge i hvor stor grad de ulike faktorene motiverer grenaderer til kompetanseheving.

Til slutt, fordi vi i all hovedsak har intervjuet OR 2-3 og én tidligere OR 2, angående hva som motiverer til kompetanseheving i arbeidshverdagen, vil det være interessant å studere grenaderer på lagfører- eller befalsskole. Dette for å finne ut hva som motiverte dem til vertikal kompetanseheving på disse arenaene.

8 Referanser

- Buch, R., Kuvaas, B., & Sørli, H. (2019). Om motivasjon i den militære kontekst. I R. B. Johansen, & O. Boe, *Militær Ledelse* (ss. 187-204). Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2017). Ledelse for kompetanse og kompetent ledelse. I T. Heier, *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (ss. 31-51). Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsvarsdepartementet. (2013, mars 1.). *Meld. St. 14 - Kompetanse for en ny tid*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/contentassets/16eb33bcb4b847509f9f7b28f7cfbafa/no/pdfs/stm201220130014000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2015, juni 12.). *Forsvaret innfører ny personellordning*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvaret-innforer-nypersonellordning/id2416765/>
- Forsvarsdepartementet. (2015, april 24.). *Prop. 111 LS*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Forsvarssjefen. (2019). *Et styrket forsvar - Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Forsvaret.
- Gagné, M., & Deci, R. L. (2005, Juni). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal Of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 4*, ss. 331-362.
- GIH. (2012b, februar 1.). Hærens utdannings- og treningsbestemmelser, del C Mannskapstrening. Heggelia: GIH.

- GIH. (2012c, februar 2.). Hærens utdannings- og treningsbestemmelser, del C, undervedlegg 2: Utdanning av vervede. *Hærens utdannings- og treningsbestemmelser*. Heggelia: GIH.
- GIH. (2016a, mai 1.). Karriere- og Tjenesteplan Hæren, Hovedplan. Heggelia: GIH.
- GIH. (2016b, mai 1.). Karriere- og tjenesteplan Hæren, Vedlegg B. Heggelia: GIH.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance and Productivity. *Journal of Applied Psychology, Vol 98, No 1*, ss. 48-58.
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2011). Prosocial Motivation at Work - When, Why and How Making a Difference Makes a Difference. I K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer, *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (ss. 28-44). Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan Organisasjoner Fungerer, 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 5. utgave*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Krigsskolen. (2014). Krigsskolens Konsept for Offisersutvikling. Oslo: Krigsskolen.
- Kuvaas, B. (2016, november). Indre og prososial motivasjon, Ppt. Oslo: BI.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utgave)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2017, august 14.). *Motivasjon for å gjøre en forskjell*. Hentet fra BI: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjoreen-forskjell/>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000, januar). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, ss.

68-78.

Sjef FHS. (2016, august 1.). Reglement for utdanning i Forsvaret, Vedlegg 4: Nasjonal rammeplan for grunnleggende og videregående grenader- og konstabelutdanning (OR 2-4). Oslo: Sjef FHS.

Svartdal, F. (2018, oktober 22.). *Læring*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/l%C3%A6ring>

Tranøy, K. E. (2020, mars 31.). *Ansvar*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/ansvar>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Grenaderers motivasjon for kompetanseheving

(For sersjanten: vinkle spørsmålene til å omhandle tiden da han var grenader) Innledning

- Presentere seg selv
- Informere om prosjektet igjen
- Vi ønsker ikke å finne ut om du er positiv eller negativ, vi ønsker bare ærlige tanker

og refleksjoner Faktaspørsmål

- Stilling, antall år som grenader, andre avdelinger? Introduksjonsspørsmål

Introduser temaene motivasjon og kompetanse

Motivasjon

- Hva legger du i begrepet motivasjon? -
Hva motiverte deg til å bli grenader?

Kompetanse

- Hva betyr kompetanse for deg i stillingen som grenader?
- Begrepet kompetansebærer? Overgangsspørsmål

Skap en overgang mellom introduksjonen og nøkkelspørsmålene

Motivasjon

- Hva får deg til å dra på jobb?
- Hva motiverer deg på jobb?

- Jobben? ○
Leder?
- Kollegaer
?
- Samhold?
- Lønn? ○
Opprykk?
- Ansvar?

Kompetanse

- Hvordan føler du at du får utviklet deg som grenader?
- Tilstrekkelig med kurs/utdanning?
- Hva slags kurs/utdanning ønsker du deg for å bli bedre? Hvorfor?
- Verdsettes kompetansen/innsatsen??
 - Hva gjør det med motivasjonen?

Nøkkelspørsmål

Komme til kjernen – motivasjon til kompetanseheving

- Hva er det beste med jobben som grenader?
- Beskrive en motiverende dag/uke/periode
- Opplever du at du får være med å påvirke egen utvikling?
 - Hvordan? ○ Hva gjør dette?

Motivasjon til kompetanseheving

- **Hva gjør at du vil bli bedre i jobben din?**
- Motiveres du til kompetanseutvikling i den troppen du er i?
 - Hvordan?
- Motiverer muligheten til å jobbe i en høyere stilling deg til å utvikle egen kompetanse?
- Gjør de du jobber med at du motiveres til å utvikle egen kompetanse?
 - Hvordan?
- Opplever du å få påvirke egen kompetanseheving?
 - Effekt av dette?
- Ekstra innsats? ○ Hva?
 - Hvordan?
- Negative effekter? **Avslutning**
- Videre karriere i forsvaret?
- Ønsker du nå, eller i fremtiden, å ...
- Oppklarende spørsmål
- Takke for praten

- Informere om videre prosess for vår del ○ Oppbevaring og sletting av data ○ Oppgaven sendes til troppssjef

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Grenaderers motivasjon til kompetanseheving»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som motiverer grenaderer i Panserbataljonen til kompetanseheving. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet, og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er å finne ut hva som motiverer grenaderer til kompetanseheving i arbeidshverdagen. Med arbeidshverdagen mener vi den normale tjenesten som skjer gjennom et år i avdeling, dette være seg daglig drift, kurs, utdanning, trening og øving.

Problemstillingen lyder: *Hva motiverer grenaderer i Panserbataljonen til kompetanseheving i arbeidshverdagen?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Krigsskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er eller har vært grenader i Panserbataljonen, og du har vært grenader i mer enn ett år. Dette medfører at vi kan forvente at du har reflektert over hva som motiverer deg i jobben, mer enn spenningen av å være grenader.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer det å besvare et intervju på inntil 60 minutter. Spørsmålene handler om hvordan du motiveres i hverdagen som grenader. Fokuset i denne oppgaven er *egen* motivasjon til utvikling og kompetanseheving. Ingen personopplysninger samles inn, foruten navnet ditt på samtykkeerklæringen og et opptak av intervjuet for å sørge for etterrettelighet i transkripsjonen.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen andre enn prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til datamaterialet. Navnet ditt anonymiseres slik at det ikke er mulig å koble deg til svarene i oppgaven, og det vil ikke oppbevares navn eller kontaktopplysninger i dokumentene. Det eneste stedet navnet ditt står oppgitt er på samtykkeerklæringen, og den oppbevares innelåst på militært område. Lydopptakene vil IKKE leveres som vedlegg i prosjektet, og brukes kun for at transkripsjonen skal bli rett.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen innleveres 17. april 2020. Datamaterialet makuleres, så snart oppgaven er bestått, men lydopptak slettes så fort de er transkribert.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Kadett 39: xxxx@fhs.mil.no, tlf: xxxxxxxx
- FHS/KS veileder: Per Krogdahl, pkroghdal@fhs.mil.no, tlf: 488 67 332
- FHS Personvernombud: Borghild Boye; bboye@fhs.mil.no

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

Med vennlig hilsen

Kadett 18 og 39

Kadetter ved Krigsskolen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Grenaderers motivasjon til kompetanseheving*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 17.04.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)