

# Kadetter på Nijmegen-marsjen

*Hva motiverer de til å delta?*



**KRIGSSKOLEN**

**Atle Heimnes Igland**

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2017

## Forord

Gjennom denne studien har jeg fått muligheten til å fordype meg og skrive om noe jeg har en fundamental interesse for. Den har gitt meg et bredere perspektiv og bedre forståelse av kadettens motivasjon for å delta på marsjen.

Jeg vil rette en stor takk til Glenn Rossland som foreslo emnet for meg, og har bidratt med gode innspill igjennom perioden. I tillegg ønsker jeg å takke intervjuobjektene som tok seg tid og lot seg intervju. Uten dem ville ikke oppgaven vært mulig.

Krigsskolen, Oslo, mars 2017

Atle Heimnes Igland

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	4
1.1	Bakgrunn .....	4
1.2	Problemstilling.....	4
1.3	Avgrensning.....	5
1.4	Definisjoner .....	5
1.5	Disposisjon .....	6
2	Metode.....	7
2.1	Valg av metode .....	7
2.2	Utvelgelsesprosessen .....	8
2.3	Metode- og kildekritikk .....	9
2.4	Forskerens forforståelse.....	11
3	Teori .....	12
3.1	Behovsteori.....	12
3.1.1	Maslows behovshierarki.....	12
3.1.2	McClellands lærte behovs teori.....	14
3.2	Organisasjonskultur .....	16
3.3	Dekorasjoner.....	17
4	Drøfting .....	19
4.1	Medaljens betydning.....	19
4.2	Marsjen som utfordring .....	22
4.3	Det sosiale aspektet .....	24
5	Konklusjon .....	28
6	Videre forskning.....	28
	Kilder.....	29
	Vedlegg .....	31
	Samtykkeerklæring.....	31
	Intervjuguide .....	32

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Hver sommer drar mennesker fra hele verden til byen Nijmegen i Nederland for å gjennomføre De Vierdaagse/The Four Days Marches, mer kjent i forsvaret som Nijmegen-marsjen. Marsjen har vært arrangert siden 1909, og i 2016 var det 100års jubileum (Stichting Internationale Vierdaagse Afstandsmarsen Nijmegen, 2017). Det startet som en frivillig fysisk aktivitet hovedsakelig for de nederlandske militære styrkene. Det var mulig å starte marsjen ved 13 forskjellige garnisoner. Marsjens første gjennomføring bestod av 306 deltakere som gikk 35km om dagen i fire dager. Siste dagen returnerte de til utgangsgarnisonen (Simon & Pearson, 2008).

Etter hvert som årene gikk økte populariteten og antall deltakere. I 1928 åpnet arrangørene for at andre nasjoner kunne delta. Norge var en av de første nasjonen som benyttet seg av denne muligheten, og har siden den gang deltatt på marsjen. Siden den tid har marsjen endret seg mye, og deltakerne har endret seg til å bestå hovedsakelig av sivile. I dag er det rundt 47.000 deltaker, hvorav rundt 5.000 av disse er militære. Dagsetappene er på 30/40/50km avhengig av alder og sivil/militær deltakelse. Mannlige militære deltakere under 50år går dagsetapper på 40km med minimum 10kg sekk på ryggen, kvinner og de over 50år slipper sekk.

I 2010, -12, -14, -15, og -16 har kadetter ved Hærens Krigsskole deltatt på Nijmegen-marsjen som avdeling. Til sammen har 102 kadetter har gått med Krigsskolen disse årene. De har brukt sommerferien, egne penger og tid på å gå over 160km i et folketog langs vei. Hva er det som motiverer kadetter til å delta, og hvorfor gjennomfører enkelte marsjen flere ganger?

## 1.2 Problemstilling

Oppgavens hensikt er å gi en bedre forståelse av hva som motiverer kadetter til å gjennomføre Nijmegen-marsjen. Derav er problemstillingen:

**Hva er det som motiverer kadetter til å gjennomføre Nijmegen-marsjen.**

### **1.3 Avgrensning**

Innenfor feltet motivasjon finnes det mer fagstoff enn en person trolig hadde klart å prosessere i løpet av en livstid. Dette medfører et behov for begrense utvalget av teorier som tas med. Denne oppgaven vil derfor bare drøfte ut ifra det teoretiske grunnlaget som er inkludert under punkt 3.

Oppgaven avgrenses til å bare omhandle kadetter som skal eller har gjennomført marsjen mens de gikk på Krigsskolen, i rammen av Krigsskolen som avdeling. Avklarende vil dette si at oppgaven ser på kadetter som på nåværende tidspunkt går på Krigsskolen våren 2017.

Oppgaven anerkjenner at det er flere faktorer ved kadetters motivasjon enn det som kan kategoriseres innen medaljens betydning, marsjen som utfordring og det sosiale aspektet. På grunn av at disse er de mest fremtredende kategoriene avgrenser denne oppgaven seg fra å drøfte andre kategorier og motivasjoner.

### **1.4 Definisjoner**

Nijmegen-marsjen blir brukt for å omtale De Vierdaagse/The Four Days Marches. Dette på bakgrunn av at blant intervjuobjektene og allmenn omtale i Hæren omtales marsjen som Nijmegen-marsjen.

Kadett er en «elev ved en offiserskole» (Store Norske Leksikon, 2014). I denne oppgaven vil kadett bli brukt for å omtale elever ved Hærens Krigsskole. Ved skolen kan kadettene studere følgende: Operativ, Ingeniør, Logistikk og Kvalifikasjonskurs. Siden Logistikk gjennomfører selve utdanningen på Sjøkrigsskolen vil de i denne oppgaven ikke bli omtalt som kadett. Dette gjelder også Kvalifikasjonskurs som bare tilbringer seks måneder av utdanningen sin på skolen.

Krigsskolen er en av Norges militære høyskoler, og utdanner offiserer til Hæren. Den ble opprettet i 1750, og er Norges eldste høyere utdanningsinstitusjon (Store Norske Leksikon, 2014).

Avdeling er en troppeenhet av ikke angitt størrelse (Store Norske Leksikon, 2009). I denne oppgaven vil en avdeling bli brukt både om den kontingenten en stiller for å delta på Nijmegen-marsjen og om en regulær avdeling i forsvaret. Det er et minimum av elleve deltakere i en avdeling på Nijmegen-marsjen.

«Dekorasjoner er fellesbetegnelsen på ordener og medaljer som gis som honnør for personlig innsats.» (Forsvarsstaben & Forsvarets mediesenter, 2014, s.67).

Stridskurset er en mestringsøvelse for kadetter ved Krigsskolen. Den tester individet over mange dager både fysisk og psykisk.

## **1.5 Disposisjon**

Kapittel 1 presenterer bakgrunn, problemstilling, avgrensning, definisjoner og disposisjon.

Kapittel 2 presenterer valg av metode, utvelgelsesprosessen, metode- og kildekritikk og forskerens for forståelse. Dette er for å gi leseren en forståelse for hvorfor metoden som er valgt er hensiktsmessig for oppgaven.

Kapittel 3 presenterer oppgavens teoretiske grunnlag fordelt på behovsteorier, organisasjonskultur og dekorasjoner. Dette er for å gi leseren en grunnleggende forståelse av teorien som blir brukt i drøftingen.

Kapittel 4 drøfter funn fra intervjuene opp mot oppgavens teori.

Kapittel 5 sammenfatter drøftingen og konkluderer oppgaven.

Kapittel 6 foreslår videre forskning

## 2 Metode

Dette kapittelet er ment for å redegjøre for metoden som er brukt under utformingen av oppgaven. Dette gjøres ved å først forklare valg av metode. Deretter forklare utvelgelsesprosessen av intervjuobjekter. For så å ta opp metode og kildekritikk. Før det avsluttes med forskerens forforståelse.

### 2.1 Valg av metode

Denne oppgaven handler om hva som motiverer kadetter til å delta på Nijmegen-marsjen. Oppgaven tar for seg mennesker, deres motivasjon og opplevelser. Dette faller naturlig inn under samfunnsvitenskapelig tilnærming. I følge Johannessen, Tuftes & Christoffersen handler samfunnsvitenskapelig metode om: «hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten» (2010, s.29). Det er mange måter å komme fram til svarene en søker, og innen samfunnsvitenskapelig metode er disse delt inn i kvantitativ og kvalitativ. Siden kvantitativ metode omtales som tallenes tale og kvalitativ omtales som tekstenes tale (Johannessen et al., 2010), velges kvalitativ metode. Oppgavens hensikt er å forstå, ikke se på tall og statistikk.

Casestudie er valgt som kvalitativ metode fordi oppgaven skal undersøke Nijmegen-marsjen som en spesifikk aktivitet opp mot kadettene motivasjon. Dette er en metode som brukes for å studere en eller flere hendelser eller aktiviteter (Johannessen et al., 2010, s.137). I denne oppgaven vil casen være marsjen mens undersøkelsen vil omhandle kadettene.

Undersøkelsene av kadettene ble utført med delvis strukturert intervju. Det ble utviklet en intervjuguide med faste spørsmål, men intervjuobjektene fikk flyte litt imellom spørsmålene ut ifra hvordan de svarte (Johannessen et al., 2010, s.137). Dette gav muligheten til å utdypet punkter som ble oppdaget underveis, og det bidro til en mer naturlig flyt i intervjuet. Før intervjuene måtte alle lese og signere en samtykkeerklæring. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker og underveis ble det noterte slik at oppdukkende emner kunne utforskes. I etterkant ble alle intervjuene transkribert. Etter dette ble det produsert en oppsummering av hvert intervju. Dette måtte intervjuobjektene lese igjennom og godkjenne før de ble tatt i bruk. Oppsummeringene ble så analysert og sammenlignet internt i kategoriene, og opp mot hverandre.

## 2.2 Utvelgelsesprosessen

Allerede ved valget av oppgaven ble det gjort en strategisk utvelgelse. Derav er kadetter som har gjennomført, eller skal gjennomføre i 2017 målgruppen (Johannessen et al., 2010, s.106). Deretter ble det tatt et bekvemmelighetsutvalg som omfattet å intervju kadetter som på nåværende tidspunkt går på Krigsskolen, på bakgrunn av tilgjengelighet.

Deretter kom valget om hvilke kategorier intervjuobjektene skulle deles i. For å forstå bredden av motivasjoner var det nødvendig å intervju flere enn bare de som har gått marsjen en gang. Det er logisk å anta at det er en variasjon i motivasjonen til de som har gått en gang og de som har gått flere ganger. I tillegg kan gjennomføringen ha påvirket deres tanker om egen motivasjon. Derfor er det interessant også å se på de som har meldt seg på til å gå den kommende marsjen. Dermed ble kategoriene som følger: Kadetter som ikke enda har gjennomført, kadetter som har gjennomført to eller flere ganger, og kadetter som har gjennomført en gang, men ikke har planer om å gå igjen. Ved å intervju disse tre kategoriene vil oppgaven få maksimal variasjon. Dette betyr at kategoriene av intervjuobjekter hadde størst mulig avvik fra hverandre (Johannessen et al., 2010, s.107).

Johannessen et al. skriver at det bør være 10-15 informanter pr kategori en undersøker (2010, s.104). Likevel kan det begrenses til færre enn ti intervjuobjekter om det er begrenset med tid tilgjengelig. Med bakgrunn i begrenset tid til bacheloroppgaven på Krigsskolen ble det valgt å intervju to personer fra hver kategori. Dette er et mye lavere antall enn ti som hadde vært ønskelig, men relativt høyt i forhold til antall kadetter som er innenfor målgruppen. Av kadettene som går på Krigsskolen våren 2017 er det 23 stykker som har gjennomført marsjen, og 6 stykker som har meldt seg på til neste. Dermed utgjør de seks intervjuene cirka 21% av målgruppen. På bakgrunn av dette anses seks intervjuer som godt nok grunnlag for denne oppgaven. Den store andelen som intervjues vil øke reliabiliteten på oppgaven, siden undersøkelsen blir mer nøyaktiv (Johannessen et al., 2010, s.40).

Innen hver kategori ble det gjort et tilfeldig utvalg av intervjuobjekter. Dette vil si at intervjuobjektene ble trukket ved tilfeldighet ut ifra en liste over personer innen hver kategori (Johannessen et al., 2010, s.111). Når det kom til å rekruttere disse ble det gjennomført personlig rekrutering. På den måten kunne intervjuobjektene få et klart bilde av hva som var hensikten med intervjuene (Johannessen et al., 2010, s.113).



### 2.3 Metode- og kildekritikk

Ved å velge kvalitativ metode innebærer dette fortolkning av myk data, istedenfor analyse av hard data. Dette betyr at istedenfor å isolere faktorer og fenomener for så å studere dem, har oppgaven sett på de som elementer i en kompleks sammenheng som ikke kan forstås isolert. Dette gjør at oppgaven kan bli mindre konkret, og det er ikke like lett å sette to streker under svaret på oppgaven. Men for å få frem det menneskelige aspektet og de mer skjulte faktorene var kvalitativ det rette valget. Kvalitativ metode er hensiktsmessig å bruke når en undersøker fenomener det er forsket lite på og ønsker å forstå mer grundig (Johannessen et al., 2010, s.32). Dermed ble kvalitativ metode valgt siden den treffer best i forhold til hva oppgaven undersøker.

For å få svar på problemstillingen var det nødvendig med kvalitative intervjuer. Årsaken er at dette gav informantene større frihet til å uttrykke seg (Johannessen et al., 2010, s.136). Videre fikk de muligheten til å svare på spørsmål ved hjelp av fri fortelling/forklaring. I tillegg er sosiale fenomener meget komplekst, noe denne formen for intervju er med på å få fram samtidig som det gir rom for nyansering. Ved å ikke ha et spørreskjema med konkrete svaralternativer gav det muligheten til å avdekke nye funn underveis som ikke på forhånd var vurdert. Menneskets motivasjon er meget kompleks, og vanskelig å forstå ved hjelp av definerte spørsmål og svaralternativer. Ved å ha delvis strukturerte intervjuer og la intervjuobjektet selv bestemme deler av retningen var det mulig å få frem poeng og tanker som ikke ellers ville kommet frem.

Alle kilder som er brukt har blitt vurdert opp imot TONE (troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet), huskeordet for vurdering av kilder som læres ved Krigsskolen. Oppgaven baserer alle teorier på bøker eller publikasjoner som er publisert av en eller flere professorer. På denne måten sikres kvaliteten av det teoretiske grunnlaget. Unntakene er *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret* som er gitt ut av luftforsvarsstaben, definisjoner som kommer fra Store Norske Leksikon (SNL) og bakgrunnsinformasjonen om Nijmegen-marsjen. Disse anses likevel til å være pålitelig. Bakgrunnen for dette er at Forsvaret er en internasjonal anerkjent organisasjon, og derav krever en viss kvalitet på publikasjonene sine. SNL er skrevet og revidert av fagfolk. Bakgrunnsinformasjonen om selve marsjen er kryssjekket med de tilgjengelige internettsidene om emnet, og brukte kilder er henvist til at flertallet som

skriver om marsjen. Etterprøvbarhet har jeg ivaretatt ved å dokumentere alle kildene i kildehenvisningen og legge ved intervjuguiden jeg utformet for oppgaven. På denne måten kan andre som ønsker å forske på emnet se hva jeg har sett på og hvordan jeg utformet intervjuene.

For å være i stand til å drøfte kadettenes motivasjon var det hensiktsmessig å bruke blant annet behovsteori. Behovsteori vil bli forklart i punkt 3.1 Denne kategorien er nødvendig fordi den ser på hva som aktiverer mennesket. Det finnes veldig mange motivasjonsteorier, og de aller fleste handler om menneskets motivasjon i forhold til arbeidsplassen. Maslow og McClelland er de som var mest anvendelig til å forstå individets individuelle motivasjon. Dette er aktuelt siden det er kadettenes individuelle motivasjon som undersøkes. Kritikken til disse teoriene vil bli presentert seinere i oppgaven rett i etterkant av hver teori. Dette gjøres for skape en bedre flyt i oppgaven, og samtidig som det gir en bedre forståelse av teoriene. Oppgaven har også et behov for å bruke organisasjonsteori for å kunne belyse de delene av motivasjonen som knytter kadetten opp mot Forsvaret. Like viktig er det å forklare dekorasjoner som motivasjon. Dette på grunn av at det er en allmenn kjent påstand i Forsvaret at enkelte gjennomfører marsjen bare for å få en ekstra medalje. Dekorasjons teorien er den delen som har svakest bredde av teori i oppgaven, men publikasjonen og masteroppgaven den baserer seg på er vurdert som meget treffende for oppgaven.

Oppgaven anerkjenner at det mangler henvisning til kilder for tallene som brukes i forbindelse med antall kadetter som har gått tidligere, og skal gå til sommeren. Årsaken til dette er at oversikten på tidligere deltakere er hentet fra trofeskapene på Krigsskolen. I trofeskapene er det plaketter med oversikt over deltakerne for hvert år. Oversikten over deltakerne som skal gå i 2017 er hentet fra forfatterens personlige liste. Forfatteren er avdelingsleder for Krigsskolen på marsjen i 2017, og dermed den eneste som sitter på denne oversikten. Dette medfører at de som skal gå til sommeren enda ikke er på noen offisielle lister.

Igjennom oppgaven har det vært et stort fokus på objektivitet. Dette er blitt gjort ved å forklare alle valgene og fremgangsmåtene. På den måten kan andre forskere kontrollere om resultatene er valide (Johannessen et al., 2010, s.232). Samtidig er det viktig å anerkjenne at forfatteren har en stor egeninteresse i Nijmegen-marsjen. Dette gjør at objektivitet er vanskeligere å oppnå, men derav lagt mer fokus på.

## **2.4 Forskerens forforståelse**

«Når forskeren i utgangspunktet er innenfor miljøet, får hun eller han et særlig godt grunnlag for forståelse av fenomenene som studeres» (Thagaard, 2003, s.181). De siste fire årene har forskeren deltatt på Nijmegen-marsjen, og de tre siste med Krigsskolen som avdeling. Dette har gitt forskeren en generell forståelse av marsjen. Videre kjenner forskeren alle som har gått med Krigsskolen som avdeling de siste tre årene. Dette gjør at forskeren har en generell forhåndsforståelse av kadettens motivasjon, og fokuset på objektivitet er dermed enda viktigere.

## 3 Teori

Kapittelet tar for seg det teoretiske grunnlaget oppgaven bruker for å forklare funnene fra intervjuene, sett i lyset av problemstillingen. Først forklarer oppgaven behovsteori, herunder Maslows behovspyramide og McClellands lærte behovs teori. Disse er begge sentrale teorier for å forklare deler av individets indre motivasjon, behov. Deretter forklares organisasjonskultur som er ment for å skape en forståelse av hva organisasjonskultur er, og hvordan det påvirker individet. Til slutt vil oppgaven gå igjennom hva dekorasjoner betyr for individet og militæret, som en ytre motivasjon.

Opgaven i sin helhet ser på motivasjon, og teorikapittelet er ment for å kunne skape en forståelse for teorien som er brukt innenfor emnet. For å kunne forstå motivasjon må en først og fremst vite hva det er. Motivasjon kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Porter, Bigley & Steers, 2003, s.1). Kaufmann & Kaufmann definerer motivasjon som: «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (2013, s.93). Altså er motivasjon alt som påvirker individet til å ønske, starte, fortsette og fullføre handlinger.

### 3.1 *Behovsteori*

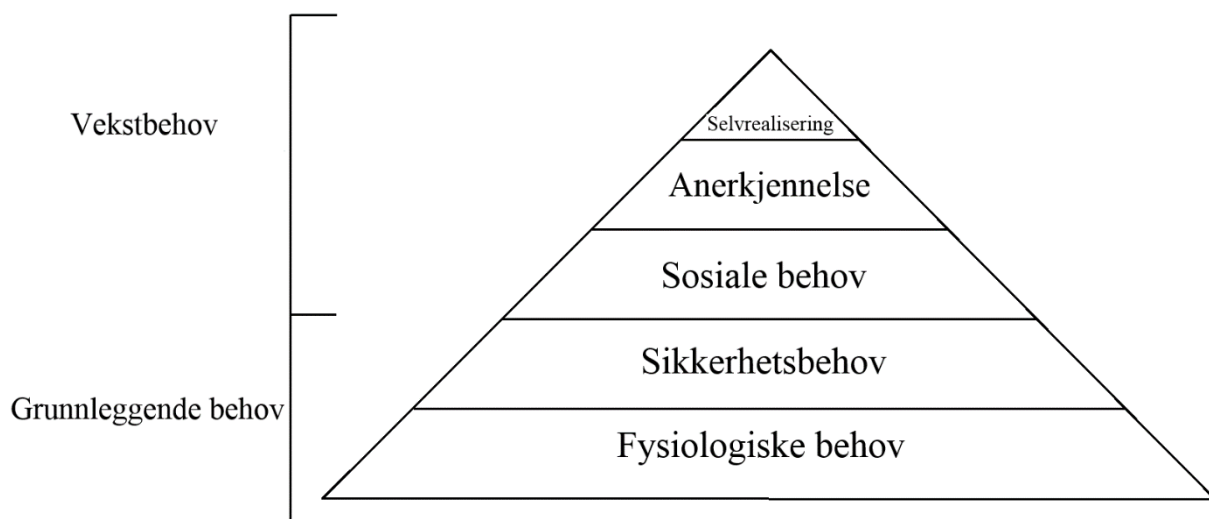
Behovsteorier har i lang tid blitt brukt for å forklare motivasjonen til mennesket ut fra et sett med grunnleggende behov. Den første som prøvde å klassifisere alle menneskelige behov i et system var psykologen Abraham Maslow (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.94).

#### 3.1.1 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki er ifølge Porter et al. (2003, s.6) kanskje den mest kjente teorien som tar for seg individets motivasjon i form av behov. I følge Maslow er menneskers motivasjon basert på behov som kan deles inn i fem kategorier, som igjen er fordelt på to hovedtyper (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.94). Disse fem kategoriene er: Fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. Hvilke av disse fem behovene som tilhører hvilken kategori varierer i faglitteraturen. De fleste legger skillet mellom de tre første og to siste, mens Luftforsvarsstaben (1995, s.169) legger skillet

mellom de to første og de tre siste. Dermed kategoriseres fysiologiske- og sikkerhetsbehov som grunnleggende behov mens, de som er relevant for oppgaven, vekstbehovene er:

1. Sosiale behov, som dreier seg om behovet for tilhørighet, vennskap, gode kollegier, kontakt med andre mennesker osv. Det vil si at en person har behov for å føle at de hører til et sted, eller med en gruppe mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.95). En trenger gode venner og kollegier rundt seg som en kan stole på og dele opplevelser i livet med, og bli akseptert inn i sosiale kretser.
2. Behov for anerkjennelse. «Behovet er to-delt: Bli akseptert av andre og kunne akseptere seg selv for det man er.» (Luftforsvarsstaben, 1995, s.168). Det å bli akseptert av andre går på å bli anerkjent av dem rundt seg. Anerkjennelse kan være å få skryt for arbeidet sitt, diplom for gjennomført utdanning, medalje for spesielle bragder osv. Det å kunne akseptere seg selv går på at en føler egenverd, at en vet andre setter pris på en, osv.
3. Behov for selvrealisering handler om å utvikle og realisere sine potensialer. Dette er et behov som aldri vil fylles fullstendig, siden mennesket alltid søker nye utfordringer. Det går altså på å utfordre seg selv til nye ting, klare krevende oppgaver og utvikle seg til en bedre utgave av seg selv. Kaufmann & Kaufmann (2013, s.95) sier at det er her folk vanligvis yter sitt aller beste.



Figur 2.1 –Maslows behovspyramide, produsert i henhold til Luftforsvarsstabens inndeling (Luftforsvarsstaben, 1995, s.169).

Som illustrert ovenfor er Maslow sin teori satt opp som en pyramide, der de grunnleggende behovene er på bunnen og vekstbehovene ovenfor. Maslow mente at behovene startet på

bunnen og etter hvert som de ble oppfylt kunne en gå videre til neste behovsnivå. (Porter et al., 2003, s.6). Det vil si at om en ikke får dekket det sosiale behovet så kan en ikke fylle behovene sine for eksempelvis annerkjennelse.

### **3.1.1.1 Svakheter med Maslows behovspyramide**

Maslow teori er fra 1954 med revidering i 1968, noe som gjør at den begynner å bli ganske gammel. Siden den tiden er det gjennomført masse forskning på feltet motivasjon og behovsteori med bakgrunn i Maslows teori. I dag er dette kanskje en av de mest kjente behovsteoriene (Porter et al., 2003, s.6), men undersøkelser har i etterkant vist at den empiriske forskningen som har vært gjort for å undersøke teorien gir ett blandet bilde (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.96). Det er ingen klare bevis for at menneskelige behov kan deles inn i fem distinkte kategorier, men inndelingen mellom grunnleggende behov og vekstbehov viser seg at er delvis beviselig (Porter et al., 2003, s.8). Videre er det motbevist at en er nødt å følge hierarkiet i pyramiden, og at en dermed kan «hoppe over» et eller flere steg (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.96). Eksempelvis vil en anorektiker overse sine fysiologiske behov for å tilfredsstille sine sosiale- og/eller anerkjennelsesbehov. Allikevel er Maslows teori fortsatt nyttig til å skape ideer om menneskets fundamentale behov, og mange moderne teorier har brukt og bruker den fortsatt som et utgangspunkt.

### **3.1.2 McClellands lærte behovs teori**

McClellands hevder at individet tilegner seg spesielle behov ut ifra kulturen de er en del av (Porter et al., 2003, s.10). Behovene kan læres i tidlig alder, eller seinere for eksempel i organisasjonen en jobber. Når et individ først har tilegnet behovene er de med å forme hvordan personen motiveres. Behovene påvirker individets innsats ut ifra hvor viktig behovet er for vedkommende. Det skilles mellom tre typer behov (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s.214):

1. Behovet for prestasjon, hvor de identifiserer blant annet karakteristikk som; et sterkt behov for å sette seg og oppnå krevende mål (Porter et al., 2003, s.11). Dette går på personer som har et behov for å prestere blomstrer når de får muligheten til å utfordre seg selv. Videre har personer med dette behovet et fundamentalt ønske om å nå nye høyder. Personer med dette behovet som ikke blir utfordret vil ofte prestere dårligere på grunn av mangel på motivasjon.

2. Behovet for tilhørighet defineres som «attraction to another organism in order to feel reassured from the other that the self is acceptable» (Porter et al., 2003, s.11). Altså en tiltrekning til andre for å få en bekreftelse på at selvet er akseptabelt. Innenfor dette behovet identifiseres blant annet karakteristikk som; et sterkt behov for godkjenning av andre og en tendens til å ta innover seg andres ønsker og normer når de blir påvirket av personer de bryr seg om. Personer med behov for tilhørighet foretrekker å jobbe med andre. I grove trekk går det på at de har et behov for å føle seg hjemme i en gruppe, bedrift eller lignende. Andres meninger og det å være del av noe større motiverer adferden.
3. Behovet for makt defineres som et behov for å kontrollere omgivelsene, påvirke andres adferd og være ansvarlig for dem (Porter et al., 2003, s.11). Innenfor dette behovet identifiseres blant annet karakteristikk som; et ønske om å direkte kontrollere andre og å vedlikeholde leder/følger relasjonen. Det handler om at andre hører på/følger deg. Det er ikke nødvendigvis slik at det må være formell makt, da uformell makt kan være like givende/viktig.

### 3.1.2.1 Svakheter med McClellands lærte behovs teori

Mesteparten av forskningsbevisene som støtter teorien er levert av McClelland og hans kollegier, mens hovedparten av ekstern forskningen hovedsakelig har fokuserte på behovet for prestasjon (Porter et al., 2003, s.12). Som med alle teorier har det igjennom årene vært kritikk mot teorien, men det er hovedsakelig tre ting som trer frem (Porter et al., 2003, s.12). Den første er at den primære testen som er brukt av McClelland og kollegiene i forskningen er påstått av utenforstående å ha tvilsom validitet. Den andre er at McClelland påstår at prestasjonsbehovet kan læres når en er voksen, mens en stor andel teori på fagfeltet tilsier det læres i ung alder og er vanskelig å endre seinere. Han påstår dette kan motbevise ved eksempler fra politikken og religion. Den tredje er at noen forskere påstår at behov ikke nødvendigvis tilegnes permanent. På tross av kritikk er fortsatt teorien viktig for organisasjonspsykologi (Porter et al., 2003, s.12).

### 3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som kan være utfordrende å spesifisere da det er en sammensetting av kultur og organisasjon. Det Store Norske Leksikon får det likevel bra fram med sin definisjon:

Organisasjonskultur omfatter de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon. Verdier er det som oppfattes som viktig og verdt å streve etter, mens normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd.

Virkelighetsoppfatninger hjelper folk til å forstå det som skjer i og omkring organisasjonen, for eksempel hva som kan oppfattes som sant og usant (2016).

Organisasjonskultur er altså den felles oppfatningen av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon. Det som skiller organisasjonskulturs fra generell kultur er at organisasjonskulturen utvikles innen organisasjonen. Organisasjonskultur er ikke et tidløst og fast fenomen, men heller i stadig forandring. Organisasjonskulturen omfatter organisasjonen som en helhet, men det vil alltid være deler av organisasjonen som tenker og handler annerledes. Dette kalles subkultur. Subkultur kan defineres som «kultur på siden av hovedkulturen» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.273). En subkultur er ikke nødvendigvis en dårlig ting. Ofte speiler subkulturene organisasjonskulturen, men med ekstra og egendefinerte aspekter. Det kan være produktivt for eksempel om en undergruppe utvikler en subkultur som gjør at det yter og produserer bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.152). Ofte kan en person tilhøre flere sosiale grupper og subkulturer.

I Forsvaret har vi både en overordnet organisasjonskultur og subkulturer i de fleste avdelinger. Forsvaret som organisasjon legger stor vekt på verdigrunnlaget sitt; Respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2014), samtidig som de uskrevne normene om å gjøre de rette tingene, hjelpe andre, aldri gi opp osv. I tillegg har som oftest hver avdeling sin egen subkultur og ting de fokuserer på for å fungere best sammen. En negativ ting som kan oppstå i slike tilfeller er at det utvikles en «oss og de» tankegang. I Psykologien blir dette fenomenet ofte omtalt som en inn og ut-gruppe tankegang (Hofstede et al., 2010, s.16). Forskning viser at det alltid vil være en «oss og de» tankegang, selv om en ikke er en del av en organisasjon.



Det går på at en føler tilknytning til enkelte, og en har et behov for å klassifisere resten. Det bringer oss over på hvordan en fremstår i forhold til andre. En kan argumentere for at hver person har sitt offentlige og private selv. Sitt offentlige selv er det en viser fram til andre, slik en ønsker å framstå. Sitt private selv er slik en ser på seg selv innenfra (Eriksen, 2010, s.61). Eksempelvis kan en si at det offentlige selv ville sagt det hadde løpt inn i et brennende hus for å redde et barn, mens det private selv vet at det er tvilsomt. Sannheten er ikke alltid slik den framstår.

### **3.3 Dekorasjoner**

Det finnes to typer belønninger, indre og ytre (Porter et al., 2003, s.451). Indre belønning er de men gir seg selv, for eksempel en god følelse av å ha klart noe. Ytre belønning derimot er en belønning som blir gitt av en til en annen (Porter et al., 2003, s.451). «Hensikten med (...) belønning, er å sikre høy motivasjon og yteevne» (Luftforsvarsstaben, 1995, s.166).

Dekorasjoner har i mange århundrer blitt brukt av statsoverhoder og nasjoner for å anerkjenne borgere og ansatte for deres innsats, og som motivasjon både før og etter utgivelse. (Gunnarskog, 2015).

Det er i dag ikke lenger bare nasjoner som gir ut dekorasjoner for å anerkjenne innsats, men også bedrifter, organisasjoner og mange andre instanser i samfunnet. (Frey, 2007, s.6). I motsetning til å bli belønnet med en pengebonus, som en får i form av lønn, er en dekorasjon eller medalje mer spesielt for individet. Det er med på å skille enkeltindivider fra andre, og vise at de har gjort en ekstra innsats som fortjener en anerkjennelse. Mennesket har et ønske om å et sosial skille, som ligger bak etterspørselen for dekorasjoner i samfunnet (Frey, 2007, s.6). Det er dog viktig å ikke sette alle dekorasjoner under samme kategori, siden det er stor variasjon i dekorasjoners verdi.

Dekorasjoner har sin største effekt/verdi når det er et begrenset antall mennesker som blir tildelt en spesifikk dekorasjon. Eksempelvis får alle som deltar i internasjonale militære operasjoner for Norge en medalje for deltakelse, men bare syv personer har blitt tildelt Krigskorset med sverd siden andre verdenskrig (Gunnarskog, 2015). Dekorasjonens verdi anslås ut ifra hvordan den blir omtalt. Hvis en person som har mottatt en dekorasjon snakker ned om omstendighetene han fikk den, uttaler seg om dens lave verdi eller lignende vil det ha en negativ effekt på dekorasjonens status. Derfor er det til den tildeltes fordel å snakke

positivt om dekorasjonen og omstendigheten rundt mottakelsen, slik at den beholder sin sosiale verdi (Frey, 2007, s.8).

I militæret er dekorasjoner hovedsakelig brukt for å anerkjenne individers konkrete innsats, ofte i form av heltemodige handlinger eller deltakelse på internasjonale operasjoner (Frey, 2007, s.9). Forsvaret i Norge har også ferdighetsmerker som representerer et visst nivå av ferdighet innen en spesifikk kategori. I dag er det bare tre gjenværende medaljer innen ferdigheter som er tillatt å bruke på norsk uniform. Disse er: Forsvarets medalje for feltsport, Forsvarets medalje for skyting, og den nederlandske Nijmegenmedaljen. Logikken bak dette kan en finne i Frey sin artikkel om *Awards as compensation* (2007), der han tar opp viktigheten av å begrense antall dekorasjoner som utdeles for å holde de respektert. Om en skulle delt ut medaljer til alle vil det gå inflasjon i anerkjennelsen av medaljer, og de vil miste sin effekt. Han skriver også at spesielt i militæret spiller medaljer en veldig viktig rolle, både for å motivere til innsats og anerkjenne individer. I militæret er det også en kilde til uoffisiell makt, siden medaljer ofte ses i sammenheng med kompetanse og erfaring.

## 4 Drøfting

Ut fra intervjuene har det vist seg at kadettene deltar på marsjen av hovedsakelig tre årsaker: Medaljen, at marsjen er en utfordring, og det sosiale under og rundt marsjen. Derfor vil drøftingen inndeles i følgende kategorier: Medaljens betydning, marsjen som utfordring og det sosiale aspektet.

### 4.1 Medaljens betydning

Som illustrert i punkt 3.3, Dekorasjoner, har medaljer sin største effekt/verdi når den gis i begrenset opplag og er positivt omtalt. For å forstå verdien av medaljen blant dem som jobber i Forsvaret, må en først forstå hvor mange som kan tilegne seg den. I følge Forsvaret var det i 2015 17.227 militært og sivile ansatte i Forsvaret (2016). Forsvarets personell blir igjennom Norske Reserveoffiserers Forbund (NROF) pr 2017 tilbudt 425 plasser på Nijmegen-marsjen hvert år (2017). Det vil si at cirka 2,5% av de ansatte får muligheten til å tilegne seg medaljen årlig. Dette tallet er i realiteten mye lavere på grunn av verken de vernepliktige eller de som går marsjen flere ganger er regnet med. Dette tatt i betraktning, og ved å se på tallene, så er antallet personer som har muligheten til å tilegne seg medaljen hvert år meget lav. Dette er med på å øke medaljens sosiale verdi, og en kan anta at den dermed har en viss status i Forsvaret (Frey, 2007, s.11).

Med dette i baktankene er det mulig å tenke at de i Forsvaret som går med Nijmegen-medaljen på brystet får en viss anerkjennelse, noe som er med på å stimulere denne typen behov (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.94). På den andre siden er ikke anerkjennelse nødvendigvis en objektiv ting. At Forsvaret som organisasjon anerkjenner medaljen betyr ikke det at de enkelte ansatte gjør det. Enkelte i Forsvaret mener ferdighetsmedaljer ikke burde vært tillatt. Det er dermed trolig Nijmegen-medaljen vil føre til lite/ingen anerkjennelse hos denne gruppen mennesker. Medaljer som er tillat å bære på norsk uniform er inndelt i kategorier og rangering ut ifra anerkjennelse (Forsvarets forum, 2012, s.03). Helt sist på denne listen kommer Nijmegen-medaljen og Norges to godkjente ferdighetsmedaljer. Selv om noen velger å ikke anerkjenne dem, er de uansett offisielt godkjent av Forsvaret og anerkjent av flertallet.

Som nevnt ovenfor har mennesket et behov for anerkjennelse, og derunder et behov for å skille seg ut fra resten (Frey, 2007, s.6). Om det bare er en person i ett rom med Nijmegen-medaljen så er det trolig at vedkommende blir lagt merke til. Noe som antas bekreftet igjennom uttalelsene: «Jeg la merke til den grønne og gule båndstripa» (Intervjuobjekt 3, 2017), og «Jeg har observert en del som har gått marsjen, siden båndstripen er så synlig» (Intervjuobjekt 1, 2017).

På lik linje med at et behov for anerkjennelse, har mennesket også et behov for makt (Porter et al., 2003, s.11). Medaljer i militære kretser er ofte ansett som synonymt med kompetanse og erfaring. Halvparten av intervjuobjektene så på marsjen som en mulighet til å opparbeide seg mer erfaring/kompetanse. Om dette ses i kontekst av anerkjennelsesbehovet kan dette ses på som en bekreftelse på at medaljen gir en form for uformell makt. Eksempelvis om du i militær sammenheng skal be om råd, og foran deg står to offiserer av samme rang, alder høyde, kjønn osv. Den ene har to medaljer, og den andre har ti. Det er lett å trekke et logisk resonnement om at vedkommende med mest medaljer trolig vil ha mest kompetanse/erfaring. Dette gir den personen med mest medaljer en form for uformell makt. Han har ingen ekstra myndighet av denne grunn, men hans ord vil trolig veie tyngre og dermed få andre til å gjøre noe de eller ikke ville gjort (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.169). På den andre siden om vedkommende bare har medaljer som i restens øyne har lav verdig/ikke er viktige, vil han ikke oppnå denne uformelle makten. Dermed vil Nijmegen-medaljen bare i enkelte situasjoner kunne gi uformell makt, og ikke som en generell regel. Med bakgrunn i dette er mulig å anta at deltakerne har et underliggende behov for uformell makt som en drivende faktor.

Ett sentralt spørsmål er hvordan kadettene ser på medaljen selv. Alle intervjuobjektene utrykte sterk enighet om at medaljen var en viktig motivasjonsfaktor, og de har hørt fra flere andre at det er en sterk grunn til deltakelse. «Respekten for medaljen har økt etter jeg gikk selv» (Intervjuobjekt 1, 2017). Medaljens viktighet var noe som ble nevnt flere ganger under enkelte intervju. «Spesielt når en ikke har så mange fra før av, så betyr den litt ekstra» (Intervjuobjekt 1, 2017). Om en bare har verneplikts-medaljen er Nijmegen-marsjen en effektiv måte å doble antall medaljer. Frey tar opp dette i sin artikkel om *Awards as compensation* at medaljen er bare en effektiv belønning så lenge mottakeren setter pris på den. (2016, s.9). I dette tilfellet er det rimelig å anta at deltakerne setter pris på medaljen siden de selv sier at den er en viktig motivasjonsfaktor. Ved å delta på marsjen flere ganger så vil

medaljen utvikle seg/bli mer pyntet. Etter andre gangs deltakelse får man en krone over medaljen sin som symbol på flere gjennomføringen.

Siden kadettene ble motivert til å delta av medaljen første gang er det lett å anta at det samme gjelder ved deltakelse nummer to. Dette er ikke nødvendigvis tilfellet. Intervjuobjekt 2 sa: «Jeg tror ikke jeg visste om at vi fikk en kul krone på gang nummer to» (2017). Mens intervjuobjekt 4 sa: «Utviklingen av medaljen var en motivasjonsfaktor, men ikke avgjørende» (2017). Dette viser at medaljen ikke er like viktig ved flere gjentakelser, og kanskje ikke nødvendig. De utrykte begge at det sosiale aspektet hadde tatt over fokuset, men dette vil bli diskutert seinere under punkt 4.3.

Det som er interessant er at alle seks intervjuobjektene presiserte at de ville gjennomført marsjen selv om de ikke hadde fått/får medalje. Disse to utsagnene kan framstå som motsigende, men de begrunnet det blant annet med at «... marsjen er såpass indoktrinert i Forsvaret» (Intervjuobjekt 1, 2017), «... det er militær tradisjon» (Intervjuobjekt 6, 2017) og «Det er noe en føler en må gjøre i løpet av tiden i Forsvaret» (Intervjuobjekt 3, 2017). Slik de framstiller det så er det rimelig å konkludere med at de oppfatter marsjen som en del av organisasjonskulturen i Forsvaret. Det har blitt en del av deres virkelighetsoppfatning som en del av organisasjonen (SNL, 2016). Dette kan ha delvis oppstand ifra hvordan de hørte om marsjen. Alle intervjuobjektene hadde hørt om marsjen fra andre kollegier i Forsvaret. Dette kan bidra til at marsjen lettere blir akseptert som en norm.

Selv om de påstår de ville gjort det uten å få medalje betyr ikke det nødvendigvis at det hadde vært realiteten. Om en ikke hadde fått medalje for marsjen er det ikke sikkert den hadde utviklet seg til den militære tradisjonen eller deler av organisasjonskulturen den fremstår som i dag. Og selv om det fortsatt hadde vært tradisjon uten medalje, så kommer faktoren om det offentlige/private selvet inn. Selv om de sier de ville gjort det uten å få medalje betyr ikke dette at det er korrekt. Det offentlige selv ønsker kanskje å fremstille seg godt i lyset av spørsmålet (Eriksen, 2010, s.61). Mens på den andre siden vet det private selvet at det ville vært mindre sannsynlig. Jeg påstår ikke at intervjuobjektene gav falske svar, men heller at det er mulig de påvirkes av sitt offentlige selv og hvordan en ønsker å framstå.

Medaljen er altså en viktig motivasjonsfaktor for hvorfor kadetter deltar, men ikke avgjørende slik situasjonen er i dag. Videre er det tydelig at organisasjonskulturen også spiller en rolle i

hvorfor de ønsker å gå marsjen. Akkurat hvorfor de ønsker selve medaljen er ikke lett å presisere, men det kan antas at det er en kombinasjon av behovet anerkjennelse, å skille seg ut og et underliggende behov for makt.

## **4.2 Marsjen som utfordring**

Som beskrevet under behovsteori så har mennesket et behov for selvrealisering og prestasjon. Intervjuobjekt 4 ser ut til å bekrefte dette med uttalelse: «Kombinasjonen av en utfordring og få medalje var en stor motivasjonsfaktor» (2017).

Hva hadde intervjuobjektene hørt om marsjen som utfordring før de gikk? «(...) tungt og slitsomt både for kropp og sjel» (Intervjuobjekt 1, 2017). «(...) har hørt at marsjen er (...) tung» (Intervjuobjekt 3, 2017). «(...) hørt at det var en ganske lang marsj hvor en gikk langt hver dag» (Intervjuobjekt 4, 2017). «Tror nok det blir litt hat og såre føtter» (Intervjuobjekt 5, 2017). Disse uttalelsene gir et ganske klart bilde på at de var klar over at marsjen kom til å bli krevende. På tross av dette har de fortsatt gått/bestemt seg for å gå. Dette tyder på en tilstedeværelse av prestasjonsbehov. De å setter seg krevende mål og gjennomføre dem (Porter et al., 2003, s.11). Dette treffer spesielt intervjuobjekt 4 som uttalte at han ikke var/er glad i å gå langt med sekk. Han så derfor marsjen som en mulighet til å teste seg selv før kan seinere skulle på stridskurset (2017). Intervjuobjekt 1 derimot så marsjen som en forlengelse av stridskurset, og anså det som en god forberedelse (2017).

På motsatt side av skalaen er uttalelsen «Jeg har hørt andre si marsjen er hard, men jeg ønsket å motbevise dem» (Intervjuobjekt 6, 2017). Denne kadettens motivasjon var ikke å gjennomføre en krevende marsj, men heller å motbevise dem som påstår at den er tung. Han var fra før vant til å gå langt med tung sekk, noe som sannsynligvis økte hans evne til å gjennomføre marsjen uten vansker (Intervjuobjekt 6, 2017). Dette viser at selv om trenden peker mot at marsjen er en utfordring og at det motiverer en del, er det ikke nødvendigvis slik for alle. Derfor må marsjen som utfordring ses i kontekst av individet.

På tross av forskjellige tanker om marsjen i forkant var det konsensus blant intervjuobjektene om at det var uaktuelt å gi opp underveis. Den ene årsaken de oppgav var at når de først starter på noe så fullfører de det. Dette er gjenkjennbart fra punkt 3.2 hvor Forsvarets organisasjonskultur og normer ble forklart. Kadettene har altså tilegnet en av Forsvarets

normer som sine egne. I tillegg er det et tegn på behovet for selvrealisering Kaufmann & Kaufmann (2013, s.95). Videre forklarte halvparten at de hadde følt skam om de hadde gitt opp foran de andre. Dette viser til et sosialt behov eller tilhørighetsbehov (Porter et al., 2003, s.11). De tilpasser sin adferd for å passe inn og bli sosialt akseptert. I tillegg kan det knyttes opp mot behovet for annerkjennelse om å akseptere seg selv (Luftforsvarsstaben, 1995, s.168). For kadettene var det altså trolig ikke akseptabelt å gi opp, fordi det ikke var slik deres personlighet var. Den andre årsaken var at om de gav seg hadde det gått utover avdelingen. Krigsskolen som avdeling ville ikke fått avdelingsmedalje for å ha fullført om det var mer enn 10% frafall. Ingen ønsket å få skylden for det. Dette går på behovet for tilhørighet (Porter et al., 2003, s.11).

Oppgaven har nå etablert at flertallet trodde det kom til å bli tungt og krevende under marsjen, og at det ikke var aktuelt å gi seg. Men hvordan følte de om marsjen i etterkant?

«Første gang var relativt smertefull, jeg var veldig sliten, hadde mye gnagsår og betennelse i akillesene» (Intervjuobjekt 4, 2017). «Marsjen var tyngre enn forventet, altså vondt og slitsomt for beina på grunn av belastningen en får av blemmer, trykksmerter osv. Tidspresset kom også som en overraskelse, at en måtte fortsette å gå om en skulle rekke tidsfristene» (Intervjuobjekt 1, 2017) «Andre gangen hadde jeg glemt hvor slitsomt det var i føttene» (Intervjuobjekt 2, 2017).

Trenden igjennom intervjuobjektene er at marsjen innfridde forventningene om at det skulle være utfordrende. Unntaket er igjen Intervjuobjekt 6 som i etterkant sier «Den var ikke så tung som folk skal ha den til» (2017). Dette forsterker tidligere påstand om at utfordringer må ses i kontekst av individet. Sannsynligvis vil de tre som hadde gått og mente marsjen var tung være med på å forsterke den generelle tanken om at marsjen er krevende, og dermed øke medaljens verdi (Frey, 2007, s.8). På den andre siden kan vedkommende som synes marsjen var lett være med på å senke verdien. Det er rimelig å anta at de tre som mente at marsjen var tung vil være med på å spre tanken om at marsjen er en utforing.

Flesteparten av kadettene får innfridd forventningene om at det er utfordrende, men hvorfor går de ikke marsjen flere ganger? De to intervjuobjektene som ikke ønsker å delta som avdeling igjen kom med en fellesnevner: Utfordringen er gjennomført. Intervjuobjekt 1 forklarte det lett med «Jeg har nå gjennomført og fått «sjekk» på marsjen» (2017). Dette er en bekreftelse på selvrealisering/prestasjonsbehov. De har utfordret seg selv og prestert

tilfredsstillende, dermed trenger de nye utfordringer for å vokse. De vet med seg selv at de er i stand til å gjennomføre marsjen, og har dermed har de ikke behov for å gjennomføre igjen.

Intervjuobjekt 6 hadde i tillegg en negativ erfaring med marsjen. Avdelingen var en belastning. Det var uforventet at den fysiske formen til enkelte skulle påvirke avdelingen i stor grad. Han forklarte det med at siden avdelingen måtte ta hensyn til de med dårligst form ble marsjen tyngre for han. At avdelingen må gå tregere enn intervjuobjektets preferanse hemmet vedkommende sin glede og vilje til å delta (Intervjuobjekt 6, 2017).

Det viser seg at marsjen er en utfordring for flertallet. Dette gir deltakerne en mulighet til å tilfredsstillende behov for selvrealisering/prestasjon. Videre er det trolig at dette fører til at flere får lignende tanker som Intervjuobjekt 4: «Marsjen er på en måte en manndomsprøve for folk i Forsvaret» (2017). Det er også tydelig hvordan Forsvarets normer, avdelingstilhørigheten og aksept for selvet påvirker kadetter til å prestere underveis. Dette i sin helhet vil styrke verdien av marsjen som utfordrende. Samtidig kommer det fram at marsjen er for noen en utfordring hvor en gjennomfører for å ha gjort det, for så å fortsette til neste utfordring. Det kommer også frem at om noen er i bedre form enn snittet på avdelingen kan dette påvirke deres glede og vilje til å gå på nytt.

### **4.3 Det sosiale aspektet**

Som det kom opp under punkt 4.2 så hadde alle intervjuobjektene hørt om marsjen fra kollegier i Forsvaret. Tenk at fire personer sitter rundt et bord og tre av de snakker om erfaringer fra Nijmegen-marsjen. Fjerdemann har ikke gått, og føler dermed at han ikke kan bidra i samtalen. Han står på utsiden av den sosiale gruppen og får ikke oppfylt sitt sosiale behov. Dette kan være en grunn til at enkelte velger å gjennomføre marsjen. De ønsker å være en del av den sosiale kretsen og ha tilhørighet i en gruppe (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.95).

Hva hadde intervjuobjektene hørt om det sosiale aspektet under og rundt marsjen før de gikk? «Jeg har hørt at det er et utrolig bra samhold under marsjen» (Intervjuobjekt 1, 2017). «(...) en fantastisk trivelig opplevelse å dele med andre» (Intervjuobjekt 2, 2017). «Det ble sagt det var en folkefest» (Intervjuobjekt 2, 2017). «Jeg har hørt at alt livet, det sosiale, opplevelsen og festen gjør det bra» (Intervjuobjekt 3, 2017). «(...) sykt bra og sosial greie» (Intervjuobjekt 5,



2017). «Jeg hadde hørt det var god stemning med tanke på alt det sosiale rundt marsjen» (Intervjuobjekt 6, 2017).

Disse uttalelsene viser at i tillegg til å ha hørt at marsjen er utfordrende, hadde de også hørt at marsjen var en god sosial arena. Det de har hørt om marsjens sosiale aspekter kan være med å skape et ønske om tilhørighet (Porter et al., 2003, s.11). Når andre beskriver en god opplevelse er det naturlig å ønske det samme, noe intervjuobjekt 4 bekrefter med: «Jeg ønsket å oppleve det sosiale aspektet av marsjen» (2017). Dette støttes av intervjuobjekt 3 som sa: «Det som virker mest spennende er å møte nasjoner, bli kjent med nye mennesker, dele erfaringer, skape samhold i avdelingen og stifte nye vennskap» (2017). Dette viser at en del av motivasjonen for deltakelse er ønsket om å få opplevd det sosiale ved marsjen og dermed tilfredsstillende sosiale behov (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.95).

Alle intervjuobjektene hadde venner som skulle delta det året de gikk/skal gå. Det var også en av motivasjonsfaktorene for intervjuobjekt 6 som sa: «En ekstra motivasjon var at det var flere fra kullet som skulle gå, og marsjen gav en mulighet til å bli bedre kjent med flere på Krigsskolen» (2017). Intervjuobjekt 5 har en lignende motivasjon for marsjen og sa: «En motiverende faktor er at man går med kollegier i Forsvaret, og opplever nye ting sammen» (Intervjuobjekt 5, 2017). Det går altså på det sosiale behovet. De ønsker å dele opplevelser med andre, etablere gode relasjoner med kollegier og utvide sin sosiale omkrets (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.95). Det er også mulig at enkelte lar seg overtale til å bli med ut ifra hva den sosiale kretsen mener. Som eksempel var det en av grunnene til intervjuobjekt 2 som sa: «Første gang jeg gjennomførte så var det på grunn av at vi hadde planlagt å gå som gruppe. Det ble på en måte en gruppetenkning» (2017). Altså den sosiale gruppen bestemmer seg for at de skal gjøre noe, og resten henger seg på. Selv om en i utgangspunktet ikke har tenkt å delta kan behovet for tilhørighet gjøre at en tar innover seg andres ønsker. Som uttalt over, så blir det en gruppetenkning der gruppens tanker blir individets egne. Dette er direkte tilknyttet til behovet for tilhørighet (Porter et al., 2003, s.11). På en side kan dette være en god ting for å få opplevd nye ting og styrke de sosiale båndene i avdelingen. På den andre siden kan det resultere i at ikke identifiserer det med egne mål, og en kan ombestemme seg underveis i en aktivitet.

Det er ikke trolig at dette har vært tilfellet de siste tre årene siden alle som har gått med Krigsskolen har fullført marsjen. Oppgaven har allerede vært inne på hvorfor de fullførte

marsjen i punkt 4.2, men spesifikt om det sosiale sa intervjuobjekt 4 «Avdelingen som helhet skulle komme i mål, vi gikk jo tross alt som avdeling» (2017), og intervjuobjekt 1: «Selv om noen sliter mere enn andre, så går vi som avdeling, og da er det ikke aktuelt å gå ifra noen» (2017). Det er tydelig at marsjen knytter deltakerne sammen som en enhet, og bygger ett fellesskap. De tenker ikke på hver deltaker som et individ, men som en del av gruppen. Dette viser at organisasjonskulturen til Forsvaret følger med de ansatte selv utenfor jobb. «Selv om noen hadde det mye tyngre enn resten, så var det aldri snakk om å la dem bryte» (Intervjuobjekt 1, 2017). Avdelingen tar ansvar for de enkelte og hjelper hverandre. Selv om ingen har brutt fra marsjen de siste tre årene, betyr ikke dette at det ikke kan skje. Enhver person og avdeling vil ha et bristepunkt for hva de tåler av belastning. På grunn av intervjuobjektene forklarte at de ville følt på skam om de brøt er dette punktet trolig høyt. Dette kan begrunnes i den enkeltes behov for å akseptere seg selv, som etablert under behov for anerkjennelse (Luftforsvarsstaben, 1995, s.168). Dette forklarer hvorfor intervjuobjektene fullførte

Det er klart hvorfor de fullført, men hvorfor gikk de igjen? Under punkt 4.1 kom det fram at medaljen var en stor motivasjon for første deltakelse, men ikke andre. Begge intervjuobjektene som har gått marsjen flere ganger spesifiserer at det er det sosiale ved marsjen som fikk de til å gå igjen. Intervjuobjekt 2 sa: «Man glemmer det som var vondt, og husker det morsomme og sosiale» (2017). Det sosiale er altså en gjennomgående faktor som motiverer til flere gjennomføringer hos enkelte. «En del av motivasjon for å delta andre gangen var å gå med andre en kjenner, og bli kjent med flere» (Intervjuobjekt 4, 2017). Altså er det å utvide sine sosiale krets også en del av motivasjonen for å delta. Ved å delta på marsjen flere ganger kan intervjuobjektene dekke mer av sine sosiale behov (Luftforsvarsstaben, 1995, s.168).

Det er tydelig at de som har gått marsjen flere ganger har hatt en positiv sosial erfaring. Det kommer også fram blant resterende intervjuobjekter som har gjennomført at det sosiale ved marsjen har satt ett positivt inntrykk på dem. «Jeg opplevde marsjen som veldig gøy, artig og sosialt» (Intervjuobjekt 2, 2017). «Det sosiale rundt og under marsjen var veldig kjent» (Intervjuobjekt 6, 2017). «Hvis jeg skulle deltatt igjen så ville det vært på grunn av det sosiale rundt marsjen» (Intervjuobjekt 1, 2017). To av intervjuobjektene har uttrykt at de ikke ønsker å gå i avdeling igjen. Men som det kommer fram ovenfor er det ikke grunnet at de har hatt dårlige erfaringer med det sosiale aspektet.

I starten av dette drøftingspunktet ble det illustrert et eksempel med en person som stod utenfor den sosiale kretsen siden han ikke hadde gått marsjen. «Det å ha gått marsjen blir som å være med i et felleskap» (Intervjuobjekt 1, 2017). Som det sies her har vedkommende nå kommet seg innenfor denne kretsen, og fått innfridd sitt sosiale behov (Luftforsvarsstaben, 1995, s.168). Han er nå en del av «oss» tanken til de som har gått, og ikke en del av «de» som ikke har gått. Dette illustrerer hvordan det alltid vil være en «oss og de» tankegang i sosiale sammenhenger (Hofstede et al., 2010, s.16). Dette kan føre til, men garanterer ikke, ett tettere bånd til dem man har gått med i etterkant. Slik var det vartfall for intervjuobjekt 1 som sa: «Etter marsjen føler jeg et tettere bånd til andre som har gjennomført, siden jeg vet hva de har vært igjennom» (2017).

Som det kommer frem igjennom drøftingen er det sosiale også en viktig motivasjon for hvorfor kadetter deltar. Det kommer frem at de ønsker å være en del av den sosiale kretsen som består av dem som har gått, ved at de selv sier at de ønsker å oppleve det sosiale aspektet. Det kommer også frem at deltakelse kan skyldes gruppetenkning, og derav en tilpasning av egne ønsker til gruppens. Videre belyses det at marsjen knytter deltakerne tettere sammen og skaper en tilhørighet internt blant dem som går. Dette kommer frem blant annet ved at de uttaler seg om at det ikke er aktuelt å fullføre uten dem som sliter. Det som er mest signifikant er at alle som har gått sitter igjen med gode sosiale erfaringer/minner. De som går flere ganger forklarer at det er det sosiale som er årsaken til at de gjentar marsjen. Marsjen innfrir altså sosiale behov og behovet for tilhørighet. Dette fører til at enkelte føler at de blir en del av et fellesskap etter marsjen (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s.95).

## 5 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å gi en bedre forståelse av hva som motiverer kadetter til å gjennomføre Nijmegen-marsjen. Dette er forsøkt gjort ved å drøfte de tre hovedkategoriene av funn som kom frem av intervjuene.

Alle utrykte at de anså medaljen som en viktig motivasjonsfaktor. Samtidig erkjente de fleste at marsjen var en utfordring, men i varierende grad ut ifra egen fysisk form. Videre hadde alle hørt gode ting om det sosiale før deltakelse, og fikk dette bekreftet med egne positive erfaringer. Det sosiale var den mest framtrædende motivasjonen blant deltakerne som gikk igjen.

Funnene i oppgaven tilsier at kadetter sannsynligvis motiveres av alle kategoriene, men med en draging mot en av de tre ut fra individuelle behov. Flertallet av førstegansdeltakere vil trolig være mest motivert av medaljen, mens andregangsdeltakere motiveres hovedsakelig av det sosiale.

## 6 Videre forskning

Denne oppgaven tar for seg motivasjonen for en veldig spesifikk gruppe av deltakerne på Nijmegen-marsjen. Det kan være interessant å se på motivasjonen til deltakere fra andre avdelinger, og se om det er likheter eller ulikheter på tvers av avdelingene. I tillegg kan det være interessant å sammenligne motivasjonen til avdelingsdeltakere mot individuelle deltakere.

## Kilder

Eriksen, T. H. (2010). *Små steder – Store spørsmål* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Forsvaret. (2014). *Forsvarets kjerneverdier*. Hentet 26.mars 2017 fra

<https://forsvaret.no/faktabokser/faktaboks-ram>

Forsvaret. (2016). *Statistikk – Personell*. Hentet 22.mars 2017 fra

<https://forsvaret.no/aarsrapport/statistikk/personell>

Forsvarets forum. (2012). *Heder og ære – Nasjonale og internasjonale dekorasjoner brukt i Norge*. Hentet 26.mars 2017 fra

[https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/hederogaere2012.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/hederogaere2012.pdf)

Forsvarsstaben & Forsvarets mediesenter. (2014). *Veiledning i skikk og bruk for Forsvaret*.

Oslo: Forsvarsstaben og Forsvarets mediesenter

Frey, B. S. (2007) Awards as compensation. *European Management Review*, 4, 7-12.

doi:10.1057

Gunnarskog, G. (2015). *Annerkjennelse av soldater – Betydningen av gjenopptakelse av tildelinger av forsvarets stridsdekorasjoner*. (Masteroppgave). Universitetet i Tromsø, Tromsø.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations – Software of the mind* (3. utg.). New York: McGraw-Hill

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen:

Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon Til*

*Samfunnsvitenskapelige Metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Luftforsvarsstaben. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: A/S O. Fr. Arnesen

Norske Reserveoffiserers Forbund. (2017). *Nijmegen 2017*. Hentet 22.mars 2017 fra <https://www.nrof.no/AKTIVITETER/Nijmegen-2017/>

Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior* (7. utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin

Simon, A. & Pearson, R. (2008). *The history of the International Four Days Marches Nijmegen*. Hentet 24.februar 2017 fra <http://www.noviomagus.nl/Vierdaagse/Engels.htm>

Stichting Internationale Vierdaagse Afstandsmarsen Nijmegen. (2017). *The history of the Four Days Marches*. Hentet 24.februar 2017 fra <http://www.4daagse.nl/en/event/history.html>

Store Norske Leksikon. (2009). *Avdeling - militærvesen*. Hentet 18.mars 2017 fra [https://snl.no/avdeling\\_-\\_milit%C3%A6rvesen](https://snl.no/avdeling_-_milit%C3%A6rvesen)

Store Norske Leksikon. (2014). *Kadett*. Hentet 24.februar 2017 fra <https://snl.no/kadett>

Store Norske Leksikon. (2014). *Krigsskolen*. Hentet 24.februar 2017 fra <https://snl.no/Krigsskolen>

Store Norske Leksikon. (2016). *Organisasjonskultur*. Hentet 18.mars 2017 fra <https://snl.no/organisasjonskultur>

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

## Vedlegg

### **Samtykkeerklæring**

#### **Samtykkeerklæring**

Jeg skriver for tiden min bacheloroppgave om hva som er kadettens motivasjon bak deltakelsen på Nijmegen-marsjen.

Oppgaven min har problemstillingen, eller påstanden; «Hva er det som motiverer kadetter til å gjennomføre Nijmegen-marsjen». Oppgavens hensikt er å gi en bedre forståelse av hva som motiverer kadetter til å gjennomføre marsjen. Jeg ønsker å se på forskjeller og likheter blant de forskjellige kategoriene av intervjuobjekter.

Jeg ønsker å intervjuer seks personer i følgende tre kategorier.

- To kadetter som ikke enda har deltatt, men har meldt seg på for å delta i 2017.
- To kadetter som har gjennomført en gang, men ikke har planer om å gå igjen.
- To kadetter som har gjennomført to eller flere ganger.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd som blir slettet etter oppgavens innlevering. Etter intervjuet vil jeg gå over båndet og sammenfatte intervjuet. Du vil få en skriftlig oppsummering senest to dager etter intervjuet som du får lese over og godkjenner. Skulle det være noe i oppsummeringen du er uenig med av min forståelse, så endres dette og nytt dokument leses igjennom.

All bruk av oppsummeringen fra intervjuet vil være anonym, men med tanke på at oppgaven begrenses til de nåværende kullene på Krigsskolen (våren 2017), må du være klar over anonymiseringsproblematikken.

Jeg har lest og forstått informasjonen, og lar meg intervjuet.

Sted/dato: \_\_\_\_\_

Underskrift: \_\_\_\_\_

Jeg har lest og godkjenner oppsummeringen.

Sted/dato: \_\_\_\_\_

Underskrift: \_\_\_\_\_

## Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Bakgrunnsinformasjon:

Antall år i forsvaret:

Alder:

Hvor mange år siden du hørte om Nijmegen-marsjen?

---

#### Intervjuguide Kadett som ikke enda har gjennomført

- Hvordan fikk du høre om Nijmegen-marsjen?
  - o Kjenner du mange som har deltatt tidligere?
  - o Hva har du hørt om marsjen fra andre?
- Hvorfor ønsker du å gjennomføre marsjen?
  - o Er det flere faktorer som påvirker motivasjonen din?
  - o Er du villig til å gjennomføre marsjen om du ikke får medalje?
- Hvordan tror du marsjen kommer til å oppleves?
  - o Hvordan har andre forklart at det kommer til å bli?
- Har du noe ekstra informasjon du tror er relevant opp mot oppgaven?

#### Intervjuguide Kadett som har gjennomført en gang, men ikke har planer om å gå igjen

- Hvordan fikk du høre om Nijmegen-marsjen?
  - o Kjenner du mange som har deltatt tidligere?
  - o Hva har du hørt om marsjen fra andre?
- Hvorfor ønsket du å gjennomføre marsjen?
  - o Er det flere faktorer som påvirker motivasjonen din?
  - o Hadde du gjennomført marsjen om du ikke fikk medalje?
- Hvordan opplevde du selve gjennomførelsen av marsjen?
  - o Om det var tungt, hvorfor fortsatt du?
  - o Hva var annerledes enn forventet?
- Hvorfor ønsker du ikke å gjennomføre marsjen flere ganger?
- Har du noe ekstra informasjon du tror er relevant opp mot oppgaven?

#### Intervjuguide Kadett som har gjennomført to eller flere ganger

- Hvordan fikk du høre om Nijmegen-marsjen?
  - o Kjenner du mange som har deltatt tidligere?
  - o Hva har du hørt om marsjen fra andre?
- Hvorfor ønsket du å gjennomføre marsjen?
  - o Er det flere faktorer som påvirker motivasjonen din?
  - o Hadde du gjennomført marsjen om du ikke fikk medalje?
- Hvordan opplevde du selve gjennomførelsen av marsjen?
  - o Om det var tungt, hvorfor fortsatte du?
  - o Hva var annerledes enn forventet?
- Hvorfor gjennomførte du gang nummer to?
  - o Har du lyst å gjennomføre flere ganger?
- Har du noe ekstra informasjon du tror er relevant opp mot oppgaven?