

Motivasjon i Sambandsbataljonen

En studie i motivasjon hos vernepliktige lagførere i Sambandsbataljonen.



KRIGSSKOLEN

Anders Ekren

Operativ

Bachelor i militære studier - ledelse og landmakt

Krigsskolen

2015

9823 ord

Sammendrag

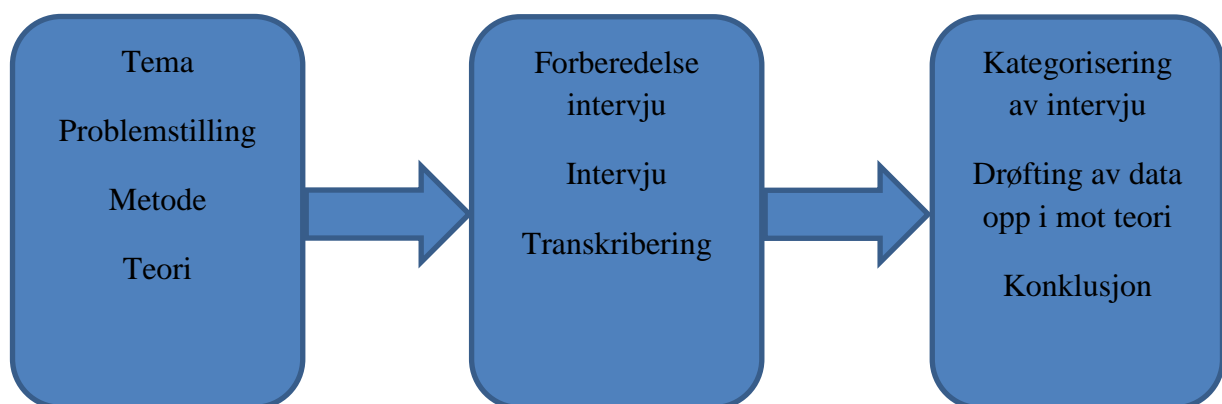
Motivasjon er en viktig faktor for medarbeiderens trivsel og for bedriftens produktivitet. Slik er det også i Forsvaret, men hva er det som motiverer soldatene i Forsvaret?

Min oppgave har til hensikt å finne ut hva som motiverer vernepliktige lagførere i Sambandsbataljonen (SBBN) og hvorvidt det stemmer overens med hva anerkjent motivasjonsteori sier om emnet. Etter å ha analysert meg frem til valgt metode og fått innsikt i teorien har jeg gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med vernepliktige lagførere i SBBN. Resultatene viser at soldatene har klare tanker og meninger om hva som skaper motivasjon hos den enkelte og hva som fører til demotivasjon. Videre peker resultatene i retning av noen faktorer som virker å motivere majoriteten av soldatene.

Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. I kapittel en vil jeg belyse bakgrunnen, problemstillingen og analysen frem til denne, og til sist avgrensning for oppgaven. I kapittel to vil jeg beskrive metoden som ble benyttet, herunder styrker og svakheter ved denne, før jeg i kapittel tre redegjør for relevante motivasjonsteorier. I kapittel fire vil jeg drøfte svarene jeg fikk fra intervjuene opp mot valgt teori og gjennom dette belyse hvorvidt teoriene stemmer overens med realiteten i SBBN. I kapittel fem er oppgavens konklusjon beskrevet i form av svar på problemstillingen.

Under følger en grafisk fremstilling som viser hvordan prosessen med oppgaven har foregått.



Figur 1. Grafisk fremstilling av prosessen.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Oppgavens oppbygning.....	2
Innholdsfortegnelse	3
1 Innledning	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Problemanalyse.....	6
1.3 Avgrensning.....	7
2 Metode.	7
2.1 Valg av metode.....	7
2.2 Datainnsamling / Intervju	9
2.3 Bearbeidelse av data.	10
2.4 Kritikk av valgt metode.	10
3 Teori.....	11
3.1 Motivasjon	11
3.2 Behovsteorier.....	12
3.3 Kritikk av Mazlow.....	14
3.4 Jobbkarakteristika.....	15
3.5 Kritikk av Herzberg	16
3.6 Kognitiv evalueringsteori	17
3.7 Kritikk av Deci & Ryan.....	18
4 Drøfting av resultater	18
4.1 Funn.....	19
4.2 Motivasjon.....	21
4.3 Behovsteorier.....	21
4.4 Motivasjons- og hygiene faktorer	25
4.5 Indre- og ytre motivasjon	27
5 Konklusjon.....	30
6 Referanseliste	32
Vedlegg 1: Samtykkeskjema.....	33
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	34
Vedlegg 3: Transkribering intervju 3	35
Vedlegg 4: Organisasjonsskisse Teletropp	40

1 Innledning

1.1 *Bakgrunn*

Sambandsbataljonens oppdrag og operasjonskonsept

SBBN sin hovedoppgave er å understøtte alle Brigade Nord sine avdelinger med sambandsdekning. Sambandsdekning betyr at de enhetene som trenger det, kan kommunisere med hverandre innad i operasjonsområde. SBBN skal være i stand til å dekke et gitt operasjonsområde og støtte avdelinger på to forskjellige akser til samme tid. I tillegg har avdelingen i oppdrag å etablere og drifte brigadens kommandoplasser hvor brigadens ledelselement sitter. Dette innebærer blant annet oppsett av den fysiske infrastrukturen som etablering av strøm, varme, telt og containerløsninger. I tillegg til brigadens kommando, kontroll og informasjonssystemer (K2IS), herunder taktisk og strategisk samband, telefoni- og datatjenester (SBBN, 2015).

SBBN skal muliggjøre brigadens K2IS og binde sammen de forskjellige avdelingenes kommandoplasser slik at de kan dele informasjon og kommunisere. Dette gjøres ved å utplassere sambandslag på taktiske lokasjoner i forhold til hvor manøverelementene og brigadens kommandoplasser er plassert. SBBN har mange forskjellige sambandssystemer og disse systemene er plassert på ulike plattformer basert på hvilket oppdrag de skal løse. De forskjellige plattformene er beltevogn, lett terrengkjøretøy sommer/vinter (snøscooter og firehjuling) innsetting med helikopter eller på fot hvor soldatene selv bærer med seg det utstyret de trenger for å drifte installasjonen og forsvare seg selv (SBBN, 2015).



Telelag ferdig etablert. Foto: Forsvaret



Lettrelag satt inn med helikopter. Foto: Forsvaret.

Da systemene de bruker er helt eller delvis avhengig av frisikt betyr taktisk plassering ofte høyt i terrenget (SBBN, 2015).



*Grunnen til at telelagene må høyt i terrenget: Antennen må ha frisikt til sin mottakerantenne.
Foto: Forsvaret.*

For å løse oppdraget gitt av brigaden kreves det mange sambandslag. Sett i sammenheng med at SBBN har et gitt antall soldater kan det ikke være mer enn 3-4 soldater på hvert lag. På bakgrunn av dette finnes det flere lag i SBBN kompani bravo (KPB) enn det som er vanlig i andre bataljoner.

Teletroppen i KPB benytter forskjellige lag for å løse sine oppdrag. Telelagene nytter beltevogner for å ta seg opp til posisjoner hvor de får frisikt med sine antenner. Troppskommandoplasslag nytter også beltevogn men har i tillegg en henger når troppskommandoplassen krever mer utstyr enn et telelag. Rekognoseringslagene benytter snøscooter og lettere beltevogner med plass til etterforsyning til telelagene. De siste lagene kalles multinodelag. Disse blir avgitt til de forskjellige kommandoplassene og deres oppgave er å ta imot signalet fra telelagene som står oppe på fjelltopper rundt kommandoplassen og koble det opp til kommandoplassens informasjonssystemer (Se vedlegg 4 for fullstendig organisasjonskart av teletroppen). Teletroppen har som regel seks til åtte befall. Det at teletroppen har langt flere lag enn de har befall fører til at befalet fungerer som seksjonssjefer og ikke lagførere. Under oppdragsløsning leder troppssjef fra sin troppskommandoplass ofte langt unna de lagene han har ute. Lagene er ofte ute på oppdrag i fire-fem dager uten noen annen form for kommunikasjon med sine overordnede enn på samband (SBBN, 2015).

1.2 Problemanalyse



Foto: Forsvaret.

For at KP B skal kunne løse sine oppdrag må de som nevnt høyt i terrenget for å få friskt. Dette viser seg ofte som svært krevende, mye på grunn av lendet i seg selv, men spesielt i vinterhalvåret da ytre forhold som vær og vind har en stor påvirkning på fremkommeligheten. Av egen erfaring knytter det seg tidvis store lederskapsmessige utfordringer til

det å lede vernepliktige under slike forhold. Disse faktorene gjør det å få sambandsutstyret opp i posisjon til en fysisk så vel som psykisk krevende oppgave. Soldatenes motivasjon er derfor av avgjørende betydning.

Med tanke på operasjonskonseptet til avdelingen, hvor de forskjellige lagene er spredt over et stort geografisk område og med tidvis stor avstand til befal og offiserer, er det i stor grad opp til de vernepliktige lagførerne hvor god oppdragsløsningen blir. Det krever motiverte soldater for å stå på time etter time for å få beltevognen med alt utstyr opp i posisjon under krevende forhold. Da jeg jobbet i SBBN ble jeg flere ganger overrasket over soldatens evne og vilje til ikke å gi opp. Dette gjaldt også når lagene ikke hadde med seg befal til å lede dem. Hva er det som skaper denne iveren etter å lykkes? Hva er motivasjonen?

Evnen til å motivere er viktig for å lykkes som militær leder (Forsvaret, 2007, s 162). Når det er sagt så responderer ulike personer og grupper forskjellig på samme form for motivasjon, det finnes ingen universell måte å motivere på (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er tidligere forsket på hva offiserer i SBBN gjør for å motivere sine soldater. Konklusjonen av denne forskningen var blant annet at «Offiserene i Sambandsbataljonen tenderer mot å bruke anerkjennelse og ansvar, og gi arbeidet en mening og hensikt for å motivere soldatene» (Solheim, 2014, s 30). Det er således relevant å forske på hva som faktisk motiverer soldater i SBBN, belyse temaet fra soldatenes ståsted. Dette fordi det vil være lite hensiktsmessig å nytte anerkjennelse, ansvar og å gi arbeidet en mening hvis soldatene blir motivert av noe helt annet. Hvis jeg evner å finne ut hva som motiverer soldatene, vil det i større grad være mulig å styre utdanning og ledelse i SBBN slik at soldatene blir motivert.

Min problemstilling er derfor:

Hva motiverer vernepliktige lagførere i SBBN?

1.3 Avgrensning.

Det ville vært ønskelig og se på hva som motiverer soldater i hele Forsvaret. På grunn av oppgavens størrelse og tid tilgjengelig er kun vernepliktige lagfører i en avdeling valgt. SBBN ble valgt fordi avdelingen har en stor andel vernepliktige og nytter vernepliktige som lagførere. Videre har jeg avgrenset meg til kompani B da deres soldater har vært inne lengst og således har mer erfaring og kan svare mer utfyllende enn kompani C. Når jeg har fått svar på min problemstilling «Hva motiverer vernepliktige lagførere i SBBN?», ville det vært interessant å analysere svarene til soldatene opp i mot svarene til offiserene. På denne måten vil man kunne se hvorvidt det er divergens mellom hvordan offiserene motiverer og hva soldatene selv sier er motiverende. Hvorvidt det er divergens vil ikke ha nevneverdig fokus i denne oppgaven, men vil naturlig nok bli nevnt når min konklusjon er skrevet. Et mer inngående svar på hvorvidt offiserer og befal i SBBN motiverer sine soldater på en måte soldatene selv finner motiverende vil kunne være gjenstand for videre forskning.

2 Metode

«Metode kommer av det greske ordet *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s 29). Dette kapitlet har til hensikt å vise min forståelse for metode, redegjøre for de metodevalg jeg har tatt samt begrunne disse. Det er to hovedretninger innenfor metode.

Naturvitenskapen forholder seg i grovt til fenomener uten språk eller evne til å forstå seg selv eller sine omgivelser. Forskeren har dermed ikke mulighet til å diskutere med sine forskningsobjekter og er observerende tilskuer til det han studerer, enten det er dyr, planter eller atomer (Johannessen et al., 2010, s 30-31).

Samfunnsvitenskapen studerer på sin side mennesker som har meninger og holdninger som stadig er i endring, Samfunnsforskeren er også deltaker i samfunnet og kan derfor ikke være tilskuer til det han studerer (Johannessen et al., 2010, s 30-31). Dette er derfor valgt metode.

2.1 Valg av metode

Kvantitativ eller kvalitativ?

Spørreundersøkelser er et eksempel på kvantitativ metode, man er opptatt av å telle hyppigheten av et fenomen eller i hvor stor grad noe inntreffer. Kvalitativ metode egner seg bedre hvis man vil ha et mer detaljert og nyansert bilde, eller vil forstå noe grundigere (Johannessen et al., 2010, s 31-33). Ut fra dette kan det utledes at problemformuleringen bestemmer hvilken metode som nyttes.

For min egen del kunne en kvantitativ metode vært passende hvis jeg for eksempel ville finne ut hvor motiverte soldatene i SBBN er. Her kunne jeg nyttet et spørreskjema med tallkarakterer fra 1 til 10 og fått gjennomsnittstall på hvor motiverte de er. Min problemstilling krever imidlertid at jeg går dypere i temaet for å finne ut hva som motiverer den enkelte vernepliktige lagfører. Kvalitative undersøkelser passer bedre når man vil forstå et fenomen grundig og se nyanser (Johannessen et al., 2010). Videre vil ikke en kvantitativ tilnærming med spørreskjema gi informantene den nødvendige frihet til å uttrykke seg om sine erfaringer og synspunkter om emnet så fremt det ikke spørres spesifikt om det i spørreskjemaet. Visse temaer kan bli utelatt når et spørreskjema nødvendigvis ikke tar opp alle temaer. I et intervju kan informanten derimot fortelle om hendelser eller male et bilde av en situasjon for å få frem det han/hun mener (Jacobsen, 2005).

Når jeg nå har valgt kvalitativ metode for å finne ut hva som motiverer vernepliktige lagførere i SBBN blir det neste steget på veien å identifisere den mest hensiktsmessige måten å samle inn data på.

Blant de fire grunnleggende forskjellige kvalitative måtene å samle data på; intervju, gruppesamtale, observasjon og dokumentstudie, ble intervju valgt.

«Observasjon er vanligvis tids- og ressurskrevende(...)» (Johannessen et al., 2010, s 118).

Hvis jeg hadde valgt observasjon som metode måtte jeg iaktatt relevante situasjoner og registrert disse på bakgrunn av mine sanseinntrykk og erfaringer (Johannessen et al., 2010, s 119). Det er derimot ingen garanti, med den begrensede tiden tilgjengelig, at jeg ville opplevd situasjoner som ville gitt meg svar på hva som motiverer vernepliktige lagførere i SBBN.

For å spare tid kunne jeg valgt gruppesamtale som metode, men dette gikk jeg bort ifra da jeg tror det er fare for at temaet kan føre til konformitet. Dette på grunn av at ulike personer blir motivert av forskjellige faktorer og dermed kan enkelte bevisst eller ubevisst svare det samme som sidemannen, for ikke å skille seg ut (Johannessen et al., 2010).

Dokumentstudie ble utelatt da jeg ønsker å finne ut hva som motiverer de vernepliktige lagførerne i SBBN i nåtid. For å finne ut av det anser jeg det som mest hensiktsmessig å få de til å fortelle meg det. Selv om det skulle finnes dokumenter som beskriver hva som motiverer lagførere generelt har jeg ikke vært i stand til å finne noe som passer min problemstilling spesifikt.

Det finnes flere former for intervjuer, fra helt lukkede til helt åpne. I min oppgave vil jeg nytte relativt åpne intervjuer. Jeg valgte dette fordi jeg ønsker friheten til å variere spørsmål eller hoppe frem og tilbake i spørsmålene mine for å skape flyt i intervjuet og følge opp interessante poenger fra informantene (Johannessen et al., 2010, s 137). Videre beskriver Jacobsen åpne intervjuer og observasjon som idealer for å forstå sosiale sammenhenger, gjennom å se på hva informantene sier med egne ord og hva de gjør (Jacobsen, 2005, s 31).

Jeg har valgt en deduktiv metode, noe som vil si at oppgaven beveger seg fra teori til empiri. Hvis jeg hadde valgt å kun beskrive forhold som omhandler motivasjon i SBBN, vil jeg kunne havne i en situasjon hvor «(...) empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener» (Johannessen et al., 2010, s 50). Ved å nytte en deduktiv tilnærming vil jeg få bedre innsikt i den faglige diskusjonen rundt motivasjonsteorier før jeg samler inn data, og vil således kunne være i stand til å knytte funnene mine opp imot teorien.

2.2 *Datainnsamling / intervju*

Intervjuene ble gjennomført i Heggelia hvor SBBN er lokalisert. Jeg gjennomførte seks intervjuer med vernepliktige lagførere fra henholdsvis teletropp 1 og radiotropp 2. Intervjuene ble gjennomført på lunsjrommet til kompaniet, da jeg anså dette som et nøytralt sted som ikke ville forsterke min posisjon som overlegen med tanke på grad noe for eksempel kontoret til troppssjefen kanskje ville gjort. I tillegg er dette et rom som sjelden nyttes slik at muligheten for forstyrrelse var minimal. Informantene ble valgt ut av sin nestkommanderende og troppssjef. I min bestilling til disse ble det gjort klart at jeg ikke ønsket kun de beste lagførerne, men et representativt utvalg av vernepliktige lagførere.

Som beskrevet tidligere ble relativt åpent eller semistrukturert intervju valgt og intervjuguiden ble laget med utgangspunkt i problemformuleringen og relevante teoretikere. I tillegg var det flere åpne spørsmål som hadde til hensikt å forsikre meg om at jeg ikke gikk glipp av

informasjon som ikke ble dekket av spørsmålene som omhandlet valgte teoretikere. Til sist i intervjuet fikk informantene mulighet til å komme med tilleggsopplysninger som vedkommende ikke følte ble godt nok belyst eller ikke hadde blitt omtalt.

For å skape en positiv ramme rundt intervjuet og få informanten til å føle seg trygg, startet hvert intervju med at jeg fortalte litt om meg selv og delte noen av mine erfaringer fra SBBN uten å gå spesifikt inn på temaet da dette kunne farget svarene til informanten. Jeg fortalte også litt om temaet, da informantene ikke hadde fått noen form for informasjon i forkant. Før jeg begynte å stille spørsmål, fikk soldatene lese gjennom samtykkeerklæringen og ble forsikret om at deres svar ikke ville bli knyttet til deres navn. Videre fikk informantene mulighet til å fortelle litt generelt om tjenesten og sin stilling for å skape en relasjon mellom meg og informantene. Intervjuet ble i sin helhet tatt opp på båndopptaker slik at jeg ikke trengte å notere underveis, men kunne fokusere på informasjonen jeg fikk og kunne jobbe med å skape flyt i intervjuet og stille oppklarende spørsmål der det var naturlig. Det at jeg ikke noterte førte også til at jeg kunne ha et mer avslappet kroppsspråk og fremstå mer interessert i den informasjonen som kom frem. For å forsterke dette var jeg påpasselig med å nikke anerkjennende og komme med bekreftende paraspråk når informanten snakket og kom med gode poenger (Jacobsen, 2005). Etter at intervjuene var gjennomført hørte jeg gjennom samtlige og transkriberte hoveddelen av intervjuet med vekt på de utsagnene som hadde størst relevans for oppgaven.

2.3 Bearbeidelse av data

Etter at transkriberingen var gjennomført strukturerte jeg svarene for at de skulle bli lettere å bruke under drøftingskapitlet. Jeg skrev de forskjellige svarene inn under en overbygning av teoretikerne etter hvorvidt de omhandlet behovsteori, indre og ytre motivasjon eller motivasjons- og hygienefaktorer. Dette gjorde det mer håndgripelig i neste fase av arbeidet.

2.4 Kritikk av valgt metode

Ved at jeg har valgt en deduktiv metode, vil jeg kunne ha en viss forutinntatthet på emnet. Bevisst eller ubevisst kan jeg danne meg forventninger og lete etter bekreftelser på teoriene jeg har lest i svarene jeg får fra informantene. På denne måten kan viktig informasjon bli oversett. Dette var jeg klar over under intervjuene og jeg verken stanset eller forsøkte å styre svarene til informantene på noen måte.

Felles for lukkede, så vel som åpne intervju, er det at intervjueren kan ha en effekt på informanten. Ved å nytte intervjuer som datainnsamlingsmetode vil jeg være i samme rom som informantene under intervjuet, hvilket vil kunne føre til at jeg som forsker har en effekt på informantene. Det positivistiske forskningsideal har et mål om å minimere denne påvirkningen for å gjøre forskningen mer objektiv. Andre hevder at forskerens verdier alltid vil påvirke og at målet om nøytralitet og objektivitet dermed er umulig (Jacobsen, 2005, s 28-31).

Det var soldatenes befal som valgte ut hvilke soldater som skulle intervjues. Befalet kan ha valgt ut soldater de vet er motivert og vil svare på en hensiktsmessig måte for befalet og bataljonen. Til tross for dette, opplevde jeg soldatene som ærlige og reflekterte under intervjuet. Flere kom sågar med kritikk av eget befal og måten troppen løser oppdrag på.

En annen mulig svakhet med valgt metode er det faktum at informantene ikke fikk tilsendt temaet på forhånd. De fikk heller ikke noen informasjon fra troppssjef når de ble valgt ut til å være med på intervjuet. Hvis de hadde fått bedre tid til å forberede seg ville de trolig ha kunnet stille bedre forberedt enn de gjorde. Jeg startet derfor hvert intervju med å sette de inn i temaet og oppgaven min. På denne måten fikk de noe innsikt i temaet men ikke like mye som de kunne fått med tid til forberedelse.

3 Teori

I dette kapitlet ønsker jeg innledningsvis å redegjøre for motivasjon og forskjellige hovedretninger innenfor motivasjonsteori, før jeg vil gå dypere ned i noen av de mest fremtredende teoriene. Dette vil jeg gjøre for å ha et teoretisk grunnlag som jeg kan drøfte opp mot svarene jeg får fra informantene jeg intervjuet i SBBN. På denne måten vil jeg kunne se hvorvidt det teorien omtaler som motivasjonsfaktorer er det samme som faktisk motiverer vernepliktige lagførere i SBBN.

3.1 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Kaufmann & Kaufmann definerer motivasjon som «(...) de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 93). Med andre ord; hvorfor vi gjør som vi gjør og med hvilken innsats vi gjør det.

I moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier. Behovsteorier, jobbkarakteristika, kognitive teorier og sosiale teorier. (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

- Behovsteorier omhandler motivert atferd som noe som er utløst av forskjellige typer grunnleggende behov.
- Jobbkarakteristika handler om motivasjonselementer i jobben i seg selv, og hvilke faktorer i jobben som virker motiverende og demotiverende.
- Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventning om belønning og måloppnåelse og skiller på indre og ytre motivasjon.
- Sosiale teorier handler i grovt om rettferdighet versus urettferdighet og individets opplevelse av dette

(Kaufmann & Kaufmann, 2009).

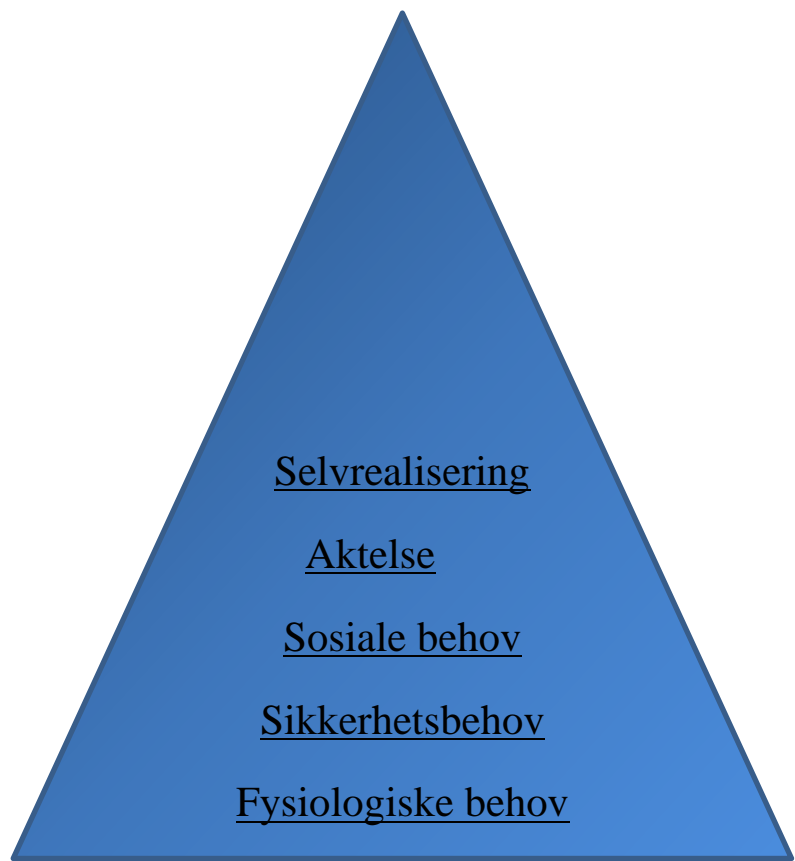
Oppgaven kommer i hovedsak til å fokusere på behovsteorier og jobbkarakteristika da disse faller inn under valgte teoretikere som Maslow og Herzberg. Disse er valgt på bakgrunn av at de blir undervist i, ved både Hærens befalsskole og Krigsskolen. De er således relevante da jeg skal undersøke forhold i SBBN hvor de som søker å motivere soldater, befal og offiserer, er utdannet ved disse to institusjonene. Videre ønsker jeg å se på forhold som angår hvorvidt soldatene trenger et ytre stimuli for å bli motivert, eller om de blir motivert av jobben i seg selv. Såkalt indre og ytre motivasjon, herunder belønning og anerkjennelse.

3.2 Behovsteorier

Maslows behovshierarki.

Maslows behovshierarki springer ut av behovsteorier som forsøker å klassifisere menneskers handlinger ut fra deres behov. Maslow var den første forskeren som forsøkte å klassifisere og samle alle menneskelige behov inn i et system (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Mazlow mente at alle menneskelige behov kunne klassifiseres inn i fem kategorier. Hvorpå han skilte de i to hovedgrupper; behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Videre mente Mazlow at de fem behovene var hierarkisk oppbygd, at de forskjellige behovene hadde forskjellig grad, fra lav til høy og at de laveste behovene, underskuddsbehovene, måtte tilfredsstilles før man kunne oppnå de høyere vekstbehovene.



Figur 2: Grafisk fremstilling av Mazlows behovspyramide, gjengitt av Kaufmann & Kaufmann (2009).

(Kaufmann & Kaufmann, 2009) De fem klassifiseringene er hentet fra Kaufmann & Kaufmann (2009) og er som følger:

1. **Fysiologiske behov.** De grunnleggende behov et menneske trenger for å overleve, herunder næring, mat og søvn. I arbeidslivet trekker Kaufmann & Kaufmann frem minimumslønn som et slikt behov fordi man trenger minimumslønn for å dekke grunnleggende behov i form av innkjøp av mat.
2. **Sikkerhetsbehov.** Herunder fysisk og psykisk trygghet. For eksempel trygghet med tanke på å beholde jobben. Tilfredsstillelse på dette nivået danner grunnlaget for videre klatring i hierarkiet.
3. **Sosiale behov.** Dette er det høyeste av underskuddsbehovene og omhandler behov for sosiale relasjoner og støtte fra venner, familie og kjæreste. På arbeidsplassen kan dette behovet bli forsøkt oppfylt gjennom sosiale sammenkomster i og utenfor arbeidstid.
4. På det fjerde nivået finner vi **aktelse** som er det første av to vekstbehov. Det som kjennetegner disse behovene er at de ikke søker å dekke en underskuddstilstand men om individets muligheter for vekst. Aktelse handler om selvrespekt og anerkjennelse fra de rundt deg. Sentrale behov på dette nivået er å prestere, nyte suksess og motta andres anerkjennelse.

5. **Selvaktualisering.** Dette er det høyeste nivået i behovshierarkiet til Mazlow og omhandler å utnytte og frigjøre egne kapasiteter samt realisere seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det omhandler også å ha krevende og utfordrende oppgaver, og å ha frihet ved problemløsning og beslutninger (Berg, 1994, 2015).

Mazlows pyramide beskriver hvilke prosesser som foregår inntil et individ har dekket nåværende nivåes behov. De laveste nivåene, underskuddsbehovene, er sterkest og vil bli forsøkt dekket først. Man vil, i følge teorien, alltid motiveres av neste nivå i pyramiden, til man har dekket sitt behov for selvrealisering som er det høyeste.

3.3 Kritikk av Mazlow

Som beskrevet tidligere var Mazlow den første som forsøkte å klassifisere alle menneskelige behov inn i et system. Videre forskning har imidlertid vist at deler av teorien til Mazlow kan kritiseres. Hierarkiet til Mazlow er ganske rigid med tanke på at et behov må være dekket før man kan klatre til det neste steget på rangstigen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Er det slik at de lavere behovene må være tilfredsstillt før man kan klatre oppover på rangstigen? Slik er det ifølge Kaufmann & Kaufmann (2009) ikke. De argumenterer for at mennesker ikke er maskiner som kan styres etter et så rigid system som hierarkiet til Mazlow tilsier. En mer riktig beskrivelse av behovspyramiden er at mennesker er fleksible og kan befinne seg på flere nivå samtidig. De anerkjenner likevel delvis teorien da de sier at et minimum av behovstilfredsstillelse normalt må være tilfredsstillt før et høyere behov kan inntas (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 95-97). I noen tilfeller kan også visse nivåer bli mer eller mindre neglisjert for å oppnå neste nivå. Et eksempel kan være soldaten som er så opptatt av å løse oppdrag, for å ivareta sikkerhetsbehov eller oppnå anerkjennelse, at stridsutholdenheten går ned på bakgrunn av at fysiologiske behov i form av mat ikke blir ivaretatt.

Med tanke på kritiske røster til forskningsresultater er det viktig, som Kaufmann & Kaufmann beskriver, å huske at

(...) det grunnleggende premisset for denne teorien og for enhver psykologisk teori som handler om psykologisk atferd: Mennesker er ikke fysiske systemer som kan modelleres og forklares i form av jernharde lovmessigheter, slik som fysikken. Ambisjonen er snarere å finne frem til regler for atferd, eller generelle retningslinjer (...) (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 97).

Mazlows teori er forsøkt revidert flere ganger, men nyere forskning viser at Mazlows tilnærming gir minst like gode forklaringer som nyere forskning (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 97).

3.4 Jobbkarakteristika

Herzbergs tofaktorteori

Teorier som omhandler egenskaper ved jobben som påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner omtales som jobbkarakteristika modeller. Frederick Herzberg utviklet sin teori ved Pittsburgh University i 1959. Teorien omhandler hva som skaper trivsel og mistrivsel hos arbeidstakerne på arbeidsplassen. Herzberg intervjuet hundrevis av arbeidstakere og ba de beskrive en situasjon på jobben som skapte trivsel og en hendelse som skapte mistrivsel. Etter å ha analysert forskningsresultatene sine kom Herzberg frem til at de faktorene som påvirket trivsel ikke var de samme som skapte mistrivsel. Ut ifra denne analysen dannet Herzberg grunnlaget for å skille mellom motiveringsfaktorer og hygiene faktorer. Herzberg trakk følgende generelle konklusjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

1. Hygiene faktorer kan skape mistrivsel dersom de er fraværende, men ikke nødvendigvis trivsel dersom de er tilstede (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, s 113-119).
2. Motivasjonsfaktorer kan skape trivsel dersom de er tilstede, men ikke nødvendigvis mistrivsel dersom de er fraværende. (Herzberg, et. al, 1959, s 113-119)

Kaufmann & Kaufmann (2009) beskriver de viktigste hygiene faktorene til å være fysiske og psykiske arbeidsforhold, ledelse, lønnsforhold, status, mellommenneskelige relasjoner og jobbtrygghet. Når disse forholdene er gode, forsvinner mistrivsel.

Motivasjonsfaktorene er forhold som finnes høyere i Mazlows pyramide, som for eksempel anerkjennelse, ansvar og personlig vekst. Dersom disse faktorene er fraværende fører det ikke nødvendigvis til mistrivsel, men til en mer nøytral tilstand. Om de derimot er til stede kan de føre til trivsel, produktivitet og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

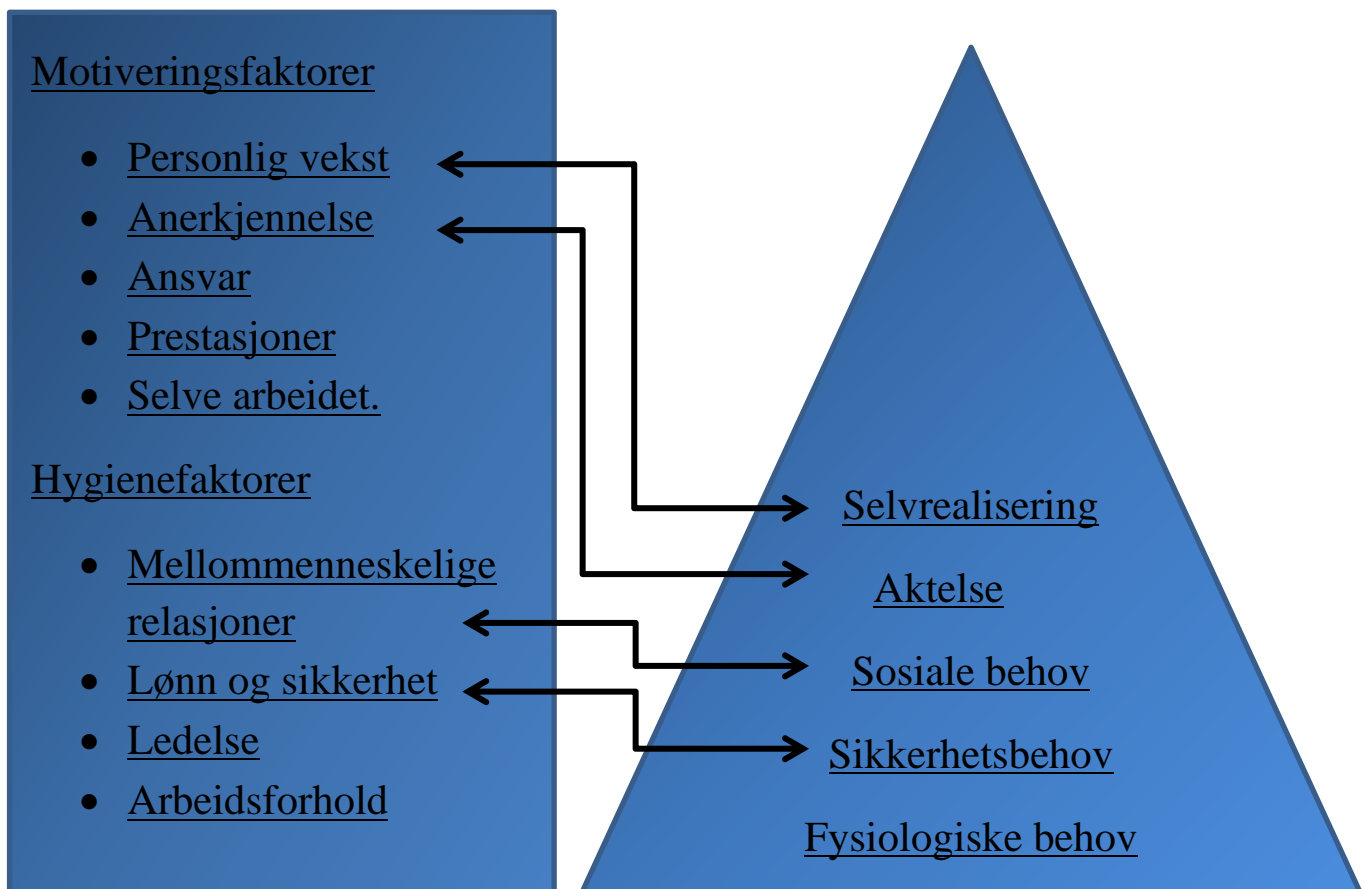
For meg virker det rart at faktoren ledelse bidrar til mistrivsel hvis den er dårlig eller mangelfull, men ikke bidrar til trivsel og motivasjon hvis den er bra. For min egen del bidrar

god ledelse i høyeste grad til motivasjon og trivsel. For eksempel i form av at lederen går foran som et godt eksempel, viser faglig dyktighet eller stiller krav til meg som undergitt. Det vil bli interessant å se hvordan teorien samsvarer med svarene jeg får hos de vernepliktige lagførerne i SBBN. Dette vil bli drøftet i kapittel 4.

Som det fremgår av modellen under, kan vi se at Herzbergs motiveringsfaktorer ligger høyt og hygienefaktorene lavt i pyramiden til Mazlow.

Herzberg

Mazlow



Kritikk av Herzberg

Selv om teorien til Herzberg har fått bred aksept, er det likevel mulig å komme med innvendinger. (Berg, 1994, s 219)

Teoriene tar ikke høyde for at mennesker er ulike, én person kan bli fornøyd over å få mer ansvar, mens en annen kan bli misfornøyd. Videre har det blitt slått tvil om hvorvidt tilfredshet er relevant sett opp mot produktivitet. Herzberg antar at det er en entydig sammenheng mellom disse faktorene. Det at en medarbeider er tilfreds kan komme av at han

eller hun skal ut i sommerferie og det øker trivselen men ikke nødvendigvis produktiviteten. Herzberg mottar også kritikk for hvordan han gjennomførte undersøkelsene. Han antydte at personene han intervjuet ville fortelle presist hva som gav de en dårlig følelse og hva som gav de en god følelse. Mennesker er ikke alltid rasjonelle og tenderer mot å gi omgivelsene skylden for det som går dårlig og seg selv for det som går bra (Berg, 1994, s 219).

3.5 Kognitiv evalueringsteori

Deci & Ryan

I mange sammenhenger, fra idrettsverdenen til dugnadsarbeid, hører man om personer som gjør sitt ytterste fordi det er utfordringene eller gleden ved jobben i seg selv som motiverer dem. Det samme kan sies om alle de som maler bilder, klatrer i fjellet, utfører idrett på amatørnivå eller alle andre aktiviteter som det ikke virker å være noen åpenbar form for belønning ved å bedrive. Belønningen er innebygd i aktiviteten. Selv om det kan være sekundære fordeler ved å drive aktiviteten, er det først og fremst gleden ved aktiviteten i seg selv som er motivasjonen (Deci & Ryan, 1985, s 11). Er dette bare fine ord som skjuler økonomiske gevinster, eller finnes det en slik indre motivasjon som ikke krever noen form for ytre stimuli? Hvordan er det i SBBN? Motiverer jobben i seg selv? Trenger vernepliktige lagførere i SBBN ytre stimuli for å bli motivert?

Kaufmann & Kaufmann beskriver forskningen til de amerikanske forskerne E.L. Deci og R.M. Ryan som skiller mellom to motivasjonssystemer, indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning slik som mange tenker på det, herunder bonuser på jobben, frynsegoder eller stillingsopprykk. Mens indre motivasjon knytter seg til arbeidet som utføres i seg selv. Indre motivasjon, er følge Deci & Ryan, basert på to grunnleggende behov; behov for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Deci & Ryan, 1985, s 32). Videre hevder de at personer som ikke har fokus på ytre stimuli, søker situasjoner og utfordringer som interesserer dem og som krever deres kreativitet og oppfinnsomhet. De søker utfordringer som passer deres kompetansenivå, som verken er for lett eller for vanskelig.

Det at indremotivasjon omhandler glede og interesse, kan i noen sammenhenger komplisere det å fastslå hvorvidt noen er indre eller ytre motivert. Gitt at en person får belønning for en aktivitet og deretter svarer at han likte aktiviteten svært godt, likte han da aktiviteten i seg selv eller likte han aktiviteten fordi han fikk belønning? Det første omhandler indremotivasjon, det siste gjør det ikke (Deci & Ryan, 1985, s 34-35). Deci og Ryan peker imidlertid på noe meget

interessant i forholdet mellom indre og ytre motivasjon. En person som i utgangspunktet er indremotivert får etter en viss tid også tilført en ytre stimuli i form av for eksempel en økonomisk belønning. Etter en tid kan denne personens motivasjon dreie fra indre motivasjon over arbeidet i seg selv, til ytre motivasjon gjennom den økonomiske belønningen. Hvis den økonomiske belønningen så faller bort vil ikke nødvendigvis den indre motivasjonen komme tilbake, men arbeideren kan miste motivasjon. Gjennom å påføre en ytre motivasjon kan den indre motivasjonen minske (Deci & Ryan, 1985).

Uavhengig forskning utført i Israel peker også på et interessant perspektiv. For at den ytre motivasjonen skal komme opp på et like høyt nivå som den indre, må belønningen være nok så høy. I studien ble utvalget delt inn i tre grupper, hvor alle tre gruppene skulle samle inn penger til en veldedig organisasjon. Den ene gruppen fikk selv 1 % av inntektene, den andre fikk 10 % og den siste fikk ingenting. Resultatet av studien var at produktiviteten i den gruppen som fikk 1 % av inntekten var lavere enn i de to som fikk henholdsvis 10 % og null prosent av inntektene. Dette kan støtte påstanden om at indre og ytre motivasjon står i forhold til hverandre og ved å tilføre ytre motivasjon kan den i utgangspunktet indre motivasjonen avta hvis ikke belønningen er betraktelig (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

3.6 Kritikk Deci & Ryan

En såkalt statistisk oversiktsanalyse av til sammen 128 eksperimentstudier viser at ytre belønning i form av materielle goder har en tendens til å redusere arbeiderens indre motivasjon for oppgaver som han eller hun i utgangspunktet var indre motivert for, og således underbygger teorien til Deci & Ryan. Den samme studien viser imidlertid at ytre verbal belønning bidrar til indre motivasjon. De finner også at overraskende goder eller belønning som ikke er direkte relatert til atferden til arbeideren ikke reduserer indre motivasjon (Knudsen & Ryen, 2005, s 35). Det vil si at det er ikke så svart hvitt som Deci & Ryan hevder, indre motivasjon trenger ikke å bli redusert av belønning eller goder.

4 Drøfting av resultater

I dette kapitlet vil jeg innledningsvis redegjøre for funn gjort under intervjuene, for deretter å drøfte disse funnene opp mot valgt teori. Jeg vil drøfte funnene opp mot valgt teori for å se i hvor stor grad soldatenes svar på hva som motiverer dem samsvarer med teorien. Kapitlet er delt opp i fem deler.

4.1: Funn

4.2: Motivasjon

4.3: Behovsteorier

4.4: Hygiene- og motivasjonsfaktorer

4.5: Indre og ytre motivasjon

4.1 Funn

I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for de funn jeg gjorde under intervjuene. Her vil jeg vise spørsmålene jeg stilte og essensen av et utvalg svar til hvert av spørsmålene. De svarene som er gjengitt er de jeg finner mest relevante opp mot hva som motiverer vernepliktige lagførere i SBBN. Et fullstendig transkribert intervju finnes vedlagt (Vedlegg 3).

Etter en innledning hvor jeg gjorde rede for temaet og introduserte meg selv begynte jeg å stille spørsmål fra intervjuguiden.

Spørsmål 1:	Trives du i stillingen din?
	<i>Ja, tillitserklæring å bli lagfører.</i>
	<i>Gøy at vi får så mye ansvar og er selvstendige.</i>
	<i>Ja, kunne ikke tenke meg noe annet egentlig.</i>
Spørsmål 2:	Hva trives du mindre godt med?
	<i>Kontrameldinger er det verste for meg.</i>
	<i>Lite struktur i hverdagen.</i>
	<i>Når befalet ikke forteller hvorfor vi skal gjøre som vi gjør.</i>
Spørsmål 3:	Hva legger du i ordet motivasjon:
	<i>Indre drivkraft.</i>
	<i>Presse seg selv.</i>
	<i>Ha lyst til å gjøre noe.</i>
Spørsmål 4:	Hva blir du motivert av?
	<i>Personlig samtale med befal.</i>
	<i>Følelsen av å lykkes.</i>
	<i>Kjenne at jeg har prestert noe, for min egen del.</i>
	<i>At befalet har tillit til meg.</i>
	<i>Å få høre av befalet at jeg har gjort en god jobb.</i>
	<i>Å bli korporal.</i>
	<i>Å være sjef for et lag.</i>
	<i>Å kunne gjøre ting på min måte.</i>

Spørsmål 5:	Hva blir du demotivert av?
	<i>Å få kjeft til tross for at jeg har gjort mitt ytterste.</i>
	<i>Å gjøre ting jeg ikke ser poenget med.</i>
	<i>Dårlig planlegging</i>
Spørsmål 6:	Hva er dine tanker om ansvaret som følger med det å være lagfører?
	<i>Kan gjøre det på min måte.</i>
	<i>Jeg har ansvaret både når det går bra og dårlig.</i>
	<i>Tidvis tyngende, men motiverende å kunne bestemme litt selv.</i>
Spørsmål 7:	Er det vanlig med anerkjennelse i troppen?
	<i>Det er ikke veldig vanlig.</i>
	<i>Det betyr mye de gangene jeg får anerkjennelse.</i>
	<i>Nei, men små ting betyr mye, kommentar fra befalet eller fornøyd befal.</i>
Spørsmål 8:	Ville noen form, annen form for anerkjennelse påvirket din motivasjon?
	<i>Ja, kanskje personlig ros, det ville økt motivasjonen.</i>
	<i>Nei, trenger ikke anerkjennelse for å gjøre jobben min, skjønner at det er viktig.</i>
Spørsmål 9:	Blir sikkerheten din ivaretatt på en god måte?
	<i>Det er grensetilfeller, men i hovedsak ja, befalet er påpasselig med å forklare at sikkerhet er viktig.</i>
	<i>Vi har veldig fokus på sikkerhet, har ikke følt meg utrygg.</i>
Spørsmål 10:	Føler du at du får utnyttet ditt potensial?
	<i>Ja, vi får mer og mer ansvar.</i>
	<i>Føler meg privilegert over å være lagfører.</i>
	<i>Ja, i og med at vi er så selvstendige med mye ansvar.</i>
Spørsmål 11:	Føler du at du får passe mengde ansvar?
	<i>Veldig varierende, men i hovedsak synes jeg det.</i>
	<i>Varierende, fra å føle meg som i en barnehage til mye ansvar.</i>
Spørsmål 12:	Er det vanlig med anerkjennelse mellom soldatene i troppen?
	<i>Det er jo litt preget av konkurranse, men man gir ros til hverandre når noen gjør det bra.</i>
	<i>Vanligere enn fra befal.</i>
Spørsmål 13:	Opplever du at ting er rettferdig i troppen?
	<i>Lagførere har noen sene kvelder, litt kjipt å tenke på de som har fri.</i>
	<i>Vi har noen sene kvelder, men sånn er det å være lagfører.</i>
Spørsmål 14:	Har du noen etterbrennere på hva som motiverer deg, eller en hendelse som bidro til motivasjon.
	<i>Se spørsmål 4.</i>

4.2 *Motivasjon*

Det hadde vært relativt lett å motivere personer hvis alle ble motivert av det samme. Slik er det imidlertid ikke. Som belyst i teorikapitlet er det flere faktorer som spiller inn, for eksempel Mazlows behovspyramide som argumenterer for at det er vanskelig å være motivert på arbeidsplassen hvis sikkerhetssituasjonen i hjemmet får deg til å frykte for eget liv. Det er heller ingen garanti for at absolutt alle mennesker vil nå det høyeste nivået til Mazlow og selvrealisere seg selv. Mange er kanskje fornøyd med å dekke de fysiologiske behov på en sikker arbeidsplass med gode kollegaer. Fordi motivasjon er subjektivt og antall informanter er få, er ikke svarene jeg fikk under intervjuene noen fasit på hva som motiverer alle vernepliktige lagførere i SBBN, men jeg håper fortsatt å kunne identifisere noen tendenser.

Soldatene i SBBN virker å tenke relativt likt om hva motivasjon er:

Å finne en grunn til å presse seg selv om man er langt nede i kjelleren. (Soldat 5)

Det er noe som gjør at du får lyst til å gjøre noe, som gjør at du får lyst til å legge ned en innsats, nå et mål for eksempel. (Soldat 3)

Indre drivkraft til å få noe gjort. (Soldat 2)

Basert på svarene så er soldatenes opplevelse av motivasjon at det omhandler å få noe gjort og ha lyst til å gjøre det. Dette samsvarer ganske godt med tidligere beskrevet definisjon på motivasjon. Hvordan er soldatenes syn på motivasjon sett opp i mot teorien? Jeg vil starte med å se svarene i lys av Mazlow sin behovspyramide.

4.3 *Behovsteorier*

Mazlows behovsteori.

Vernepliktige lagførere, på lik linje med alle andre i SBBN, får sitt fysiologiske behov dekket gjennom kost og losji. Som beskrevet i Kaufmann & Kaufmann (2009) så er ikke mennesker maskiner. Mennesker kan bevege seg noe mellom de ulike nivåene, men det hjelper lite å skulle motivere en person med å utvikle og realisere seg selv hvis han eller hun frykter for sin

sikkerhet på arbeidsplassen. SBBN uttaler i sitt verdigrunnlag at de skal sette sikkerhet først (SBBN, 2007)



Sikkerhet eller sikkerhetsbehov er det andre nivået i Mazlow sin pyramide og dermed noe som bør være på plass før personell har motivasjon til å strekke seg etter de neste nivåene. På bakgrunn av de svar jeg fikk på spørsmål som omhandlet følelse av trygghet og sikkerhet virker det som om dette er noe SBBN tar på alvor.

Det er grensetilfeller, værskifte på øvelse, det påpekes uansett hvor vi er at sikkerheten går først. Under en øvelse med dårlig vær begynte bataljonssjefen å kalle opp vognene på samband for å minne om sikkerhet og hvis vi var i tvil skulle vi få befal opp i posisjon for å kjøre vognene ned for oss. Føler ikke at ting går på sikkerheten løs. (Soldat 2)

Soldatene føler seg i all hovedsak trygge og man kan dermed argumentere for at også dette nivået er tilfredsstillt.

Hva angår sosiale behov er mitt inntrykk, basert på svarene jeg fikk, at dette er noe som ikke opptar soldatene i nevneverdig grad med tanke på hva som motiverer dem. Det kommer frem av intervjuene at det i all hovedsak er et godt miljø i troppen og at de fleste har er del av den

sosiale gruppen. Det er når vi beveger oss lengre opp i pyramiden det begynner å bli interessant.

Det nivået som informantene snakket mest om var uten tvil det nest høyeste nivået i pyramiden, aktelse. Det å nyte suksess og få anerkjennelse av befalet virket som noe som motiverte soldatene i stor grad.

Du merker når de (Befalet) er fornøyd og da blir jeg fornøyd selv. (Soldat 3)

Det å jobbe mot et mål som man vet kommer til bli sett, for eksempel med et knutelag (SB-lag) da, så vet jeg at hvis jeg får opp dette raskt og alt fungerer så blir troppssjefen fornøyd og det er motiverende. (Soldat 4)

Flere av informantene uttalte at det hørte til sjeldenhetene at befalet i troppen gav ros når soldatene hadde gjort noe bra «Vi får ikke mye direkte ros, men seksjonssjefene sier ofte at dette gikk bra» (Soldat 4). Det at soldatene opplever det å få ros og anerkjennelse sjeldent kan være en medvirkende faktor til at det er en så stor motivasjonsfaktor når det først skjer.

Nei, det er sånn at du blir mast på hvis du ikke får det til, men det er ikke veldig vanlig med noen form for belønning, men hvis troppssjefen ringer og sier du har gjort en god jobb, da vet du at du har gjort en veldig god jobb. Jeg blir veldig glad av å bare høre den lille greia der, om at dette var bra, det betyr ganske mye. (Soldat 4)

Ja, men det er sjeldent, når rosen først kommer er den enda bedre. Hvis du får ros hele tiden er det jo ikke det samme. (Soldat 6)

Det at ros og anerkjennelse, i følge soldatene, gis sjeldent fører til at det betyr ekstra mye når det først forekommer. Hvorvidt dette er en bevisst strategi fra offiserene, hvor de kun gir ros for å forsterke det de anser som positiv atferd, vites ikke. Det kan like fullt være slik at offiserene i SBBN ikke er gode til å gi ros og at det derfor skjer sjeldent. Likefullt oppleves det ekstra betydningsfullt for soldatene de gangene det forekommer.

Det at soldatene legger så stor vekt på det å lykkes og å få anerkjennelse passer godt inn i behovspyramiden til Mazlow. Aktelse er det nest høyeste nivået og fordrer at underskuddsbehovene er mer eller mindre tilfredsstilt. Når soldaten får dekket sine fysiologiske behov, sier at de føler seg trygge og ikke har noe å utsette på det sosiale i troppen

vil jeg hevde at de er dekket. En slik generalisering kan imidlertid vise seg å være noe feilaktig. De soldatene jeg intervjuet hadde alle søkt seg til Forsvaret og trivdes godt i troppen, det ble imidlertid kommentert at ikke alle soldatene i troppen var i Forsvaret frivillig og ikke trivdes like godt som de jeg intervjuet. Noen hadde havnet litt utenfor og var ikke like godt sosialt integrert i troppen som de fleste andre. Det kan være mange årsaker til det, men ifølge Mazlow kan mye tyde på at for disse individene kan det være viktigere å opparbeide seg mellommenneskelige relasjoner og bli en del av den sosiale gruppen enn for eksempel anerkjennelse eller selvrealisering. Dette er dog ikke like relevant for min studie da jeg ser på forhold som omhandler vernepliktige lagførere og disse virker å være godt integrert i troppen. Jeg vil argumentere for at aktelse er det nivået i pyramiden de fleste soldatene ligger på da de opplever at de får lite anerkjennelse men samtidig setter svært stor pris på det når det først skjer. Når det er sagt så var det i det lille utvalget jeg intervjuet også tendenser til at enkelte av informantene tenderer mot å ha fokus på selvrealisering.

Følelsen av å lykkes er veldig motiverende, kjenne at jeg har prestert noe, og det trenger ikke være anerkjennelse eller noe, bare det at, ja, nå fikk jeg til noe, det er veldig motiverende. (Soldat 4)

Det å lykkes for sin egen del, bli så god som man kan bli og å få ut eget potensial kjennetegner selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Som det fremkommer av drøftingen virker det som om soldatene i størst grad blir motivert av anerkjennelse og ros etter at de har gjort en god jobb. Hvis de derimot ikke gjør en god jobb og mislykkes vil de få tilbakemelding på dette også, i form av ris og kjeft. Det som kan være litt interessant er hvorvidt det er soldatenes ønske om anerkjennelse eller frykten for ris som er den faktiske motivasjonen. Soldatene virker uansett å fokusere på det positive, de trekker frem ønske om å gjøre en god jobb og få ros fremfor frykten for å mislykkes og få ris. Jeg opplever at dette oppriktig er det soldatene mener. Dette baserer jeg i stor grad på min tolkning av deres oppførsel og svar under intervjuene. Soldatene snakket om sitt befal på en slik måte at jeg tror det er relativt liten styringsavstand. De virket også komfortable når de snakket om ris og ros og troverdige i sine svar vedrørende hva som motiverer dem.

Soldatene beskrev generelt stemningen i troppene som god. Trivsel på arbeidsplassen kan også være en faktor som påvirker motivasjonen.

4.4 Motivasjons- og hygiene faktorer

Som nevnt i teorikapittelet beskriver Herzberg i sin to-faktorteori hvilke faktorer som bidrar til trivsel og hvilke som bidrar til mistrivsel på arbeidsplassen. Ifølge teorien skal faktorene som skaper trivsel ikke skape mistrivsel ved sitt fravær og de faktorene som skaper mistrivsel skal ikke skape trivsel hvis de blir oppfylt.

De funnene jeg gjorde under intervjuene virker, på flere områder, å understøtte denne teorien. Når det gjelder motivasjonsfaktorene til Herzberg er dette naturlig da disse samsvarer med de tre høyeste nivåene i Mazlows pyramide, som jeg i forrige kapittel har vist samsvarer med hva som motiverer de vernepliktige lagførerne, eksempelvis aktelse. Jeg vil derfor ikke ha stort fokus på motivasjonsfaktorene til Herzberg under dette kapitlet da disse, som nevnt, er tilsvarende de tre høyeste nivåene i Mazlows pyramide og således er belyst i forrige kapittel. Jeg finner det interessant at det også virker å være en relasjon mellom soldatenes svar og teorien når det kommer til hygiene faktorene, hva som skaper mistrivsel og mangel på motivasjon.

Arbeidsbetingelser blir trukket frem som en hygiene faktor av Herzberg. På spørsmål om hva som skaper mistrivsel nevner en av soldatene at dårlig planlegging, noe som fører til dårligere arbeidsbetingelser, er en bidragsyter til mistrivsel og dårlig motivasjon.

Ting som man føler er helt unødvendig, som man likevel må gjøre, senest i dag hadde vi en mønstring på personlig utstyr som noen mente var svært unyttig for det tok egentlig ganske mye tid, vi kunne gjort det tidligere på dagen så det er vel egentlig planlegging da, dårlig planlegging hvis jeg skal nevne noe. (Soldat 5)

For å styrke teorien ytterligere, var det ingen av soldatene som nevnte god planlegging som en bidragsyter til motivasjon eller trivsel. Dette til tross for at det utvilsomt er perioder hvor planleggingen er så god at det ikke fører til uforutsette hendelser for soldatene. Ut ifra dette kan man utlede at også i SBBN er det slik at det som skaper mistrivsel ikke nødvendigvis skaper trivsel, dersom det blir oppfylt. Selv om teorien virker å passe bra i mange sammenhenger, er det også tilfeller hvor teorien til Herzberg og realiteten i SBBN ikke sammenfaller.

En av hygiene faktorene til Herzberg er ledelse. Jeg ser også en tendens til at ledelse i form av informasjonsflyt fungerer som en hygiene faktor hos de vernepliktige lagførerne i SBBN. På spørsmål om hva som skaper mistrivsel eller er demotiverende blir det trukket frem lite

informasjon med tanke på hvorfor de skal gjøre som de gjør, eller hensikten med det oppdraget de skal løse. «Unødvendige ting, når man ikke ser meningen med ting. Eller ikke får svar fra befalet på hvorfor vi gjør noe. Når du får svar at vi gjør ting « Fordi»» (soldat 5). Ifølge teorien til Herzberg skal ikke faktorer som skaper mistriivsel, i dette tilfellet mangelfull ledelse, være de samme som skaper trivsel hvis de blir oppfylt. På dette punktet virker det å være nyanser som kompliserer ting noe. Flere av informantene mine trekker nemlig frem ledelse i form av informasjon om hvorfor de skal løse oppdraget sitt som svært motiverende. «På øvelse før jul fikk vi melding om at vi skulle stille samband for Telemarkbataljon (TMBN), et viktig oppdrag som har noe å si, som er viktig, og se resultatene av det, det motiverer meg best» (soldat 2). Motivasjonen til soldaten økte når han fikk vite at han skulle stille samband for TMBN, i forhold til vanlig, når soldatene ikke vet hvem de stiller SB for eller hvordan striden i operasjonsområdet går. I dette tilfellet bidro ledelse, i form av informasjon, til motivasjon. Dermed virket ledelse som en motivasjonsfaktor og ikke som en hygienefaktor som Herzberg hevder i sin modell.

En annen hygienefaktor som Herzberg beskriver er mellommenneskelige relasjoner, eller mer nøyaktig, dårlige eller mangelfulle mellommenneskelige relasjoner. Dette blir også trukket frem som noe som skaper mistriivsel og lite motivasjon hos informantene.

Når befalet er i dårlig humør så smitter det over på oss, så de burde prøve å skjule det bedre enn de gjør. (Soldat 6)

Det at befalet gir ris til soldatene sine bidrar altså til mistriivsel og nedsatt motivasjon for soldatene. Den mellommenneskelige relasjonen mellom soldat og befal blir påvirket negativt av ris og kjeft, i hvert fall når det føles urettferdig. «Det er tidvis lite rom for å feile, når befalet er stresset og har dårlig tid får vi kjeft selv om vi har forsøkt så godt vi kan» (Soldat 6). Den ene informanten fortalte også om sitt forhold til et befal i troppen og hvordan dette påvirket hans motivasjon. Dette befalet hadde særdeles stor styringsavstand og gav mye ris til troppen og var generelt lite fornøyd med hvordan soldatene løste sine arbeidsoppgaver. Ifølge denne informanten bidro dette til liten grad av trivsel og han fortalte at han ikke hadde lyst til å stå opp de dagene han visste at det var dette befalet som skulle ha undervisning. Til tross for disse utsagnene virker det, også ved denne faktoren som om soldatene ikke fullstendig deler Herzbergs syn. Flere av informantene nevner nemlig opplevelsen av å ha en god tone, eller gode relasjoner til befalet sitt som en bidragsyter til motivasjon.

Det at befalet kommer bort og prater personlig med deg, trenger ikke være forsvarsrelatert heller, det er veldig motiverende. (Soldat 1)

Man kan altså finne argumenter for at både ledelse og mellommenneskelige relasjoner kan fungere som hygiene- så vel som motivasjonsfaktorer.

Jeg tror det kan være nyttig å reflektere rundt Herzbergs to-faktorteori i lys av Mazlows behovspyramide for å bedre forstå hvorfor soldatene blir motivert av det Herzberg omtaler som hygiene-faktorer. Hvis en soldat, eksempelvis, er sosialt svak og sliter med å opparbeide mellommenneskelige relasjoner kan vi ifølge Mazlow plassere han mellom nivå to og tre i pyramiden. Hvis denne personen så opplever å bli likt av befalet sitt eller knytte vennskapsbånd til medsoldater kan dette bidra til motivasjon for vedkommende. På denne måten kan mellommenneskelige relasjoner som Herzberg omtaler som hygiene-faktorer, faktisk være motivasjonsfaktorer for enkelte. Det kan virke som om hvor man befinner seg i pyramiden til Mazlow har innvirkning på hva som er hygiene- og motivasjonsfaktorer for den enkelte. Er det også mulig å trekke paralleller mellom de ulike nivåene til Mazlow og Herzberg og hvorvidt soldatene er indre eller ytre motivert? Blir soldatene motivert av jobben i seg selv eller trenger de en form for ytre stimuli?

4.5 Indre og ytre motivasjon

Som beskrevet i teorikapitlet handler indre motivasjon om selvbestemmelse og ønske om å tilegne seg kompetanse og at motivasjonen ligger i aktiviteten i seg selv (Deci & Ryan, 1985). Det virker således mulig å trekke paralleller til både Herzbergs motivasjonsfaktorer og de høyeste nivåene i Mazlows pyramide. To av motivasjonsfaktorene til Herzberg er personlig vekst og selve arbeidet mens det høyeste nivået til Mazlow er selvrealisering. Disse faktorene omhandler alle en eller annen form for økt kompetanse, motivasjon gjennom arbeidet i seg selv eller selvbestemmelse og er således tett opp i mot det Deci & Ryan omtaler som Intrinsic motivation eller indre motivasjon. (Deci & Ryan, 1985)

Når det kommer til økt kompetanse som en bidragsyter til indre motivasjon, vil jeg tro at forholdene ligger godt til rette for dette i SBBN og militære avdelinger generelt. Dette fordi de vernepliktige skal tilegne seg særdeles mye ny kunnskap og nye ferdigheter i løpet av sitt år i førstegangstjenesten. Det virker som om soldatene deler dette synet:

Det er veldig motiverende å vite at det du gjør, det får du bruk for både i tjeneste, og senere i det sivile, for eksempel skredkurs. Og at befalet forteller hvorfor vi gjør ting. (Soldat 1)

Utleddet av dette utsagnet vil jeg si at det å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter bidrar til motivasjon for vernepliktige lagførere i SBBN.

På den annen side så er det ikke alle de vernepliktige som i utgangspunktet er like motivert for førstegangstjenesten. Til tross for at de ikke er motivert så kan de ikke unngå å tilegne seg kunnskap og ferdigheter gjennom et år inne til førstegangstjeneste. Selv om alle som er inne til førstegangstjenesten blir bedre soldater etter hvert som de tilegner seg kunnskaper og ferdigheter er det ikke gitt at motivasjonen øker. Kan vi dermed slå fast at teorien til Deci & Ryan er feil? Nei, så svart hvitt er det ikke. Jeg hevder ikke at det å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter er ensbetydende med å bli indremotivert, og det er heller ikke det teorien sier, det er mer en bidragsyter til å bli indremotivert. Som beskrevet tidligere spiller flere faktorer inn. For eksempel selvbestemmelse.

Selvbestemmelse for de vernepliktige lagførerne i SBBN kan ved første øyekast virke som noe problematisk å oppnå. SBBN er som alle andre militære avdelinger, et hierarkisk oppbygd system hvor føringer og ordrer blir besluttet på høyere nivå og sendt nedover. Således virker det som om lagførerne i SBBN skal gjøre som de får melding om og har liten selvbestemmelsesrett. Hvis vi tar en nærmere kikk på Forsvarets ledelsesfilosofi virker det imidlertid ikke like vanskelig. Forsvarets ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse og i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, kan vi lese et sitat av general George S. Patton som jeg finner meget forklarende « Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell de hva de skal gjøre og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet» (Forsvaret, 2012, s 13).

Oppdragsbasert ledelse ble innført i Forsvaret på bakgrunn av en ulykke som skjedde i Vassdalen i 1986 hvor 16 norske soldater omkom. Man innså at det var lite formålstjenlig med et så rigid system hvor sjefen på stedet måtte søke tilbake til sine overordnede for godkjenning selv om han anså situasjonen som livsfarlig (Forsvaret, 2012).

Viktige aspekter ved oppdragsbasert ledelse er blant annet å lede på intensjon og desentralisert ledelse (Forsvaret, 2012). For at denne formen å lede på skal være mulig er tillit

mellom befal og soldater en forutsetning. Det virker også som om selvbestemmelsesrett og tillitt er noe som er med på å motivere soldatene.

Jeg er lagfører for en eller to beltevogner så drar vi opp på fjellet uten befal og setter opp SB, ganske selvstendig egentlig (Soldat 3).

Under en periode preget av mye stress og kaos skulle vi ut og ta over posisjonen til et annet lag og før vi skulle dra ble vi tatt med inn til troppssjef og han sa at» *nå er vi avhengig av at dere gjør en god jobb, og det stoler jeg på at du gjør.*» eller noe i den duren der. Og da fikk jeg en liten oppkvikker av at han hadde tiltro til at vi skulle få det til da, og da var jeg veldig ivrig når vi kom ut at dette skal vi fikse også. Så gikk det jo bra også og det husker jeg var motiverende, at jeg ble stolt på og at han hadde tro på meg (Soldat 3).

Det at soldatene drar opp på en fjelltopp uten befal byr utvilsomt på mange utfordringer i form av vær og vind eller fiender i det området de opererer. Selvbestemmelsesrett med tanke



på disse utfordringene kan være veivalg opp på fjellet eller hvordan de skal utforme nærforsvarsplanen. Med denne tankegangen virker det mer nærliggende å tenke at de vernepliktige lagførerne i SBBN faktisk har en del selvbestemmelsesrett.

Kunnskaper, ferdigheter og evne til problemløsning blir satt på prøve for å komme opp i posisjon Foto: Forsvaret.

5 Konklusjon

Problemstilling: Hva motiverer vernepliktige lagførere i Sambandsbataljonen?

Hensikten med denne oppgaven er å identifisere hva vernepliktige lagførere i SBBN blir motivert av. Etter å ha beskrevet metoden redegjorde jeg for motivasjonsteorier som jeg deretter knyttet opp i mot svarene jeg fikk fra intervjuene.

Mine funn tilsier at de vernepliktige lagførerne jeg intervjuet i SBBN hovedsakelig blir motivert av følgende faktorer:

Anerkjennelse: Soldatene opplever økt motivasjon av å bli sett og verdsatt av befalet sitt for den jobben de gjør. Som de selv sier er det ikke så mye som skal til, en kommentar i leir eller en fornøyd troppssjef kan være nok. Soldatene opplever ikke å få ros og anerkjennelse ofte, men når det først forekommer gjør det inntrykk på soldatene. Jeg vil hevde at befalet i SBBN kan få mer motiverte soldater av å bli flinkere til å gi anerkjennelse. En annen bidragsyter til motivasjon hos lagførerne er at befalet tar seg tid til å forklare hensikten med oppdraget, hvorfor en aktivitet skal gjennomføres. Den neste faktoren soldatene trekker frem som viktig med tanke på motivasjon er nemlig **forståelsen av at arbeidet er viktig**. Når soldatene opplever at det de gjør er meningsfullt og viktig stiger motivasjonen. Når de ser meningen bak hvorfor de trener på en ferdighet i leir eller løser et oppdrag under øvelse øker motivasjonen. Forståelsen av at arbeidet er viktig er spesielt motiverende når soldatene i tillegg opplever tillit fra befalet sitt.

Soldatene er enige om at stillingen deres innebærer mye ansvar, det at de har fått dette **ansvaret, sammen med selvstendighet**, viser seg som en motivasjonsfaktor. Soldatene er klar over at det ikke er vanlig med vernepliktige lagførere i Hæren. De fremstår som stolte over å ha fått denne stillingen og det ansvaret det medfører, motivasjonen ligger i å vise seg ansvaret verdig. Soldatene løser tidvis oppdrag uten befal og det medfører at de selv bestemmer rutevalg, nærforsvar og må være kreative for å løse oppdukkende problemer som å få løs beltevogna når denne er kjørt fast. Denne selvstendigheten opplevdes som utfordrende i starten, men etter hvert som deres ferdigheter og kunnskaper økte blir det nå trukket frem som en stor motivasjonsfaktor.

Som beskrevet tidligere er motivasjon subjektivt og mennesker blir motivert av ulike faktorer. Dette medfører at jeg ikke kan konkludere med at mine funn motiverer alle vernepliktige lagførere i SBBN. Det er likevel rimelig å anta at de funnene jeg har gjort, i noen grad, også

kan gjelde resterende lagfører på bakgrunn av likheten i svarene jeg fikk av de lagførerne jeg intervjuet.

Det er tidligere forsket på hva offiserene i SBBN gjør for å motivere sine soldater. Når det nå også foreligger data på hva som motiverer vernepliktige lagførere ville det vært interessant å se på hvorvidt det er divergens mellom hva offiserene gjør for motivere og hva de vernepliktige lagførerne selv finner motiverende.

Uavhengig av hvorvidt det er divergens mener jeg, på bakgrunn av mine funn og analyser at gjennom relativt små tiltak fra befal og offiserer vil det være mulig å øke motivasjonen hos SBBN sine vernepliktige lagførere ytterligere. Dette kan eksempelvis være å i større grad enn på nåværende tidspunkt fortelle soldatene når de har gjort en god jobb. Å føle seg sett og bli satt pris på for den jobben de legger ned er nok. Jeg mener det er mulig å øke motivasjonen mest gjennom å fortelle soldatene hvorfor de skal gjennomføre treningen, en leksjon eller en aktivitet. Mitt forslag er å inngå en avtale med soldatene som går ut på følgende. Soldatene kan til en hver tid spørre «hvorfor gjør vi det her?» og hvis befalet ikke har et godt nok svar så skal heller ikke aktiviteten gjennomføres. På denne måten blir det stilt større krav til avdelingens planlegging og ved å få gode svar vil forhåpetligvis soldatene bli motivert. Etter hvert tror jeg også soldatene vil tenke seg om to ganger før de spør og kanskje selv reflektere rundt hvorfor aktivitetene blir gjennomført og således skjønner hvorfor den er viktig.

Det har vært spennende å jobbe med temaet og godt å se at lagførerne fortsatt trives og er motivert for tjenesten i SBBN. Jeg håper min oppgave kan være en bidragsyter til å øke denne motivasjonen ytterligere. Prosessen har ført til refleksjon vedrørende motivasjon og ledelse for min egen del. I tillegg ser jeg i enda større grad frem til å ta fatt på min karriere som yrkesoffiser i SBBN.

6 Referanseliste

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

Deci, L. Edward & Ryan, M. Richard (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum press.

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

Forsvaret (2014) *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

Forsvaret (2014) *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, B. Barbara (1959) *The motivation to work*. Cleveland, Ohio: John Wiley & Sons, Inc.

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

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

Knudsen, Knud, Ryen, Anne. (2005) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: J.W. Cappelens forlag.

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

Sambandsbataljonen (2015) *Stående ordre i felt*. Heggelia[S.N]

Sambandsbataljonen (2007) *Sambandsbataljonens verdigrunnlag*. Heggelia.[S.N]

Solheim, Torstein (2014) *Motivering av soldater. En studie i hvordan offiserer i Sambandsbataljonen motiverer soldatene*. Bacheloroppgave, Oslo: Krigsskolen

Vedlegg 1: Samtykkeskjema.

Bakgrunn og hensikt.

Jeg er kadett ved Krigsskolen og skal i siste halvår på skolen levere min Bachelor oppgave. I denne oppgaven skal jeg skrive om motivasjon i Sambandsbataljonen (SBBN). Det er tidligere forsket på hva offiserene i SBBN gjør for å motivere sine soldater, i min oppgave ønsker jeg å se det hele fra soldatenes side og min problemstilling lyder derfor: Hva motiverer soldater i SBBN. For å finne ut dette skal jeg intervju et utvalg soldater i SBBN, svarene jeg får fra disse intervjuene sammen med anerkjent motivasjonsteori vil danne grunnlaget for oppgaven min. Intervjuene vil ha en varighet på opp mot en time og vil bli tatt opp på båndopptager.

Intervjuobjektene vil bli holdt anonyme og all informasjon som kommer frem under intervjuet vil bli makulert når oppgaven er ferdig rettet.

Intervjuet er helt frivillig og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet uten å oppgi noen grunn til det.

Om du ønsker å delta på intervjuet underskriver du samtykkeerklæringen.

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

Sted: _____

Dato: _____

Navn: _____

Underskrift: _____

Takk for ditt bidrag til min bacheloroppgave!

Med vennlig hilsen Anders Ekren.

Vedlegg 2: Intervjuguide.

Innledning og bakgrunn.

- **Kort om meg.**
- Bakgrunn for intervju.
- Presisere samtykkeskjema.

Innledende spørsmål.

- Trives du i Sambandsbataljonen?
- Hvilken stilling har du?

Motivasjon.

- Hvilke tanker får du når du hører ordet motivasjon?
- Hva betyr ordet motivasjon for deg?

Herzberg

- Kan du fortelle om en situasjon hvor du følte deg motivert?
- Kan du fortelle om en situasjon hvor du følte deg demotivert?

Deci & Ryan (Indre og ytre)

- Trives du i den stillingen du har?
 - Hva er bra med den?
 - Hva er mindre bra med den?
 - Blir du motivert av den jobben du gjør i seg selv?
- Får du noen form for belønning når du lykkes?
 - I hvilken form?
 - Hva tenker du om denne type belønning?
 - Ville annen form for belønning motivert deg mer?

Mazlow

- Føler du at din sikkerhet blir ivaretatt som soldat i SBBN?
- Føler du at du får brukt hele ditt potensial?
- Føler du at du får passe ansvar?
 - Hvordan opplever du å få ansvar?
- Opplever du å få anerkjennelse fra dine over- og sideordnede?
- Hva vil du si om den sosiale situasjonen i troppen?

Likeverdsteori

- Opplever du tjenesten i SBBN som rettferdig?
 - Hva er urettferdig?
 - Hvordan påvirker det deg?
- Har du noen avsluttende kommentarer om hva som motiverer deg som soldat i SBBN?

Vedlegg 3: Transkribering intervju 3.

Ja, for å komme i gang tenkte jeg at du kunne starte med å fortelle litt om stillingen din og hva du gjør her i Sambandsbataljonen (SBBN).

Jeg er lagfører på et knutepunkt, i teletroppen, så da er vi egentlig to vogner av tre mann, og der er jeg lagfører for to andre. Også er det et annet lag som er sammen med oss, som er like som oss. Også reiser vi opp på fjellet uten noe befal egentlig, og etablerer knutepunkt og samband. Veldig selvstendig så det er veldig fint.

Hvilke vogn er du på?

22, er jeg på

Jeg gikk befalsskolen her i 2007, og da startet jeg opp som lagfører på 11, så jeg er kjent med mye av det, det er vel sikkert ikke så alt for mye nytt.

Hehe, nei det tviler jeg på.

Så, vi skal jo prate om motivasjon og når jeg begynte å skrive oppgaven min så fant jeg utallige forskjellige definisjoner og det betyr jo forskjellig for den enkelte, så det hadde vært interessant å høre hva du legger i ordet motivasjon? Hva det betyr for deg?

Det er jo, krefter som gjør at du... jeg føler det er krefter som endrer litt tankesettet ditt som gjør at du får lyst til å gjøre noe, og legge en innsats inn i noe, nå et mål for eksempel da.

Ja, mm, kan du fortelle om en situasjon hvor du følte at du ble motivert?

Ehmm, i forsvaret liksom?

Ja, i forsvaret for eksempel.

Ehh, ja for eksempel så hadde vi, når vi hadde dette beret løpet, da hadde vi vært ute og jeg hadde ikke spist på 17-18 timer og hadde ikke sovet på 30 og var veldig slitne og sånn, ehh, og da hadde vi blitt kjørt ganske hardt og så hadde vi med oss et befal som jeg tror skjønte at folk var veldig slitne, men det var fortsatt en ganske god stund til vi skulle spise lunch, men han hadde med seg en pose nøtter, og det var liksom ikke noe mer en det, men den posen med nøtter gjorde stemninga hevet seg, det husker jeg det var en sånn oppkvikker som gjorde....

Har du noe eksempel på det motsatte da, en situasjon hvor du var demotivert?

Ja, det hender jo man er det, går inn i et sånn tankesett hvor du bare går å hater og det har jo vært noen ganger hvor det bare regner, og hjernen bare låser seg i at dette er dritt, dette er dritt, dette er dritt, og situasjoner hvor du merket at de rundt deg også synes det er like dritt som deg da, da blir du litt sånn demotivert selv.

Ond sirkel det ja...

Ja

Sånn generelt sett da, hva er det som motiverer deg?

Eh, ja følelsen av å lykkes er jo veldig motiverende jeg ønsker å kjenne det at jeg har prester no. Og det behøver ikke nødvendigvis å være noe sånn veldig anerkjennende at du har gjort no, og at du har vært kjempeflink, men at du føler at nå fikk jeg til noe, ikke nødvendigvis at noen andre ser at du har fått til noe, det er veldig motiverende. Også det å jobbe mot et mål, et mål som du vet at andre kommer til å se, sånn som i et knutepunkt da, da vet du får jeg opp dette raskt, får jeg alt til å fungere så blir troppssjef fornøyd også da er det motiverende.

Ja, kjenner til den følelsen. Den stillingen du har nå, som lagfører, var det noe du søkte på?

Ja

Også ble dere valgt ut etter rekrutten, ikke sant?

Ja.

Du trives med det eller?

Trives veldig godt, kunne egentlig ikke tenkt meg noe annet. Nei, jeg synes det er gøy både det at vi er såpass selvstendige og det er gøy å ha litt ansvar da, kjenne litt på det.

Ja, synes du det er passe ansvar?

Ja, jeg synes egentlig det er veldig gøy å kunne styre litt ting selv da, og det at vi ikke har med oss befal hele tide, det at de stoler på at vi får til ting likevel, det liker jeg.

Kan du dele litt de tankene du gjør deg med det at det er jo et ganske stort ansvar, dere tre alene oppå en fjelltopp, eh, et stykke fra folk, og det er jo opp til dere å fikse biffen. Du synes ikke det er for mye?

Eh, nei altså det kunne vært det, jeg har liksom tenkt på det, hva hvis vi fucker opp alt og ingen ting går, men nei det blir jo som... Noen må jo gjøre den jobben og du får liksom litt den følelsen at det er jeg som må prestere, det er vi som må få til dette her og det er... da... føler jeg at det ikke er for mye ansvar vi får det jo til så.

Ja dere gjør jo det. Det er jo ikke så veldig mange avdelinger i Hæren som har vernepliktige lagfører med samme ansvaret som det dere har, håper jo at, eller husker jo tilbake at, det er jo som du sier, det funker jo, så jeg håper virkelig at det går an å videreføre dette selv om større deler av bataljonen skal bli profesjonalsert. Du trives stort sett i stillingen din da?

Ja, jeg trives veldig bra.

Er det noen aspekter ved det som du ikke synes er like bra?

Ehm, nå må jeg tenke. Altså, det er jo noen ganger man får litt følelsen, når ingenting fungerer, du står liksom under KTS og ting funker ikke og du får liksom hele tiden maset på

deg at nå må du fikse, men du føler at det egentlig ikke er din feil da. Siden du har ansvaret, så får jo du også ansvaret når det går feil og det er jo litt... men sånn er det jo bare når man er leder, man må bare ta tak i det.

Mm, og vi prata om det derre om at dere har jobbet hardt og har kommet opp i posisjon og fått opp alle skudd og det er god stemning, er det vanlig med noen form for anerkjennelse eller belønning eller noe sånn i teletroppen.

Eh, nei jeg tror alle er litt sånn derre mast på hvis du ikke får det til da, også er det ikke vanlig med noen sånn stor belønning men hvis troppssjefen ringer og sier» Ja, nå har du gjort en bra jobb» ja da vet du at du har gjort en veldig god jobb da, hehe.

Ja, da betyr det noe ja.

Hehe, ja så du blir veldig glad for å høre bare den lille greia med at dette var bra. Det er ikke noe særlig mer enn det men du vet at det betyr ganske mye da.

Men, du er ikke avhengig av det for å pushe og å gjøre en allright jobb

Nei, det som er bra med, gøy med sambandet er jo det at du ser når det funker, du vet at skuddene er oppe, så du vet jo selv når du har gjort en god jobb på en måte. Så det er en god følelse i seg selv å vite at du har bidratt til å få det opp.

Så, eh. Har du gjort deg noen tanker om noen annen form for anerkjennelse eller belønning som kunne vært med å bidratt til at du hadde hatt et ønske om å gjøre en bedre jobb eller... tror du på en måte at ikke det er nødvendig?

Nei, kan ikke helt se for meg hva det skulle vært i så fall. Fordi, jeg føler på en måte vi gjør den jobben vi er sendt ut til å gjøre, og da ja. Nå har jo noen også fått en belønning ved å bli visekorporal også da og det er jo også motiverende.

Hvor mange i troppen er det som har blitt det?

Syv tror jeg.

Ja, for dere... kom inn i august ja. Vi pratet litt om det men, det å skulle stille sambandsdekning i all slags vær og vind på en fjelltopp langt fra folk, det er jo ikke uten risiko, har du noen gan vært redd eller følt at det dere driver med er litt i grenseland med tanke på sikkerheten?

*Nei, altså vi har jo stort fokus på sikkerhet, og vi skal jo få det til i all slags vær, men vi hadde en episode hvor vi var opp på Andsfjell for noen uker siden og da blåste det 22 sekundmeter og det var skikkelig sånn storm. Da følte du at det her er litt... det gikk jo fint da men, var litt sånn små ekkelt når du ikke klarer å gå for å sette opp skuddet engang fordi du blåser av sted
Men, nei jeg har ikke følt meg utrygg egentlig*

Du som person Johannes, føler du at du får brukt, brukt potensialet ditt på en god måte, føler du du blir holdt igjen, opplever du for mye ansvar, hva tenker du om denne balansegangen?

Jeg føler jo at jeg får brukt mitt potensiale, det er veldig gøy, i og med at vi får være så selvstendige da, så får man også utfordret seg selv med tanke på lederegenskaper, ja, og sånne ting så, nei, jeg føler egentlig at jeg får brukt potensialet mitt ganske bra egentlig.

Vi snakket så vidt om det i stad, videre på det med ansvar, fra dere startet opp i august så får dere jo mer og mer ansvar, ettersom befalet blir tryggere på dere og dere blir flinkere i jobben deres. Føles denne kurven riktig for deg?

Akkurat nå føler jeg kanskje at det er passe, men helt i starten når vi skulle starte med å være lagførere og sånn så blir man kastet litt ut i det, jeg husker jeg tenkte «Oi shit, har jeg ansvar for alt det her, skal jeg passe på at alt det her går i orden?» Så i starten så hadde jeg litt følelsen av at fikser jeg egentlig dette? Burde ikke noen som kanskje er litt mer kvalifisert kanskje ha ansvar for alt sammen? Men jo mer man har fått prøvd seg og jo mer man ser at det faktisk fungerer så føler jeg at ansvarsnivået er ganske greit.

Sånn, samhold og sånn i troppen, er dere en sammensveiset gjeng?

Ja, det er en bra gjeng. Det er jo selvfølgelig forskjellige typer som alle andre steder, men ja det er et bra samhold.

Jeg skjønnte at det ikke var så vanlig med anerkjennelse i fra befalet, dere i mellom, på rommet eller i laget da, er det vanlig med anerkjennelse når noen har gjort en god jobb?

Det er jo veldig forskjellige typer da, det er noen typer som er litt sånn som ikke bryr seg så mye om militæret da, litt sånn» Hvorfor prøver vi så hardt a?» Og da blir det mer en jobb å prøve å overbevise de om at det er gøy å lykkes at vi faktisk må gjøre en innsats også er de noen andre igjen som der er lettere å få til litt bedre samarbeid og samhold hvor man ser at man klarer å skape et resultat og da blir det litt mer... vet ikke om det er anerkjennelse, men i hvert fall en veldig god sånn teamfølelse i hvert fall.

Opplever du førstegangstjenesten så langt som rettferdig?

Ja, jeg gjør veldet, altså jeg visste jo hvordan forsvaret kom til å være på en måte. Men jeg føler ikke alltid det er rettferdig når en løk har mistet våpenet sitt og alle må ut å løpe og HK løft og alt sånn men, jeg føler at jeg blir behandlet rettferdig.

For min del når jeg har snakket om et tema en stund hender det at jeg kommer på nye ting etter hvert som jeg snakker. Og kanskje spesielt for dere som ikke hadde så mye bakgrunnsinformasjon med tanke på hva det gjelder hjelper det ofte å prate litt om temaet, så hvis vi looper litt tilbake, og bruk gjerne tid, og om du kunne beskrive en til to situasjoner til hvor du kjente på at det virkelig var sus og driv i deg og at du ville lykkes, og om du kunne reflektere litt rundt hva grunnen til det var?

Ja, ehmm. Vi hadde jo en stor øvelse, med hele brigaden nå i november. Og da var det, vi ble sendt ut klokken 2 på natten og da skulle vi ut og etablere. Og da var hele situasjonen egentlig litt stressende, vi ventet på et annet lag som kom alt for sent også ble vi kaldt inn for å ta over noen andre sine skudd fordi de ikke funket, alt var kaos, og da før vi dro ut hadde vi

et møte med troppssjefen. Da sa han liksom bare, det var ikke noen store greier, men han sa »nå er vi avhengige av at dere gjør en god jobb» Eller noe i den duren der, og « Det stoler jeg på at du gjør også» Og da fikk jeg bare en sånn liten oppkvikker på at han hadde tiltro til oss, og at vi skulle få det til, og da var jeg veldig ivrig når vi kom ut at dette skal vi fikse også. Så gikk det jo bra også, det husker jeg at jeg følte var motiverende, at vi ble stolt på og at vi kom til å fikse det, at han hadde tro på det, hm andre situasjoner da...

Ja, situasjoner eller andre ting du vet du blir motivert av, kanskje fra en annen, trenger ikke å være forsvarsrelatert heller.

Nei, altså jeg er jo alltid glad i følelsen av å ha mestret noe da, den mestringsfølelsen. Ehm, det er kanskje ikke like relevant men jeg driver å løper en del og går mye på ski, og sånt, og da er det jo sånn at uansett hvor jævlig det føles underveis, så ligger den der tanken i bakhodet, om det som kommer etterpå, at du sitter igjen med følelsen av å ha gjort noe bra, den tror jeg er veldig god til å motivere meg selv å ha fokus på resultatet lengre fremme. Ikke tenke på hvor ille det er nå.

Ja, og for min egen del så er det sånn at jo verre eller hardere det er her nå, jo sterkere får jeg den følelsen i etterkant.

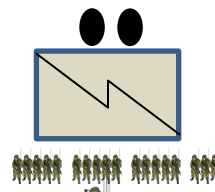
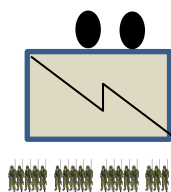
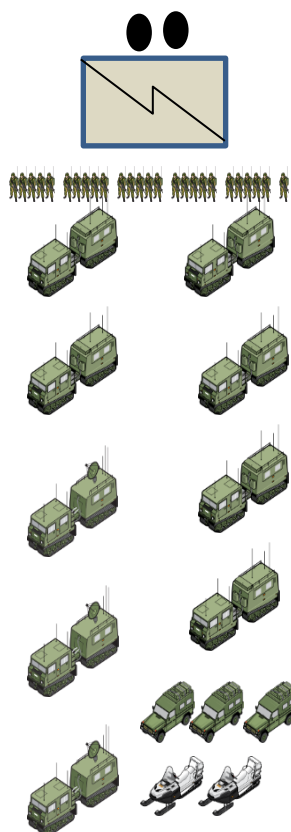
Jaja, ikke sant, man får det, og hvis du også klarer å se for deg det i mens det står på og du har det helt forjævlig, så går det lettere å komme igjennom det også. Det er veldig motiverende.

Jeg har fått gode svar jeg Johannes så hvis ikke du har noe mer, eller noen etterbrennere så, la meg bare kjapt se over her... Nei, jeg tror jeg er fornøyd jeg så får du ha takk for praten

I lik måte, og lykke til med oppgaven.

Vedlegg 4: Organisasjonsskisse Teletropp

Teletropp



Kommandoplass,
Rekognosering og Multinode
seksjon.

Seksjon 1: 8 Knutelag

Seksjon 2: 6 Knutelag.

