

Lokale tiltak for å øke ståtid blant grenaderer i Hæren.

Kadett Torbjørn Hanstad



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2013

Antall ord: 7 657

Innhold

1. Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Avgrensning.....	4
1.3 Problemstilling.....	5
1.4 Begrepsavklaring	5
1.4.1 Grenader	5
2. Metode.....	6
2.1 Innledning.....	6
2.2 Valg av metode	6
2.3 Metodebeskrivelse	6
2.4 Utvelgelsesprosessen	7
2.5 Egen forforståelse	8
2.6 Metode og kildekritikk	8
3. Teori	10
3.1 Innledning.....	10
3.2 Behovsteori.....	10
3.2.1 Maslows behovsteori.....	10
3.2.2 Kritikk av Maslows behovsteori	12
3.3 Jobbkarakteristika-modeller	13
3.3.1 Herzbergs tofaktorteori	13
3.3.2 Kritikk av Herzbergs tofaktorteori	14
3.4 Kultur.....	14
3.4.1 Organisasjonskultur.....	14
3.4.2 Kritikk til organisasjonskultur.....	16
3.5 Tidligere rapporter og studier	17
4. Drøfting	19
4.1 Innledning.....	19
4.2 Arbeidsmiljø	19
4.3 Arbeidsoppgaver.....	20
4.4 Ansvar.....	21
4.5 Kompetanse	23
4.6 Materiell.....	25
5. Konklusjon	26
5.1 Forslag til videre forskning.....	27
Referanseliste	28
Vedlegg	30

Samtykkeerklæring.....	31
Intervjuguide	32

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Er det slik at troppssjefen har mer å si for ståtiden til grenaderer enn Generalinspektøren for Hæren? Jeg forventer å jobbe sammen med grenaderer når jeg er ferdig på Krigsskolen (KS), samtidig vet jeg at samarbeidet kan bli kortere enn jeg kanskje hadde ønsket. Grunnen til dette er at gjennomsnittlig ståtid for grenaderer beregnes til å være ca. 2 år (Johannessen, 2012, s 18). Den korte ståtiden har engasjert flere, både i og utenfor forsvaret, og det har i de siste ti årene blitt gjennomført flere norske studier som omhandler vervede. Disse studiene tar i all hovedsak for seg hvorfor soldatene verver seg og hvorfor de slutter, men de inneholder også faktorer som kan forklare hvorfor de blir. De viktigste tiltakene for å øke ståtiden til grenaderene ligger derimot utenfor Generalinspektøren i Hærens (GIH) myndighet (Johannessen, 2012, s 57). I denne oppgaven ønsker jeg derfor å belyse hva en bataljon kan gjøre for å motivere sine grenaderer til å øke ståtiden.

Denne oppgaven vil med bakgrunn i fire intervju og ved hjelp av de eksisterende studiene forsøke å finne hvilke tiltak på bataljonsnivå som kan fungere for grenaderene. Jeg har støttet meg på motivasjonsteorier og teori om organisasjonskultur for å kunne svare på problemstillingen. Oppgaven er relevant fordi vervede soldater har utgjort hovedleveransen av Forsvarets bidrag til internasjonale operasjoner de siste 10 årene (Johannessen, 2012, s 5). Den lave ståtiden er en utfordring siden omstillingen fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar har gjort at Forsvaret har fått et økt behov for profesjonalisering. Den teknologiske utviklingen har samtidig ført til en stadig høyere brukerterskel på Forsvarets materiell og dermed økt behovet for spesialkompetanse og ekspertise på lavere nivå.

1.2 Avgrensning

Denne oppgaven tar kun for seg grenaderer i Hæren og vil ikke gjelde vervede i andre forsvarsgrener. For å kunne gjennomføre en slik studie innenfor rammen av en bachelor er oppgaven begrenset til lokale tiltak, med det menes tiltak som en bataljon selvstendig kan iverksette. Oppgaven utelukker derfor lønnsforhold, ansettelsesforhold, gradssystem, muligheter for internasjonale operasjoner (INTOPS), boligordninger og andre sentralt styrte faktorer. Dette er ikke prioritert siden de nevnte forhold er godt beskrevet i tidligere studier og

er derfor ikke interessante i denne sammenheng. Oppgaven er også avgrenset til motivasjon- og kulturteorier, men vil ikke ta for seg utfordringer innenfor seleksjon og rekruttering.

1.3 Problemstilling

For å forsøke å svare på hva som kan gjøres på lokalt plan, har oppgaven en problemstilling som lyder: **Hva kan en bataljon gjøre for å motivere sine grenaderer til å øke ståtiden?**

1.4 Begrepsavklaring

1.4.1 Grenader

«Militært personell som etter gjennomført førstegangstjeneste gis tidsbegrenset tilsetting på åremål i menige stillinger, i regulære avdelinger, i Forsvarets militære organisasjon. (...) Dette er betegnelser på kategorier personell med spesifikke tilsetningsvilkår og ikke gradsbetegnelser» (Andersen et al. 2004, s 7-8). Med hensyn til militær grad og rang er vervede å regne som visekorporal eller korporal, altså OR 2 eller 4 (Forsvarsstaben, 2012, s 11). Vervede i Sjøforsvaret tilsettes som Matros, mens vervede i Luftforsvaret og Hæren kalles grenaderer, denne bruken av ordet grenader er særnorsk (Økland, 2013, s 4). Kontraktstiden ved førstegangsverving er normalt tre år. De har mulighet for å fornye kontrakten en periode slik at tjenestetiden blir seks år. I spesielle tilfeller kan det allikevel gis anledning til en tredje signering (Forsvarsstaben, 2012, s 6). Totalt er derfor maksimal grense for samlet åremålstilsetting 10 år. I følge tjenestemannsloven (1983, § 3) vil en overskridelse av denne grensen medføre krav om fast tilsetting.

2. Metode

2.1 Innledning

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for de metodiske valgene som er gjort for å kunne svare på problemstillingen og for å vise hvordan informasjonen til oppgaven er innhentet. Dette er gjort for å gi leseren en detaljert og åpen fremstilling av framgangsmåten slik at den reflekterer hensikten med oppgaven og at funnene representerer virkeligheten. Dette vil også styrke påliteligheten og troverdigheten i oppgaven (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010, s 229-231). Først beskrives valgt metode og fremgangsmåte for tilnærmingen til problemstillingen. Deretter vil metoden analyseres i forhold til hvordan den har påvirket tilnærmingen til problemstillingen. Til slutt vil jeg diskutere styrker, svakheter og min forståelse av valgt metode. Dette gjøres for å styrke oppgavens objektivitet (Johannessen et al. 2010, s 232)

2.2 Valg av metode

Opgavens problemstilling besvares ved å innhente informasjon fra fire intervju, supplert med eksisterende studier fra Norge og Sverige. Informasjonen fra intervjuene og dokumentstudiet vurderes opp mot behovsteorier, jobbkarakteristika-modeller og teori om organisasjonskultur. En slik kvalitativ tilnærming gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser (Johannessen et al. 2010, s 137). Dette er en kvalitativ metode, hvor jeg har måttet tolke og forstå grenaderenes synspunkter for å finne mening. Denne metoden tar utgangspunkt i den virkeligheten grenaderene opplever og deres synspunkter på hvordan utfordringen kan adresseres. Jeg har altså brukt teori for å forsøke å forstå grenaderenes motivasjon.

2.3 Metodebeskrivelse

Til å starte med ble det søkt etter eksisterende forskning som allerede var gjort på området. I Norge er det gjennomført flere studier omkring dette tema, og sammen med en svensk studie blir motivasjon løftet frem som den viktigste faktoren (Bruteig 2004, Andersen et al. 2004, Johannessen 2007, Forsberg 2007, Kristiansen 2009, Johannessen 2010, Gustavsen 2011, Aaslund 2011, Gustavsen og Johannesen 2012, Fors Brandebo, Jonsson, Wallenius, Österberg og Larsson 2012, Hesthagen og Larsen 2012, Hesthagen og Larsen 2013, Økland 2013). Basert på disse studiene ble det utarbeidet en intervjuguide og et pilotintervju ble gjennomført for å sikre at intervjuet var dekkende for oppgaven. Intervjuene hadde en middels

strukturingsgrad slik at alle temaer ble berørt, samtidig som det åpnet for at respondentene selv kunne ta opp temaer etter eget ønske (Jacobsen, 2005, s. 146). To intervju ble gjennomført på et møterom på respondentenes arbeidsplass og to intervju ble holdt på kontorene til vedkommende. Alle intervjuene ble gjennomført uten forstyrrelser. Transkripsjonene er forsøkt nedskrevet uten å tillegge tolkning. De ble samlet og sortert under emner slik at det ble lettere å sammenlikne innhentet data. Respondentene ble kun gitt grad og nummer for å ivareta anonymitet.

2.4 Utvelgelsesprosessen

Utvalg av dokumenter ble gjort ved å finne relevante, ugraderte og troverdige kilder som omhandlet vervede soldater. Jeg vurderte det slik at det ikke var hensiktsmessig å bruke mer enn én svensk undersøkelse, i tillegg til de norske for å kunne svare på problemstillingen.

Kriteriene som lå til grunn for utvelgelse av grenaderer var at de som et minimum hadde vært grenader i tre år, men at de kunne ha tatt militær videreutdanning (f.eks.: grunnleggende befalskurs). Dette kriteriet ble satt for at respondentene skulle ha en viss erfaring og således kunne svare grundig på spørsmålene slik at oppgaven skulle få en viss dybde. For å oppnå den ønskede bredden fra Hæren, og dermed et mer nyansert inntrykk, satte jeg krav om at de skulle komme fra forskjellige bataljoner eller inneha ulike roller. Respondentene ble også valgt fordi de kom fra, eller hadde tjenestegjort i en HRS (hurtig reaksjonsstyrke) avdeling, da det er slike avdelinger som har flest grenaderer og således et grenadermiljø.

Dette utvalget av grenaderer er nødvendigvis ikke representativt for Hæren, men hensiktsmessig i forhold til oppgaven. Utvalget består av grenaderer som skiller seg fra den gjennomsnittlige ståtiden ved at de har jobbet minimum tre år. De er derfor rike på informasjon og vellykket i forholdt til gjennomsnittet. Respondentene i oppgaven kan i henhold til Johannessen et al. (2010, s 106) betegnes som et avvikende utvalg.

Tilgang til respondentene ble opprettet ved at to ble kontaktet tjenestevei via KS og deres avdeling, og to ble kontaktet direkte via bekjenskaper. Respondentene hadde bakgrunn fra Telemark bataljon (TMBN), Ingeniørbataljonen, Artilleribataljonen og Sanitetsbataljonen. Respondentene fikk tilsendt intervjuguide og bakgrunn for oppgaven. Hensikten med intervjuet var dermed åpen. Dette ble gjort for at respondentene skulle være forberedt og slik

at de på forhånd kunne identifisere problemområder som ikke ble dekket av intervjuguiden. Respondentene fikk informasjon om at de ble anonymisert, samtidig ble anonymiseringsproblematikken adressert ved at det er få respondenter i oppgaven. Videre ble de informert om bruk av dikteringsmaskin, og at kun de deler av intervjuet som jeg fant relevante ville bli benyttet oppgaven.

2.5 Egen forforståelse

I denne formen for oppgave er tolkningen avhengig av forforståelse. «Forskerens forforståelse – eller forståelseshorisont – vil kunne påvirke *hva* forskeren observerer, og *hvordan* disse observasjonene vektlegges og tolkes» (Johannessen et al. 2010, s 38). Respondentene er, eller har vært grenaderer i lang tid og har jobbet i en HRS avdeling. På den andre siden har jeg vært avdelingsbefal ved Grensevakten i seks år, hvor jeg primært har jobbet med vernepliktige, og deretter gått på KS. Jeg har vært bevisst på at forskjellene i erfaringer kan ha påvirket observasjonen og oppfatningen under intervjuet, og ikke minst hvilke data som ble vektlagt under tolkningen. De subjektive oppfattelsene og personlige meningene mine har blitt forsøkt kompensert ved at det er benyttet direkte sitat eller parafrasering av respondentenes uttalelser, slik at disse kan knyttes opp mot teorien. I tillegg vil vurderingene fra de tidligere studiene også kompensere noe for dette.

2.6 Metode og kildekritikk

En svakhet ved denne oppgaven er at det kun er nyttet fire respondenter. Dette gir sterke begrensninger for å kunne generalisere, men eventuelle tendenser vil kunne komme frem. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidsplass i et møterom eller på respondentens kontor, altså et sted respondentene kjente godt. Ulempen med dette kan være at enkelte kan ha følt at intervjuet brøt inn på arbeidsplassen og informasjon ble holdt tilbake. En frykt for at andre kollegaer skulle høre hva som ble sagt kan også ha bidratt til at enkelte har kviet seg for å fortelle deres sannhet. Fordelen med et kjent lokale er at det er lettere å bygge tillit og at respondentene blir mer komfortable og avslappet. Jeg vil understreke at samtlige respondenter opplevdes som åpne og personlige under hele intervjuet.

To av respondentene skilte seg ut ved at de var over 30 år og satt ikke lenger i en stilling ved en HRS avdeling. Dette kan være en ulempe da man har en tendens til å huske de positive

opplevelsene på den gamle arbeidsplassen bedre enn de negative (Grenader 1). På en annen side hadde disse lang fartstid i den gamle avdelingen og jeg opplevde at respondentene hadde saklig begrunnede synspunkter og et profesjonelt perspektiv på problemstillingen. At respondentene fortsatt jobber i Hæren kan også være en svakhet ved oppgaven siden svarene deres kan være påvirket av deres lojalitet til avdelingen og således ikke gi et nyansert nok inntrykk. På den andre siden fokuserer problemstillingen på motivasjon, noe som rettferdiggjør et utvalg som har opplevd nettopp motivasjon i over tre år. Siden jeg har brukt teori for å forstå respondentenes motivasjon kan det være en fare for at jeg har sett etter informasjon på grunnlag av de antakelsene jeg hadde om temaet (Jacobsen, 2005, s 35). Dette kan igjen føre til at jeg har gått glipp av viktig informasjon.

Oppgaven er basert på vitenskapelig teori som er godt forankret i psykologien. Disse er ofte referert til i andre tilsvarende publiseringer både i Norge og utenlands. Respondentenes beretninger kan ikke betraktes som vitenskapelige. De vil på den andre siden oppfatte sine egne beretninger som sannhet og således bidra til å nyansere eller bekrefte eksisterende empiri.

3. Teori

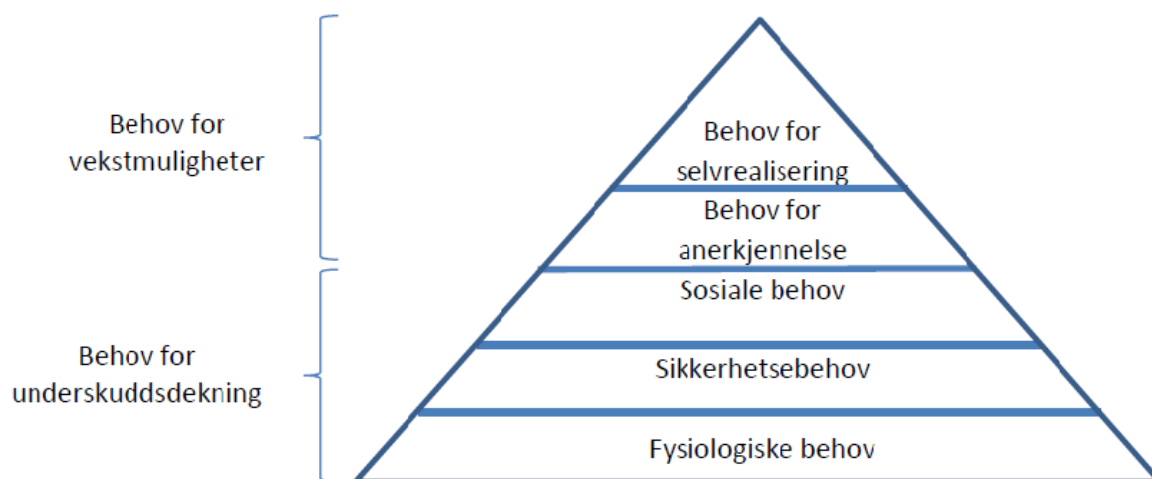
3.1 Innledning

I dette kapitlet vil det bli gitt en enkel redegjørelse for de teoriene oppgaven er basert på. Kaufmann og Kaufmann (2009, s 93) deler motivasjonsteoriene i fire ulike typer, disse er: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Disse teoriene konkurrerer ikke, men utfyller heller hverandre. Motivasjonsteoriene kan ikke alene forklare det som kommer fram av oppgaven, det har derfor vært nødvendig og sett på organisasjonskultur. Med organisasjonskultur menes «(...) de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 1995, s 23). Med andre ord «hvordan vi gjør tingene på her hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s 4). I kapitlet presenteres tre teorier som til sammen representerer behovsteorier, jobbkarakteristika-modeller og teori om organisasjonskultur. Til slutt sammenfattes data fra tolv norske studier og en svensk. Disse dataene er utdrag av en helhet og tar kun for seg tiltak på bataljonsnivå. Hensikten med dette er å vise at analysene som er gjort senere i oppgaven har rot i anerkjent vitenskapelig teori.

3.2 Behovsteori

3.2.1 Maslows behovsteori

Hovedpoenget med behovsteorier er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s 221) at organisasjoner må utformes slik at man dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle, og som derfor er bestemmende for dens atferd. Den mest innflytelsesrike behovsteorien stammer fra Abraham Maslow. Han var den første til å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 94). Maslow (1970, s 35-47) kategoriserte de menneskelige behovene inn i fem deler, innenfor disse er det igjen to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter.



Figur 1: Maslows behovspyramide (Basert på Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 96 og Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 222)

Som figuren viser satte Maslow behovene i et hierarki. Grunnprinsippet i teorien er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå normalt må være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan oppnås (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s 95).

Redegjørelsen av behovskategoriene under er satt sammen av følgende kilder: Jacobsen og Thorsvik (2007, s 221-224), Maslow (1970, s 35-47) og Kaufmann og Kaufmann (2009, s 94-96).

Fysiologiske behov danner fundamentet og er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning. Normalt tenker man her på vann, mat, luft og et sted og bo. I arbeidslivssammenheng kan dette være lønnsbetingelser og arbeidstidsbestemmelser. Dette kan altså tilfredsstilles gjennom materielle goder og en balanse mellom arbeid og fritid.

Sikkerhetsbehov omfatter fysisk og følelsesmessig sikkerhet. I arbeidsmiljøet kan dette bety grunnleggende sikkerhetstiltak, arbeidsforhold og trygghet for å få beholde jobben. Dette kan tilfredsstilles ved en sikker arbeidsplass og fast ansettelse. Dette vil føre til at man kan frigjøre energi å søke seg oppover i behovshierarkiet mot større trivsel og vekst.

Sosiale behov er det høyeste behovet av underskuddsmotivene. Med det menes behov for gode venner og kolleger, tilhørighet i sosiale grupper og medarbeiderorientert ledelse. Dette er et område der bedrifter i stor grad kan hjelpe til med å tilfredsstille slike behov. For eksempel: tilrettelegge for gode samarbeidsforhold, skape tilhørighet på jobben og arrangere sosialt samvær og aktiviteter på fritiden.

De tre nederste trinnene i pyramiden dekker opp underskuddene og gir de mest grunnleggende behovene. De to øverste trinnene handler om personlig vekst og mulighet for å utvikle seg, de er altså ikke rettet mot underskuddsdekning.

Behov for anerkjennelse er det første trinnet i overskudds- eller vekstmotiver. Dette handler om individets muligheter for personlig vekst som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Dette fører til et ønske om å prestere, som igjen gir prestisje og man nyter dermed suksess og andres aktelse. Denne faktoren er av stor betydning i arbeidslivet. Dette kan med enkelhet tilfredsstillers med ros fra overordnede, eller konkrete bevis som diplomer, stillinger eller notiser i interne nyhetsbulletiner. Det er viktig at det er systematikk og konsekvens i de tiltakene som iverksettes, og det er av spesiell betydning at man synlig viser anerkjennelse for arbeid noen tar på seg utenom sine formelle plikter.

Behov for selvaktualisering handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Dette kan tilfredsstillers ved å gi utfordrende oppgaver og mulighet til å være kreativ og gjøre ting bedre. En slik tilfredstillelse kan utløse sterke motiverende krefter som vil føre til at folk yter sitt aller beste, noe som kommer både personen og bedriften til gode.

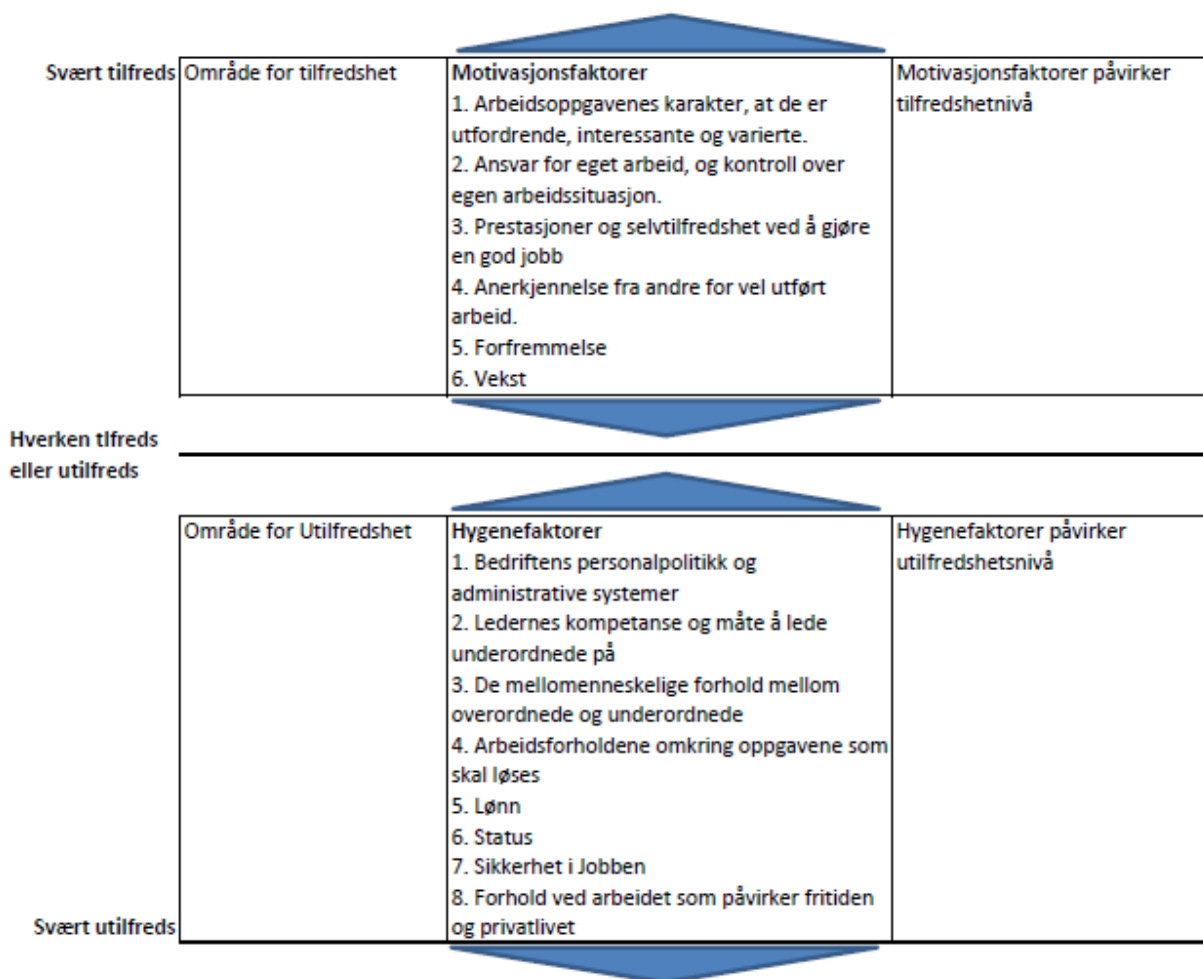
3.2.2 Kritikk av Maslows behovsteori

Selv om dette er en av de mest kjente behovsteoriene får den også noe kritikk. Dette går blant annet på at behovskategoriene er så upresist formulert at det er uklart hva som ligger i dem, og at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt kategoriene er ordnet hierarkisk (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 96). David McClelland mener blant annet at det er mulig å bevege seg i begge retninger hvis man for eksempel ikke lykkes i å tilfredsstillers bestemte behov (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 222). Porter hevder i sin studie at folk som jobber på lavt nivå i organisasjonen, bare er i stand til å få tilfredsstillers sine underskuddsbehov i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 96). Maslow er nødvendigvis ikke så rigid som flere kritikere gir uttrykk for. Han anerkjenner at individer er forskjellige og at enkelte for eksempel har større behov for selvtilitt enn kjærlighet (Maslow, 1970, s 53). Han mener allikevel at man kan dele menneskers behov i et hierarkisk system og at man må oppfylle et behov før man kan gå videre til det neste.

3.3 Jobbkarakteristika-modeller

3.3.1 Herzbergs tofaktorteori

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009, s 108) er jobbkarakteristika-modeller teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Frederick Herzberg utviklet en slik teori på 1960-tallet. Den skiller mellom motivasjonsfaktorer, som gir trivsel når de er til stede, og hygienefaktorer, som skaper mistriivsel når de ikke er til stede (Kaufmann & Kaufmann 2009, s 108). Herzberg sier altså at de faktorer som er årsaker til trivsel er andre faktorer enn de som er årsaker til mistriivsel.



Figur 2: Herzbergs tofaktorteori (Basert på Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 109 og Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 227)

Figuren viser at motivasjonsfaktorene kan ses i sammenheng med de behov som ligger på de øverste nivåene i Maslows behovspyramide. Motivasjonsfaktorene viser altså at bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 227). Hygienefaktorene kan ses i sammenheng med de behov som ligger

nederst i Maslows behovspyramide. I følge figuren blir altså ikke medarbeiderne nødvendigvis tilfreds og motivert dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 227).

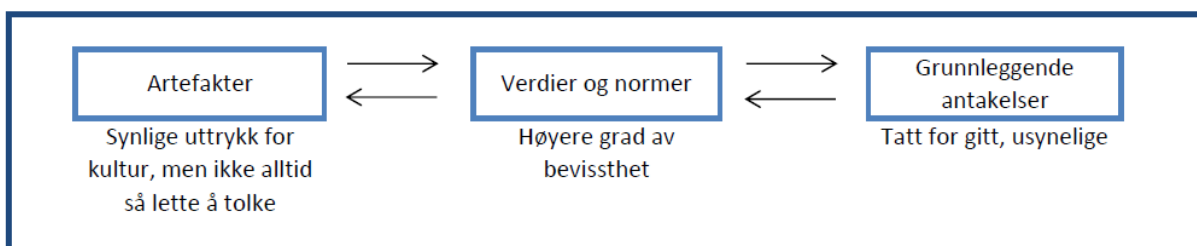
3.3.2 Kritikk av Herzbergs tofaktorteori

Kritikken av denne teorien går primært på metoden Herzberg nyttet for å komme frem til resultatet. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s 228) ble respondentene bedt om å rapportere fortløpende når de følte seg veldig tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. De fleste har en tendens til å legge skylden over på andre eller omgivelsene dersom de mislykkes, og motsatt ta æren for gode resultater ved å vise til egen innsats (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 228). Herzberg får også kritikk for antakelsen om at lønn ikke påvirker økt innsats eller motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 228). Enkelte mener at lønn ikke bare er en materiell verdi, men at det også er tett knyttet til sosial status, anerkjennelse for vel utført arbeid og at penger har symbolverdi. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 228).

3.4 Kultur

3.4.1 Organisasjonskultur.

I sin dokumentstudie viser Yngve Haugstveit (2007, s 45-54) at en sterk og produktiv kultur ofte former motiverte og engasjerte medarbeidere. Det som i prinsippet skiller organisasjonskultur fra mer generell kultur og kulturelle prosesser er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen & Thorsvik 2007, s 114). Et kulturelt perspektiv i denne oppgaven vil gi muligheten til å se nærmere på hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som gir utslag i bestemte måter å handle på. Jeg skal her forsøke å gi en enkel redegjørelse av hvordan dette påvirker motivasjon.



Figur 3: Kulturelle nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 123)

Jacobsen og Thorsvik (2007, s 123) deler opp kultur i tre forskjellige nivå. Som figuren over viser er det en gjensidig påvirkning fra det ene nivået til det neste. Vi behøver altså å forstå sammenhengen mellom artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser for å forstå kulturen i en organisasjon. Under følger en kort forklaring av hvert enkelt nivå basert på Jacobsen og Thorsvik (2007), og Bang (1995):

Med *grunnleggende antakelser* menes oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelige å utfordre og vanskelige å endre. På arbeidsplassen kan altså dette oppfattes som den riktige måten å tenke, føle og forstå ulike forhold på. Disse grunnleggende antakelsene reflekteres i organisasjonenes verdier og arbeidsnormer.

Verdier er abstrakte idealer om hva man bør gjøre og ikke gjøre, mens *normer* er bestemte prinsipper eller regler, formaliserte eller uskrevne, som vi forventes å følge.

Artefakter er uttrykk for kultur som kan observeres. Dette kan både være fysiske, verbale og atferdsmessige uttrykk. Disse uttrykkene virker som symboler når de tillegges en mening og formidler derfor mye mer informasjon enn det ved første øyeblikk kan se ut som.

Lederen har stor påvirkning på kulturen i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 270, Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 134-136, Bang, 1995, s 78-83). Bevisst rollemodellering, trening og veiledning er faktorer som har betydning i så måte (Schein, 2004, s 258-259). Eksempler på dette kan være hvilke arbeidsoppgaver lederen utfører, hvordan han utfører dem, lederens synlige atferd og hvordan lederen forholder seg til kolleger og underordnede. Jacobsen og Thorsvik (2007, s 135) sier at planlagte og organiserte aktiviteter for å markere spesielle hendelser eller begivenheter er en vanlig måte å samle de ansattes oppmerksomhet omkring prestasjoner som er verdsatt i organisasjonen. Videre sier de at de sosiale båndene styrkes mellom de ansatte ved å la alle ta del i aktiviteten. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009, s 271) er sosialisering kanskje er den viktigste faktoren lederen kan nytte for å integrere medarbeidere i organisasjonen. I denne prosessen lærer medarbeideren hvordan han skal opptre for å bli akseptert og anerkjent (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 271). I en slik prosess vil ofte medarbeidere føye seg, imitere, og identifisere seg med kulturens normer og verdier slik at de blir deres egne (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 271). Schein (2004, s 271)

påpeker at etter en viss tid i drift, vil kulturen virke tilbake på organisasjonen, og dermed påvirke organisasjonen til å bli predisponert for visse typer lederskap.

Flere studier antyder at jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og underordnede og mellom ansatte i ulike enheter (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 116). Behovet for kontroll og styring kan derfor bli mindre. Tillit kan derfor ses på som å være en forventning om at medarbeidere vil handle i tråd med organisasjonenes verdier og normer. Haugstveit (2007, s 93) mener at det foreligger en sammenheng når det gjelder forholdet mellom organisasjonskultur, motivasjon og personlig utvikling. Han deler derimot ulike teoretikere inn i to grupper når det kommer til hvordan en sterk organisasjonskultur utløser motivasjon og opplevelse av personlig og faglig utvikling. Redegjørelsen av de to gruppene er hentet fra Haugstveit (2007, s 93).

Den første gruppen vektlegger ledelsens evne til å ta utgangspunkt i de grunnleggende behov og omdanne dette til målrettede og motiverte handlinger. Dette fremmer både organisasjonens mål og individets behov for oppmerksomhet og anerkjennelse. Haugstveit kaller dette for transformerende ledelse.

Den andre gruppen bygger på en kulturs evne til, gjennom sosialisering og resosialisering, å få oppslutning om eksisterende verdier og normer i bedriften. Gjennom dette skapes en sammenfallende atferd hos de ansatte, motivasjon, engasjement og følelse av at det gir mening å slutte opp under organisasjonens kultur og verdigrunnlag.

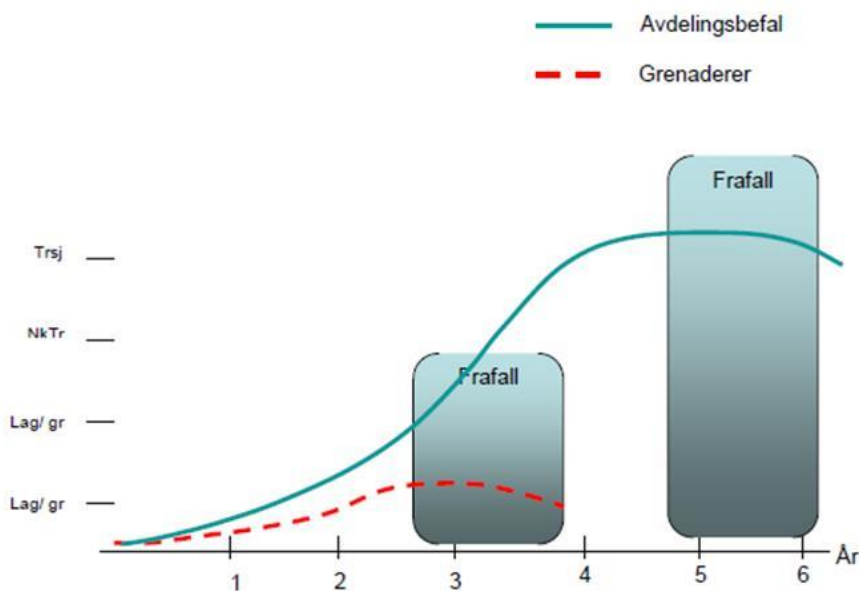
3.4.2 Kritikk til organisasjonskultur

Interessen for organisasjonskultur tok virkelig til på 1980-tallet og er derfor et forholdsvis nytt interessefelt innenfor organisasjonsteorien (Bang, 1995, s 12). Kritikken mot de som mener kultur er en suksessfaktor går blant annet på en utilstrekkelig definisjon av kultur og det kulturelle mangfoldet som ofte preger organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 115). Dette gjør det igjen vanskelig å måle organisasjonskultur på en vitenskapelig tilfredsstillende måte (Bang, 1995, s 183). Kritikken går også ut på at studiene i liten grad klarer å skille hvilken effekt organisasjonskultur har på andre organisatoriske forhold som strategi og struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 116). Mer avgrensede empiriske studier viser derimot

at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 116).

3.5 Tidligere rapporter og studier

Det kommer klart frem av flere undersøkelser at en av de viktigste faktorene for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen er de gode sosiale forholdene, altså kameratskapet (Bruteig 2004, Johannessen 2007, Johannessen 2010, Gustavsen 2011, Gustavsen og Johannessen 2012, Fors Brandebo et al. 2013, Larsen & Hesthagen 2013). Tjenestens innhold, det å ha meningsfulle, varierte og utfordrende oppgaver, synes også å være en av faktorene som påvirker motivasjonen i stor grad (Bruteig 2004, Gustavsen 2011, Gustavsen & Johannessen 2012, Fors Brandebo et al. 2012). Dette visualiseres på en god måte av Kristiansen i sin rapport fra 2009:



Figur 4: Sammenhengen mellom erfart oppgavekompleksitet og avgang fra yrket. (Kristiansen, 2009, s 7)

Figuren viser at der hvor kurvene flater ut er det tidspunkt i karrieren hvor grenaderer og avdelingsbefal erfarer at oppgavene blir rutinepreget og etter hvert lite stimulerende (Kristiansen, 2009, s 7). Dette forsterkes av Larsen og Hesthagen sin rapport fra 2012 som sier at gjennomsnittlig ståtid hos grenaderer i TMBN er 2,7 år, og at 57 % av grenaderutvalget avslutter sitt arbeidsforhold før fullført første treårskontrakt.

Sammenhengen mellom arbeidsoppgavene og personlig utvikling er påfallende når man ser flere undersøkelser under ett. Økt fokus på bruk av eksisterende kompetanse,

videreutdanning, karriere- og kompetanseplanlegging virker som et tiltak grenaderene etterlyser (Bruteig 2004, Forsberg 2007, Gustavsen 2011, Aasland 2011, Gustavsen & Johannessen 2012, Fors Brandebo et al. 2012, og Larsen & Hesthagen 2013). Rapporten til Kristiansen (2009) viser en indikasjon på at økt mobilitet mellom stillinger gir tilgang til økt kompetanse, bedre mulighet for medvirkning og større grad av selvbestemmelse. Muligheten til medvirkning og selvbestemmelse oppleves av grenaderer som positivt i hverdagen, noe studiene til Johannessen (2007) og Fors Brandebo et al. (2012) viser.

Det å bli anerkjent, og føle at arbeidet blir verdsatt av arbeidsgiver synes ut i fra flere rapporter å være noe som skaper motivasjon når det er tilstede, og misnøye når det er fraværende (Bruteig 2004, Forsberg 2007, Fors Brandebo et al. 2012). Det skal påpekes at grenaderene i all hovedsak opplever at forholdet til overordnede er godt og at de overordnede har tilstrekkelig kompetanse (Larsen & Hesthagen 2013, Fors Brandebo et al. 2012, Johannessen 2007). Her er det derimot flere grenaderer som nyanserer inntrykket og etterlyser blant annet befalets kunnskap om grenaderenes standpunkt og kunnskap om hvilket ansvar grenaderene kan påta seg (Forsberg 2007, Fors Brandebo et al. 2012).

Andre ting som grenaderene sier skaper misnøye er mangel på utstyr og kvaliteten på noe av det utstyret de har (Bruteig 2004, Johannessen 2010). Forholdet mellom arbeid og fritid er også noe som kommer frem som en kilde til misnøye. Her finnes det derimot store individuelle forskjeller, noe grenaderenes sivilstatus og hjemsted trolig er bakgrunn for (Bruteig 2004, Forsberg 2007, Aasland 2011, Gustavsen & Johannessen 2012, Fors Brandebo et al. 2012, Larsen og Hesthagen 2013). Ulike undersøkelser tyder på at grenaderene har en sterk identitet og ønsker å bli en så god soldat som mulig (Bruteig 2004, Gustavsen 2011, Gustavsen & Johannessen 2012), noe som kan forklare at det ikke virker som om tilrettelegging av sivil utdanning er en kjepphest blant grenaderene (Forsberg 2007, Johannessen 2010, Gustavsen 2011). På den andre siden viser rapporten til Larsen og Hesthagen (2013) at i over 50 % av tilfellene hadde faktoren «tilrettelegging for utdanning ved siden av tjenesten,» kunnet påvirke avgjørelsen om å avslutte arbeidsforholdet i noe / stor grad.

4. Drøfting

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil funnene fra de fire intervjuene drøftes opp mot tidligere rapporter og studier for å forsøke å finne eventuelle tendenser. Motivasjon- og kulturteorien vil i den forbindelse forsøke å underbygge disse tendensene. Drøftingen er delt opp i underpunkter basert på hvilke uttalelser som var gjennomgående under intervjuene. Disse underpunktene er arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, ansvar, kompetanse og materiell. Anerkjennelse er et tema som med enkelhet kan forankres i teorien. Dette går derimot igjen under flere av punktene under og er derfor ikke omtalt i et eget punkt.

4.2 Arbeidsmiljø

Det sosiale miljøet, altså samholdet mellom grenaderene og forholdet til kollegaene, fremheves av samtlige respondenter som en av hovedgrunnene til at de fortsatte som grenader etter første året. Tilsynelatende er altså det gode kameratskapet en av de store motivasjonsfaktorene, noe som underbygges av de tidligere studiene i kapittel tre. Dette strider mot Herzberg sin tofaktorteori som sier at dette er en hygienefaktor og som dermed ikke øker motivasjonen, men heller forhindrer misnøye (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s 227). Maslow (1970, s 35-47) sier at de sosiale behovene er underskuddsbehov, noe som også understøtter dette. En annen forklaring på hvorfor grenaderene opplever samholdet som motiverende kan komme frem når de forteller om avdelingskulturen.

Jeg har jo jobbet i flere avdelinger, men det har ikke vært slik som her. Det er de små tingene som gjør at det blir en sterk avdelingsånd og at folk får en tilhørighet til eskadronen og som fører til trivsel. (Grenader 1)

Ut i fra hva Grenader 1 beretter i denne sammenhengen forstår jeg det slik at den hverdagslige bruken av artefakter, som igjen påvirker verdiene og normene i avdelingen, resulterer i tilhørighet og dermed motivasjon til å bli i avdelingen. Dette kommer ennå klarere frem når respondentene beretter om seminarer eller sosiale tilstelninger i avdelingen. Kaufmann og Kaufmann (2009, s 271) sier at medarbeidere vil føye seg, imitere, og identifisere seg med kulturens normer og verdier slik at de blir deres egne i slike sammenhenger. Dette kommer også frem gjennom Haugstveit (2004, s 93) sin dokumentstudie som sier at sosialisering og resosialisering skaper en sammenfallende atferd hos de ansatte, motivasjon, engasjement og

en følelse av at det gir mening å slutte opp under organisasjonens kultur og verdigrunnlag. Siden de tidligere studiene på grenaderer ikke utdyper dette i noe særlig grad er det vanskelig å finne tendenser på dette området. Grenader 4 nyanserer samtidig inntrykket når han forteller følgende:

Jeg tror ikke symboler har spesielt mye å si, men det er heller jobben man har gjort som har noe å si. Og det er jo den anerkjennelsen i kompaniet, spesielt det som har blitt gjort utenlands, det har vært en såpass viktig del av det samlede bidraget. Og det er det som sveiser folk sammen, ikke merker eller ordtak og sånn. (Grenader 4)

Grenader 4 mener altså at anerkjennelsen avdelingen har fått for vel utført arbeid er den viktigste faktoren for tilhørighet og trivsel. Hardkjøret under oppsetningsperioden nevnes av Grenader 2 som den faktoren som knyttet avdelingen mest sammen, noe som underbygger det Grenader 4 sier. Samtidig viser de tidligere studiene at grenaderene har en sterk soldatidentitet, noe som tilsier at de var meget motiverte for å gjøre en militær innsats allerede når de vervet seg (Bruteig 2004, Gustavsen 2011, Gustavsen & Johannessen 2012)

Ut i fra det grenaderene beretter virker det som om kameratskapet mellom grenaderene og forholdet til befalet er en motivasjonsfaktor, uavhengig av om årsaken er kulturen, ledelsen eller summen av felles erfaringer.

4.3 Arbeidsoppgaver

Å ha en jobb som gir utfordringer, er variert og har interessante oppgaver synes å være en sterk motivasjonsfaktor. Tre av de fire respondentene hadde byttet stilling minst en gang, noe de mente var avgjørende for at de fortsatte som grenader.

Kanon var mer slit enn det var motiverende. Du skjøt også måtte du drive vedlikehold i flere timer etterpå, og da fikk jeg en skikkelig knekk. Da tenke jeg «nå har jeg fått nok, nå slutter jeg.» Men så begynte jeg å se litt og snakke med gutta i den andre troppen og fikk ny motivasjon der. Så spurte jeg troppssjefen min om jeg kunne få bytte, og det fikk jeg. Det var veldig deilig å gjøre noe nytt. (Grenader 2)

Dette er et eksempel på at grenaderen hadde et vekstbehov som ikke ble oppfylt etter han kom hjem fra INTOPS. Ved å bytte stilling ble dette behovet trolig tilfredsstillt og selve innholdet i arbeidsoppgavene ble motiverende igjen. Flere av de tidligere undersøkelsene underbygger

dette (Bruteig 2004, Kristiansen 2009, Gustavsen 2011, Gustavsen & Johannessen 2012, Fors Brandebo et al. 2012), noe som blant annet illustreres i figur 4.

Jeg mener samtidig at det er litt sånn tveegget sverd da, fordi at hvis du har stilling som skytter på CV90 for eksempel, eller en vognfører, så mener jeg at du skal spesialisere deg og bli sinnssykt god på det. Men samtidig, så må det være variasjon i hverdagen, ellers så blir du dritlei. (Grenader 1)

Grenader 1 nyanserer argumentet over og mener at de som sitter i stillinger som krever kritisk kompetanse må belage seg på å bli værende i stillingen, men samtidig søke variasjon i sekundærfunksjonen og kryssutdannelse. Dersom man tolker Grenader 1 slik at variasjon går på bekostning av spesialisering vil altså et bytte mellom stillinger være lite hensiktsmessig, da soldaten trolig ikke når sitt fulle potensiale før han trer inn i ny stilling. Grenaderen vil således ikke oppnå behovet for selvrealisering hvor den enkelte får utnyttet sitt potensial og utnyttet evnene sine til det fulle, og på den måten utløse sterke motiverende krefter (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 95).

Grenader 3 sier på sin side at det å være god på flere fagfelt vil lette samarbeidet med andre avdelinger. Med det mener han at saniteten må ha trent på militære operasjoner i bebygde områder i tillegg til sanitet når de eksempelvis skal støtte TMBN i bebygde områder (Grenader 3). Dette kjenner vi igjen fra Haugstveit (2004, s 93) som i sin dokumentstudie sier at ledelsens evne til å ta utgangspunkt i de grunnleggende behov og omdanne dette til målrettede og motiverte handlinger, fremmer både organisasjonens mål og individets behov for oppmerksomhet og anerkjennelse.

Ut i fra det respondentene beretter i intervjuene, kombinert med tidligere studier, virker det som at teoriene til Maslow og Herzberg er gjeldende på dette punkt. Det vil si at grenaderene finner mye motivasjon i arbeidsoppgavene så lenge de er interessante, utfordrende og gir mening.

4.4 Ansvar

På spørsmål om grenaderene ble motivert av å få ansvar kom det frem en klar tendens. Alle fire respondentene mener at grenader burde få mer ansvar, avhengig av hvilket standpunkt de

har. Ansvarets plass i motivasjonsteorien finner vi langt opp på listen over motivasjonsfaktorer hos Herzberg og under behov for vekstmuligheter hos Maslow.

Ansvar kommer med erfaring og tjenestetid. Når jeg har tatt initiativ til oppgaver så har jeg fått ansvar for andre ting også. Det gir mye motivasjon. (Grenader 3)

Kaufmann og Kaufmann (2009, s 95) presiserer at det er viktig å vise synlig anerkjennelse for de som har påtatt seg oppgaver utover det som forventes, dette synes å ha vært tilfellet hos Grenader 3. Om man tolker Grenader 3 slik at kun de som tar initiativ burde få ansvar, kan det favorisere enkeltpersoner og føre til misnøye blant de som ikke tar initiativ, men som kanskje er vel så flinke. Misnøyen her kan altså oppstå på grunn av lederens kompetanse og måte og lede underordnede på (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 227).

Jeg tror det er mange grenaderer som kan veldig mye, men i kraft av at de ikke er befal så får de ikke frislipp og man får dermed ikke utnyttet potensialet i dem. Jeg tror det tærer på motivasjonen. Eksempelvis skyttetjeneste. Eldre grenaderer slipper ikke til fordi en pliktsersjant skal ha det, kun utelukkende for at han er befal. (Grenader 4)

Grenader 4 mener altså at flere befal burde slippe til grenaderene og gi mer ansvar der det er hensiktsmessig. Her kommer det frem at det særlig er det yngre befalet som får ansvaret for aktiviteten på tross av at grenaderene holder et faglig høyere nivå. På spørsmål om respondentene følte at de hadde påvirkningskraft, altså om de ble hørt, kom det frem flere sammenfallende svar som kan knyttes til ansvar. Flere av respondentene sier at de følte seg mer berettiget til å mene noe i store plenum etter hvert som de fikk mer erfaring, men samtidig hadde det mye å si hvem lederen var. Grenader 3 forklarer det på denne måten:

Han spiller oss gode. Han kjemper mye av vår sak da, så lenge han synes det er hensiktsmessig. Og det er det så lenge du har gode argumenter. (Grenader 3)

Her kommer det frem at Grenader 3 er fornøyd med at de blir lyttet til, særlig inne i garnisonen. I denne sammenheng kommer det frem at det gis rom til å ta ansvar så lenge det er mulighet for det og at det er hensiktsmessig. Det er kanskje nettopp oppfatningen av hva som er hensiktsmessig som er forskjellige fra befalet og grenaderene. Skal for eksempel troppssjefen la grenaderen lede skytingen slik at han får anerkjennelse og seltilfredstillelse,

eller skal han la sersjanten gjøre det slik at han får mer trening og blir tryggere i lederrollen? Grenader 4 underbygger dette, men nyanserer inntrykket noe og fremhever utfordringen ute i felt:

Det er frustrerende å bli skjøvet til siden på bakgrunn av graden, særlig når jeg er kvalifisert nok til å komme med forslag. Det virker tidvis som om det går mer på stoltheten i stedet for en god operativ grunn. (...) Det skaper misnøye når holdningene blir slik at det blir som i gamle dager, med klare skiller mellom befal og grenaderer.

Økt fokus på bruk av eksisterende kompetanse er noe de tidligere studiene også sier at grenaderene etterlyser (Bruteig 2004, Forsberg 2007, Gustavsen 2011, Aasland 2011, Gustavsen & Johannessen 2012, Fors Brandebo et al. 2012, Larsen & Hesthagen 2013). I referatet fra grenaderkonferansen (Forsberg, 2007. s 3) kommer det frem at det er omfattende uvitenhet og usikkerhet omkring regelverket for grenaderer og hvilke oppgaver de kan ta, noe som kan være en forklaring på dette. En annen forklaring kan man finne hos Jacobsen og Thorsvik (2007, s 116) som sier at jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og underordnede. Hvis normen i avdelingen er at lagføreren alltid styrer all aktivitet i laget, vil naturligvis ikke grenaderene få rom nok til å ta ansvar.

Respondentene etterlyser altså mer ansvar fra sine overordnede i avdelingen, noe som forsterkes av tidligere studier og som henger godt sammen med motivasjon- og organisasjonskulturteorien.

4.5 Kompetanse

At grenaderer har en begrenset tjenestetid på maksimalt ni år (Forsvarsstaben, 2012, s 6) betyr ikke at de skal hindres i å videreutdannes i denne perioden. Mangelen på videreutvikling for de som ikke vil bli befal blir omtalt som en «bruk og kast mentalitet» blant grenaderene (Grenader 1, Gustavsen, 2011). Det kommer også frem av tidligere studier at videreutdanning, karriere- og kompetanseplanlegging virker som et tiltak grenaderene etterlyser (Bruteig 2004, Forsberg 2007, Gustavsen 2011, Aasland 2011, Gustavsen & Johannessen 2012, Fors Brandebo et al. 2012, Larsen & Hesthagen 2013). Om dette forteller respondentene blant annet:

Det kreves at vi skal ha en spesialkompetanse på et fagfelt, og da forutsetter det at vi skal være bedre enn de vi støtter. For eksempel: vi har en medic som er på andre året, han skal støtte Mek 3 i TMBN. Når han møter troppsmedicen deres som er på første året, men har mer kompetanse og kursing enn vår mann, da blir det misnøye. Vi føler at vi blir satt til side og nedprioritert med tanke på kursplasser. (Grenader 3)

Misnøyen kommer her klart frem når sanitetstroppens menn blir nedprioritert til fordel for de som skal støttes. Videre forteller Grenader 3:

Det vi savner er en rød tråd i utdanningsplanen vår. Noe som gjør at når du begynner her da, så setter du deg ned med troppssjefen og prater om det. I løpet av dette året så får du dette kurset, andre året får du dette, tredje året ser vi for oss dette. Det forutsetter at du er flink, at du gjør det du skal og at du gjør det bra. Da har du noe å jobbe opp mot, da har du en belønning da. (Grenader 3)

Mangelen på en kompetanseplan underbygges av både Grenader 1 og 2. Hvorvidt planen mangler i sin helhet, eller om den bare ikke blir kommunisert, kommer ikke klart frem av intervjuene. Det kommer derimot klart frem store variasjoner i hvorvidt troppssjefen har gjennomført en medarbeidersamtale, og herunder tatt for seg hans langsiktige plan for den enkelte grenader. Grenader 1 viser samtidig at han ikke forventer å få kurs kastet etter seg, men at det må komme etter hvert:

Det er litt vanskelig, fordi jeg mener at man trenger ett til to år for å bli god. Deretter må man begynne å se på en kompetanseutviklingsplan. Og da har man jo fire år å utvikle seg på. (Grenader 1)

Av respondentenes beretninger kommer det frem store forskjeller i selve kompetanseplanleggingen, det er også store forskjeller i gjennomføringen av disse planene. Særlig for Grenader 1 og 3 sin del virker det veldig tilfeldig hvem som får kurs og hvem som blir utelatt. Grenader 4 viser forståelse for at dette har sammenheng med økonomi og tid til disposisjon mellom hovedaktivitetene.

Respondentene opplever altså ikke alltid å få synlig anerkjennelse i form av videre kursing og kompetanseheving, noe som i følge Maslow (1970, s 35-47) vil føre til selvrealisering og økt

motivasjon. Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann 2009, s 109) underbygger også dette og sier at personlig vekst fører til høyere tilfredshet og dermed motivasjon.

4.6 Materiell

En av de lokale faktorene som skaper mest misnøye blant respondentene er materiell. Denne misnøyen kommer særlig til uttrykk før viktige aktiviteter som for eksempel oppsetningsperioder eller tunge utdanningsperioder:

Materiellet må være på plass, hvis ikke blir det fort misnøye. Ja, men så enkelt som ammunisjon. Hvis det ikke finnes nok ammunisjon til å trene med og du vet at du skal reise ute om tre måneder og du ikke får trent med verken den ammunisjon eller det materiellet du skal bruke, altså hvis det ikke er på plass, så føles det liksom litt sånn der... faen også. Du går og roper pang-pang i skogen uten rødplast for å drive ild og bevegelse. (Grenader 1)

Selv om respondentene uttrykker forståelse for manglende økonomi er det allikevel knyttet misnøye til prioriteringen av ressursene som er tilgjengelig. Grenader 3 mener at forskjellene mellom avdelingene også spiller inn på graden av mistrivsel:

Sanitetsavdelingen er ikke særlig høyt prioritert, så mens alle andre har de nye nattbrillene så har vi fortsatt de gamle brillene. Så når TMBN øver i mørke, så kan vi kun kjøre i 20 km/t og med stridslys. (. . .) Det fører til mye frustrasjon. Særlig når vi står på skarp sanitetsberedskap i en MB 240. Vi får jo ikke plass til en NATO-båre en gang! (Grenader 3)

Grenader 1 nyanser inntrykket noe og sier at man aldri får nok materiell, samtidig mener han at materiellet må samsvare med ambisjonene og er således enig med Grenader 3.

Synspunktene til respondentene forsterkes i de tidligere studiene, særlig fra Bruteig (2004) og Johannessen (2010).

Forventingene fra grenaderene om å ha riktig materiell, altså forutsetninger til å løse oppgaven med en viss kvalitet, synes å stå svært sterkt og kan betegnes som en grunnleggende antakelse i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 123). Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 227) underbygger også det respondentene uttrykker av misnøye ved å kategorisere «arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses» under hygienefaktorer.

5. Konklusjon

For å forsøke å svare på hvilke tiltak som kan iverksettes på lokalt plan, hadde oppgaven følgende problemstilling: Hva kan en bataljon gjøre for å motivere sine grenaderer til å øke ståtiden? På bakgrunn av respondentenes besvarelser og tidligere studier har det kommet frem følgende tendenser som kan bidra til å gi et svar på problemstillingen:

Samtlige respondenter fremhever at det gode arbeidsmiljøet er en viktig motivasjonsfaktor. Dette er utvilsomt noe som kommer av lokale forhold, og det har trolig en sammensatt forklaring. Den enkelte grenader, men kanskje særlig lederne i avdelingen, er med på å forme kulturen, noe som gjør det mulig å fremelske samarbeid mellom grenaderer og ledere.

Grenaderene finner mye motivasjon i arbeidsoppgavene så lenge de er interessante, utfordrende og gir mening. Dette forutsetter nok at det er god kommunikasjon mellom grenaderen og den nærmeste foresatte slik at avdelingen kan legge til rette for at den enkelte skal kunne nå sine ambisjoner der dette er hensiktsmessig.

Ut i fra hva respondentene beretter og hva de tidligere studiene viser, kan avdelingene i større grad nytte seg av den faglige kompetansen til grenaderene og gi dem mer ansvar. Dette forutsetter at det er klart for den enkelte befalingsmann hva grenaderen har lov til å gjøre og ikke minst hvilket standpunkt han har.

Å tilrettelegge for personlig vekst, for eksempel igjennom kurs og kompetanseheving, synes å være et tiltak som kan motivere grenaderene. Det vil i følge respondentene hjelpe hvis de får presentert en langsiktig plan for den enkelte slik at de har noe å strekke seg etter.

Anerkjennelse for vel utført arbeid er noe respondentene fremhever som motiverende, både til enkeltindividet, enheten og avdelingen som helhet. Det virker som om det er viktig at det er systematikk og konsekvens i de tiltakene som iverksettes, særlig mot enkeltindivider. Det er av spesiell betydning at avdelingen, eller enheten, synlig viser anerkjennelse for arbeid noen tar på seg utenom sine formelle plikter.

Det kommer frem at den største faktoren til misnøye, som kan håndteres på lokalt nivå, er materiellet. Prioritering av ressurser og god planlegging kan muligens motvirke denne

misnøyen slik at grenaderene ikke får manglende forutsetninger til å løse oppdraget med tilstrekkelig kvalitet.

5.1 Forslag til videre forskning

En kvantitativ tilnærming til problemstillingen, hvor fokuset ligger hos kun en bataljon, kan være en interessant tilnærming som muligens vil gi et bredere resultat og således flere gripbare tiltak. Her vil man også kunne inkludere flere temaer enn bare motivasjon og organisasjonskultur.

Underveis i oppgaveskrivingen har det kommet frem en tilsynelatende forskjell i organisasjonskultur mellom avdelingene. Det kan i så måte være interessant å undersøke om det er en sammenheng mellom forskjellene i organisasjonskultur og ståtid i ulike avdelinger.

Det hadde også vært interessant å se på grenaderspørsmålet fra arbeidsgivers synspunkt. Hva mener egentlig kompani- og bataljonssjefene om dagens grenaderløsning? Er det egentlig så dumt at grenaderene slutter før de etablerer seg, får barn og må ha permisjon eller være hjemme med sykt barn. Dette er spørsmål som er politisk ukorrekte, men som kanskje er nødvendige for å nyansere debatten.

Referanseliste

- Andersen Paal Morken, Fuglestad Håkon, Hagen Tor Herman, Jenssen Stian, Jørgensen Kjell, Klemetsen Tom Rune, Pedersen Trygve, og Stubberud Tore (2004). *Rapport: Vilkår og statusheving for vervede*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Bang, Henning (1995). *Organisasjonskultur (Utg. 3)* Otta: Tano Aschehoug AS
- Bruteig, Michael (2004). *Rapport og analyse av spørreundersøkelsen: vurdering av vervedes situasjon i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Mediesenter
- Deal, Terrence E. og Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Fors Brandebo Maria, Jonsson Emma, Wallenius Claes, Österberg Johan og Larsson Gerry (2012). *Ärbetstillfredsställelse hos anställda soldatar och sjömän: Uppfatningar efter ett års tjänstgöring*. Stockholm: Försvarshögskolan
- Forsberg, Ellen-Maria (2007). *Oppsummering av inntrykk fra dialogkonferanse om grenaderordningen*. Oslo: Krigsskolen
- Forsvarsstaben (2012). *Forsvarets personellhåndbok - Del D forvaltning av vervede (grenaderer og matroser)*. Oslo: Forsvarsstaben
- Gustavsen Elin (2011). *Vervede i Forsvaret: Motivasjon, erfaringer og fremtidsplaner*. Oslo: Institutt for Forsvarsstudier.
- Gustavsen Elin og Johannessen Stefan (2012). *Grenaderer i Hæren*. Oslo: Institutt for Forsvarsstudier.
- Haugstveit, Yngve (2007). *Organisasjonskultur og resultater: Organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner. En forskningsgjennomgang*. Elverum: Høgskolen i Hedmark

- Hesthagen Martin. og Larsen Mads E. (2012). *Ståtid og turnover i TMBN: Rapporteringsperiode 2012*. Rena: Telemark Bataljon
- Hesthagen Martin og Larsen Mads E. (2013). *Turnover og ståtid: Telemark Bataljon 2013*. Rena: Telemark Bataljon
- Jacobsen Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (Utg.2.)* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen Asbjørn, Tufte Per Arne og Christoffersen Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (Utg. 4)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen Bjørn-Henrik (2007). *På stedet: Hvil?: En sosiologisk analyse av motivasjoner for verving i Telemark Bataljon*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Johannessen Stefan (2010). *Profesjonelle soldater: Yrke eller midlertidig virke?* Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag.
- Johannessen Stefan (2012). *Grenaderer i Hæren: Evaluering av grenaderordningen*. Bardufoss: Hærstaben
- Kaufmann Geir og Kaufmann Astrid (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse (Utg. 4)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kristiansen Svein-Tore (2009). *Militære erfaringer i bruk: metodikk for erfaringsbaserte læringsprosesser: Evaluering av avdelingsbefalsordningen i Hæren*. Oslo: Krigsskolen
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. New York: Harper & Row publishers
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass

- [Tjenestemannsloven (2001)]. (1983). Lov om statens tjenestemenn m.m. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-03-04-3>
- Økland Jostein Andersen. (2013). *Hærens grenaderpolitikk 2004-2011*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU)
- Aaslund Simen (2011). *Vervede i Hæren: Hvorfor slutter de?* Oslo: Krigsskolen.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

Samtykkeerklæring

Mitt navn er Torbjørn Hanstad og jeg er kadett ved Krigskolen (KS). Militær bakgrunn: Startet i forsvaret i 2005 og tok befalsutdanning ved GSV samme år. Deretter jobbet jeg ved Grensevakten i forskjellige stillinger frem til 2011 før jeg startet på KS.

Jeg trenger frivillige respondenter for å kunne gjennomføre intervjuer til min bacheloroppgave. Tema for oppgaven er lokale tiltak for å øke ståtiden blant grenaderer i Hæren. Dette emnet finner jeg relevant siden spesialistordningen er på fremmarsj og Hæren dreier mot en profesjonalisering. KS har godkjent undersøkelsen som en del av min oppgave.

Jeg vil gjennomføre intervjuer med 4 grenaderer, eller avdelingsbefal, som har vært grenader i tre år eller mer. Intervjuet vil være åpent, men det vil ha en middels struktureringsgrad. Dette vil si at du deler dine erfaringer, synspunkter og forbedringsforslag innenfor bestemte emner.

Under intervjuet vil det bli brukt dikteringsmaskin, men du vil bli anonymisert i oppgaven. Dette betyr at du ikke skal kunne kobles til dine besvarelser og at data er slettet når oppgaven er innlevert den 13. desember 2013. Samtidig må du være klar over anonymiseringsproblematikken ved at det er kun fire intervjuobjekter i oppgaven.

Du står fritt til å ikke besvare enkelte emner i intervjuet og kan når som helst avbryte. Varigheten på intervjuet vil sannsynligvis ikke være mer enn 60 minutter.

Takk for at du vil bidra til bacheloroppgaven!

Jeg har lest informasjonen og samtykker til å la meg intervjuet.

Sted og dato: _____

Navn: _____

Intervjuguide

Under følger en liste med emner intervjuet baseres på. Hvis det er emner som ikke dekkes av intervjuguiden, ber jeg om at du tar dette opp under intervjuet. Under intervjuet ønsker jeg at vi holder oss innenfor rammen av hvordan en bataljon kan motivere sine grenaderer til å jobbe ut hele kontrakten. Dette vil si at lønn, ansettelsesforhold, bolig, osv., er utelukket da bataljonen ikke kan gjøre noe med det.

Bakgrunnsinformasjon

Alder:

Barn: Ja/Nei

Sivil status:

Antall år som grenader:

Antall år i kompaniet/tr.:

Antall deployeringer INTOPS:

Motivasjonsfaktorer

1. Arbeidsoppgaver
 - Meningsfullt
 - Rutinepreget
 - Aktiv hverdag
 - Spesialist
2. Ansvar
 - Muligheter for å ta ansvar
 - Få ansvar
 - Kompetanse i forhold til ansvar
3. Kompetanse
 - Forutsetning for å løse oppgaven
 - Kursing (intern og ekstern)
 - Kompetanseutvikling
4. Påvirkning/medbestemmelse
 - Blir du hørt?
 - Troppens time
 - Tr.sjefens kontor
5. Feedback
 - Fra ledere

- Fra kolleger
 - Medarbeidersamtale
6. Karrieremuligheter
- Muligheter for avansement/variasjon
 - Bytte av tjenestestilling eller ta GBK
 - Sivile studier
7. Familiesituasjon
- Forholdet mellom arbeid og fritid
8. Anerkjennelse
- Innad i avdelingen
 - Utenfra avdelingen

Hygienefaktorer

9. Interpersonlige faktorer – lederskap
- Nærmeste foresatt
 - Sjefen
10. Interpersonlige faktorer – medarbeidere
- Samhold
 - Fritidsaktiviteter
 - Tillit
11. (Lønn og tillegg)
- Forskjeller innad i Bn
 - Urettferdig fordeling mellom stillinger
12. Arbeidsforhold
- Belastning (fysisk og mentalt)
 - Informasjonsspredning
 - Problemhåndtering
 - Lokaler
 - Materiell
13. Kultur
- Verdier
 - Holdninger
14. Annet
- Noe du ønsker å utdype eller emner du mener er relevante og som ikke er berørt?