



# En undersøkelse av hva som bidrar til motivasjon og jobbtrivsel

*blant grenaderene i KP3, Sanitetsbataljonen*

**Andrea Sigersvold**

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

9793 ord

Krigsskolen

2018

Blank med hensikt

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstilling.....	1
1.2	Avgrensning .....	2
1.3	Definisjoner.....	2
1.3.1	Motivasjon .....	2
1.3.2	Jobbtilfredshet.....	2
1.3.3	Turnover.....	2
<b>2</b>	<b>Teori.....</b>	<b>3</b>
2.1	Maslows teori.....	3
2.1.1	Maslows hierarki.....	3
2.1.2	Nyanser av Maslows teori.....	5
2.1.3	Sammenhengen mellom organisasjonsmessige faktorer og behovsteorien.....	5
2.1.4	Kritikk av Maslow .....	6
2.2	Indre og ytre motivasjon.....	7
2.3	Jobbtilfredshet .....	8
2.4	Organisasjonskultur og Organisasjonsforpliktelse.....	9
<b>3</b>	<b>Metode.....</b>	<b>10</b>
3.1	Kvalitativ metode .....	10
3.2	Forforståelse.....	11
3.3	Valg av informanter .....	12
3.4	Informanter.....	13
3.5	Analyse .....	13
3.6	Kritikk av metoden .....	14

<b>4</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>14</b>
4.1	Fysiologiske behov .....	15
4.2	Sikkerhetsbehov.....	16
4.3	Sosiale behov .....	17
4.4	Annerkjennelsesbehov .....	20
4.5	Selvrealiseringsbehov .....	22
<b>5</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>27</b>
7.1	Intervjuguide .....	27
7.2	Samtykkeerklæring .....	28

## Sammendrag

Jeg har foretatt en kvalitativ undersøkelse blant grenaderene i Sanitetskompani 3 med mål om å kartlegge hva som fører til motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. I drøftingskapittelet er funnene kategorisert ut i fra Maslows (1943) behovshierarki og videre diskutert opp mot denne teorien, samt teori om indre og ytre motivasjon, jobbtilfredshet og organisasjonskultur. Blant mange identifiserte behov, gir grenaderene uttrykk for at opplevelsen av mestring og utvikling er det som i størst grad bidrar til både motivasjon og trivsel. Videre er behovet for et godt sosialt samhold også svært viktig for jobbtrivselen. Informasjonen fra intervjuene er også relatert til turnoverintensjon og det fremkommer at 50 % av de som vurderer å slutte begrunner dette med et ønske om å ta høyere utdanning. Forslag til tiltak presenteres under hvert behov i drøftingskapittelet.

# 1 Innledning

I denne oppgaven skal jeg se på motivasjon og jobbtilfredshet blant grenaderene i Sanitetskompani 3 (KP3) på Rena. Årsaken til at jeg vil se nærmere på dette er at det er viktig og hensiktsmessig for Forsvaret å beholde grenaderene i avdelingen så lenge som mulig.. Organisasjonskulturen i de ulike avdelingene varierer og det kan utvikle seg forskjeller i organisasjonskulturen internt i troppen eller kompaniet. Derfor er det interessant å se på den helvervede troppen i KP3 for å se hvordan deres grenaderer opplever sin arbeidsplass, om de får tilfredsstilt sine behov og hva slags påvirkning dette har på deres motivasjon og jobbtivsel. Som utgangspunkt bruker jeg Maslows (1943) behovsteori og ser om grenaderene får tilfredsstilt sine behov ut ifra denne. Dette er spennende for meg fordi jeg selv skal jobbe i en lederstilling med personellansvar og jeg anser motivasjon og trivsel for de ansatte som helt grunnleggende. Jeg skal også jobbe i Sanitetsbataljonen hvilket gjør det interessant å se på en tropp i bataljonen.

De ansatte i Forsvaret er hjertet til organisasjonen. I 2015 byttet grenaderer i gjennomsnitt jobb hver 14 måned (Norges Forsvarsforening, 2015). Uten kompetente ansatte vil ikke Forsvaret kunne utnytte teknologien vi har eller opprettholde og levere den kapasiteten man har i dag. Derfor er det nødvendig å forebygge turnover ved å fremme motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. I Forsvarsdepartementets proposisjon til Stortinget i 2015 kommer det frem at det er ønskelig å arbeide for å beholde grenaderene så lenge som mulig (Forsvarsdepartementet, 2014-2015). Dette er viktig for å holde på kompetanse i avdelingene. Med grenaderer som blir lengre i avdelingen, følger reduserte utgifter på utdanning av personell og Forsvaret kan holde et høyt nivå på trening og øving (Forsvarsdepartementet, 2014-2015, s. 15)

Det finnes mye forskning på motivasjon. Flere har også skrevet oppgaver om motivasjon og jobbtivsel blant grenaderer, blant annet i Telemark bataljon. Foreløpig har ingen tatt for seg KP3 eller Sanitetsbataljonen. Det kan finnes mange forskjellige kulturer i samme organisasjon og disse kan ha ulige normer og verdier som er særegne for kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 151). Derfor er det hensiktsmessig å se nærmere på den enkelte avdelingen.

## 1.1 Problemstilling

Med utgangspunkt i Maslows (1943) behovsteori, hva motiverer og skaper jobbtilfredshet for grenaderene i KP3?

Forskningsspørsmål

Hva kan avdelingen gjøre for å forsterke verdiene jeg finner som motiverer dem til å fortsette?

## **1.2 Avgrensning**

Oppgaven avgrenses til grenaderene i KP3 ettersom hensikten er å se på dette kompaniet og hva som gjør at grenaderene der er motiverte og trives. Jeg skal heller ikke se på hvorfor de valgte å verve seg.

Jobbeffektivitet vil ikke bli sett på.

## **1.3 Definisjoner**

### **1.3.1 Motivasjon**

Motivasjon er et sentralt fenomen innenfor menneskelig atferd og grunnleggende for alle som er avhengige av andre for å oppnå noe. I denne oppgaven vil det være arbeidsgiver og arbeidstaker. Kaufmann og Kaufmann (2009) 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” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Dette kan tolkes som at motivasjon er det som får mennesker til å handle. Motivasjon har vært et sentralt tema i psykologien gjennom historien og er fortsatt høyst aktuelt fordi det blant annet kan skape økt produksjon i bedrifter gjennom motiverte og effektive arbeidere. Derfor er det hensiktsmessig å ha en forståelse hva som skaper motivasjon.

### **1.3.2 Jobbtilfredshet**

Jobbtilfredshet kan defineres som “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences” (Locke I: Dunnette, 1976, s. 1300).

### **1.3.3 Turnover**

Kuvaas og Dysvik (2016) beskriver turnover som frivillig avgang (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 27).

## 2 Teori

I dette kapittelet foretar jeg en tematisk teorigjennomgang av relevant litteratur fra de utvalgte kildene. Primært har jeg valgt å anvende Maslows (1943) behovsteori. Som supplerende litteratur til Maslows (1943) sin teori, tar i bruk Jacobsen og Thorsvik (2013) sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer* som ser på sammenhengen mellom Maslows (1943) behovshierarki og organisasjonsmessige faktorer, Kaufmann og Kaufmann (2009) sin bok *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Hofstede, Hofstede og Minkow (1991) sin bok *Cultures and organizations. Software of the mind*. Videre trekker jeg inn Ryan og Deci (2000) sin artikkel med fokus på indre og ytre motivasjon, Kuvaas og Dysvik (2016) sin bok *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* og Spector (1997) sin bok *Job satisfaction* i gjennomgangen av temaene indre og ytre motivasjon, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse.

### 2.1 Maslows teori

I 1943 utga Abraham Maslow artikkelen "A Theory of Human motivation" der han presenterte teorien sin om menneskelige behov og behovshierarkiet. Maslow (1943) kategoriserte fem behov som mennesker vil søke å oppnå. Behovene er arrangert i et hierarki, der det ikke er mulig å gå fra ett nivå til det neste uten å tilfredsstille det foregående behovet tilstrekkelig. Kategoriene deles videre inn i to hovedtyper; behov for underskuddsdekning, som omfatter de tre grunnleggende behovene på pyramiden, og behov for vekstmuligheter, som utgjør de siste to nivåene (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94). Maslow (1970) mener at hierarkiet er basert på menneskelige behov eller preferanser. Fordi de høyere behovene på pyramiden ikke er avgjørende for menneskets overlevelse, vil manglende tilfredstillelse av disse påvirke mennesket i mindre grad enn mangel på tilfredsstillelse av lavere behov. Eksempelvis vil mangel på fysiologiske- og trygghetsbehov som mat og sikkerhet gjøre mennesker desperate etter å få dekket disse. Anerkjennelse- og selvrealiseringsbehov vil ikke ha en like dominerende påvirkning på mennesker (Maslow, 1970, s. 98).

#### 2.1.1 Maslows hierarki

##### 2.1.1.1 Fysiologiske behov

Det første nivået består av fysiologiske behov som vann og mat. En person som ikke får oppfylt dette behovet vil ikke ha noe annet i tankene enn mat og heller ikke ønske seg noe

annet. Personen vil dermed konsentrere all kapasitet rundt å oppfylle dette behovet (Maslow, 1943, s. 373). Jacobsen og Thorsvik (2016) har satt dette i sammenheng med organisasjonsmessige faktorer og for grenaderene kan dette bety lønn og arbeidsbestemmelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252).

### **2.1.1.2 Sikkerhet**

Det andre nivået er sikkerhet. Dette trenger ikke bare omhandle liv og død, men kan også innebære å sikre arbeidsforhold og fast jobb. Kontrakten grenaderen har vil påvirke den opplevde sikkerheten. Tilsatt til 35 år (T35) kan skape sikkerhet for grenaderene fordi de vet at de er sikret jobb til de fyller 35 år.

### **2.1.1.3 Sosiale behov**

Det tredje, og siste nivået innenfor underskuddsdekning, handler om sosiale behov og tilhørighet. Dette innebærer behovet for relasjoner til andre for eksempel en kjæreste, venner eller kollegaer (Maslow, 1943, s. 380-381). Samholdet på arbeidsplassen og relasjonene man har til kollegaene sine vil dermed være verdifullt. Forholdet til ledelsen vil også ha betydning fordi det er en eller flere personer som har stor innvirkning på og er en stor del av arbeidshverdagen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252).

### **2.1.1.4 Anerkjennelse**

Det fjerde nivået består av behovet for selvrespekt og anerkjennelse fra andre. Dette behovet kan deles inn i to kategorier. Det første er behovet for å oppleve at man lykkes, strekker til og har selvtillit til å møte det som kommer i fremtiden. Det andre er at man har ønske om å ha et godt rykte, respekt og anseelse fra andre personer. Tilfredsstille av dette behovet vil gi selvtillit og følelsen av å strekke til og være av betydning (Maslow, 1943, s. 381-382). For grenaderene kan dette for eksempel være å bli gitt ansvar utover deres vanlige arbeidsoppgaver. Tilbakemeldinger fra kollegaer eller sjefer bidrar også til å dekke dette behovet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Opplevelsen av å mestre sin egen jobb samt føle seg kompetent i arbeidet en gjør kan også bidra til å imøtekomme behovet for anerkjennelse (Maslow, 1943, s. 382).



### 2.1.1.5 Selvrealisering

Til slutt har vi behovet for selvrealisering. Når alle de foregående behovene er oppfylt vil man ha behov for å realisere seg selv. Maslow (1943) beskriver selvrealisering som at det potensiale en person innehar må anvendes for at vedkommende skal kunne bli lykkelig. Eksempelvis hvis en person har stort kunstnerisk potensiale, må vedkommende anvende dette for å bli lykkelig (Maslow, 1943, s. 382). Egenutvikling og utfordrende oppgaver som stimulerer til utvikling vil dermed gå under dette punktet. Kurs og mestringsarenaer eller utfordringer hvor grenaderene opplever at de presterer og opplever mestring er eksempler på selvrealisering i hverdagen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252).

### 2.1.2 Nyanser av Maslows teori

Maslows (1943) hierarki er rimelig satt, men han belyser noen nyanser i teorien sin. Han konstaterer at det er mulig å prøve å få oppfylt et behov høyere opp i hierarkiet, men mener at dette gjøres med en intensjon om noe annet. Man kan for eksempel ha en oppfatning om at selvsikre menn lettere får sosiale relasjoner og kjæreste og derfor søker man selvtilit før sosiale relasjoner (Maslow, 1943, s. 386). Han hevder også at mennesker som får oppfylt sine grunnleggende behov etter hvert vil miste forståelsen av hvor viktige de er. I mangelen av denne forståelsen kan mennesker prøve å oppnå et høyere behov på bekostning av underskuddsbehov. Dette kan for eksempel være å si opp jobben sin for å beholde selvrespekten, men dermed miste jobbsikkerheten og en inntekt til mat og bolig (Maslow, 1943, s. 387). Det er heller ikke slik at man må være 100% tilfredsstilt innenfor ett behov for å gå videre til neste. Maslow (1943) sier at de fleste mennesker er delvis tilfredse på mange eller alle av behovene de har, men behovene er mer tilfredsstilt jo lengre ned i hierarkiet man er. Fysiologiske behov kan da være 85% oppfylt, sikkerhet 80%, sosiale relasjoner 65%, anerkjennelse 40% og selvrealisering 15% oppfylt (Maslow, 1943, s. 388-389).

### 2.1.3 Sammenhengen mellom organisasjonsmessige faktorer og behovsteorien

Modellen under viser sammenhengen mellom Maslows (1943) behovshierarki og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252).

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lønn</li> <li>▶ Arbeidstidsbestemmelser</li> </ul>	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeidsforhold</li> </ul>	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeidsgrupper</li> <li>▶ Medarbeiderorientert ledelse</li> </ul>	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tilbakemelding på arbeid</li> <li>▶ Tittel og posisjon</li> </ul>	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utfordrende oppgaver</li> <li>▶ Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre</li> </ul>	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Figur 1: Jacobsen & Thorsvik (2013) sammenligning av behovshierarkiet og organisasjonsmessige faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252).

Når man får mulighet til å tilfredsstille behovene sine vil man også bli motivert til å handle. Behov og preferanser er forskjellig for hvert enkelt menneske og det kan også forandre seg i forskjellige livsfaser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Hva som påvirker motivasjon er individuelt og ansatte i en bedrift vil motiveres forskjellig avhengig av individuelle behov. Noen kan motiveres av det sosiale samholdet på arbeidsplassen mens andre kan motiveres av muligheten arbeidsplassen gir for å utvikle seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252-253).

#### 2.1.4 Kritikk av Maslow

Maslows (1943) teori har mottatt en del kritikk. Dette er viktig å være klar over ved bruken av teorien og jeg vil trekke frem de delene som har blitt mest kritisert. Det har blitt prøvd å svare på om både antallet og typene behov har rot i empirisk forskning. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at behovskategoriene er upresise, hvilket gjør det vanskelig å bedømme hva de innebærer. Dette gjør at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt de fem behovstypene er ordnet hierarkisk (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). I tillegg er det ikke funnet bevis for prinsippet om at vi må ha tilfredsstilt et lavere behov til en viss grad for å gå videre til et høyere behov. Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder at vi mennesker er mer fleksible enn tidligere antatt og sier at forskningen heller tyder på at vi kan bevege oss opp og ned i

hierarkiet i forskjellige aktiviteter. Vi kan også forsøke å tilfredsstillere et høyere behov på bekostning av lavere behov (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 96).

Teorien er også kritisert fra et kulturelt perspektiv hvor Geert Hofstede (1991) peker på at teorien er etnosentrisk og ikke fungerer som en allmenngyldig teori fordi den ikke tar høyde for forskjellen på mennesker som er oppvokst i individualistiske samfunn og de oppvokst i kollektivistiske samfunn (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 1991, s. 129). I individualistiske samfunn har man generelt mer egoistiske behov innenfor de to øverste nivåene på Maslows (1943) teori. I kollektivistiske samfunn, vil derimot sosiale behov som tilhørighet og relasjoner være viktigere enn egen utvikling (Hofstede, et al., 1991, s. 129). Ettersom undersøkelsene vil bli gjennomført på grenaderer i Norge, som er et individualistisk samfunn, er teorien fortsatt relevant for denne oppgaven.

## **2.2 Indre og ytre motivasjon**

Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker en parallell mellom Maslows (1943) behovspyramide og fenomenene indre og ytre motivasjon. I denne sammenhengen representerer underskuddsbehovene *ytre motivasjon*, mens overskuddsbehovene representerer *indre motivasjon*. Ytre motivasjon vil for eksempel være jobbsikkerhet og lønn. Med andre ord så utføres arbeidet med hensikt om å få en belønning. Indre motivasjon vil si å gjøre jobben fordi den er viktig for deg i form av personlig utvikling og en følelse av tilfredsstillelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253). Indre motivasjon kan defineres som en handling man utfører på bakgrunn av egen indre tilfredsstillelse (Ryan & Deci, 2000, s. 71). Det skaper mer effektiv atferd, sterkere vilje til å gjennomføre, bedre subjektiv velferd og bedre integrering i den sosiale gruppen man tilhører (Ryan & Deci, 2000, s. 73).

Ryan og Deci (2000) har funnet en stor sammenheng mellom indre motivasjon og tilfredsstillelse av behov for autonomi og kompetanse. Forskning viser også at tilfredsstillelse av sosiale behov er viktig for opplevelsen av indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 71). Bandura (1997) relaterer subjektiv mestringsevne til behovet for å føle seg kompetent, som er sentralt i teorien til Deci og Ryan (2000) (Bandura 1997 hentet fra Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 69). Subjektiv mestringsevne kan beskrives som et dynamisk samspill mellom den ansatte, vedkommendes arbeidsoppgaver og omgivelsenes respons på personens handlinger (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 69). Ryan og Deci (2000) skriver også at gode utfordringer, konstruktive tilbakemeldinger, et støttende miljø og mulighet til å ta egne valg fører til sterkere indre motivasjon. Videre hevder de at følelsen av kompetanse ikke vil øke den indre

motivasjonen dersom man ikke opplever selvstendighet i arbeidet. Selvstendighet kan dermed anses som en av de viktigste faktorene for å skape indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Man opplever enten en overvekt av indre eller ytre motivasjon på arbeidsplassen (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 55). Studier viser videre at opp mot 95% av arbeiderne på en arbeidsplass i utgangspunktet er indre motiverte hvis forholdene legges til rette for det (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2005 hentet fra Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 56). Kuvaas og Dysvik (2016) relaterer indre motivasjon til ekstrarolleatferd, som vil si å gjøre arbeid utover de formelle jobbkravene, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. I tillegg er indre motivasjon negativt relatert til jobbstress og sykefravær. Ytre motivasjon viser også en tydelig mer positiv korrelasjon med turnoverintensjon sammenlignet med indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 63-64). Dette indikerer at det å fremme indre motivasjon er aller viktigst for å forhindre turnoverintensjon. Tverrkulturelle studier viser også at behovet for autonomi, kompetanse, tilhørighet og selvtillit er viktigere enn popularitet og penger (Sheldon, Elliot, Kim & Kasser, 2001 hentet fra: Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 56).

### **2.3 Jobbtilfredshet**

Maslows (1943) behovsteori predikerer jobbtilfredshet blant de ansatte dersom de får oppfylt de behovene som er gjeldende for dem. Når de får oppfylt disse behovene, for eksempel sikkerhet gjennom fast jobb, vil de utvikle nye behov, som anerkjennelse og utvikling gjennom jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 212). Tradisjonelt kan teoriene om jobbtilfredshet deles i to typer; innholdsteorier og prosessteorier. Innholdsteoriene tar utgangspunkt i de innholdsbedingungen i jobben som påvirker jobbtilfredshet, for eksempel behov, verdier og personlige forventninger. Prosessteorier har fokus på samspillet mellom individet og miljøet på arbeidsplassen som påvirker jobbtilfredshet. Maslow (1943) er et eksempel på innholdsteorier som antar at dersom arbeiderne får tilfredsstilt sine personlige behov vil de også utvikle jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 211-212).

Spector (1997) hevder at jobbtilfredshet har en rekke positive effekter på arbeidstakeren. Mange av effektene har vist seg å korrelere med jobbtilfredshet, men det er ikke vist at det finnes kausalitet og effektene vil derfor være potensielle (Spector, 1997, s. 55).

Jobbtilfredshet kan påvirke turnoverintensjon, jobbprestasjon, ekstrarolleatferd, sykefravær, fysisk og psykisk helse i tillegg til flere andre faktorer. Det har også vist seg å kunne påvirke hvor fornøyd man er med livet generelt fordi jobben er en stor del av hverdagen (Spector, 1997, s. 55-70). Jobbtilfredshet er også vist å henge sammen med arbeidernes følelse av å

kunne gjøre selvstendige valg, anerkjennelse fra de rundt, gode kolleger og jobber de opplever som meningsfulle (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 211). I følge Spector (1997) er det er også mulig at hendelser utenfor arbeidet eller personens personlighet kan ha påvirkning på jobbtilfredsheten. Mistrivsel på jobb kan trolig forårsakes av flere faktorer, som for eksempel personlige problemer, arbeidstakerens individuelle personlighet eller faktorer på jobben (Spector, 1997, s. 72).

## **2.4 Organisasjonskultur og Organisasjonsforpliktelse**

Grunnen for å studere organisasjonskultur er at man antar at det kan forklare suksessen til en organisasjon eller bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 126). Det antas at det er fem effekter på atferd som påvirkes av organisasjonskulturen; tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid, koordinering og styring. Dette kan gjøre at organisasjoner med sterkere kulturer kan være mer effektive enn organisasjoner med svakere kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127-128). Ved sterkere organisasjonskultur var de ansatte bedre motivert, det var mindre turnover, samholdet var sterkere, samarbeidet enklere og det var brukt mindre ressurser på overvåking og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 129).

Kuvaas og Dysvik (2016) definerer organisasjonsforpliktelse som medarbeiderens følelse av involvering i og forpliktelse til en organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76).

Trekomponentmodellen av organisasjonsforpliktelse skiller på tre former for forpliktelse; affektiv, normativ og kalkulerende. Affektiv forpliktelse er en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen hvor man føler seg inkludert og en del av et fellesskap. Normativ forpliktelse er en følelse av tilknytning og identitet som skyldes at det oppleves som det riktige.

Kalkulerende forpliktelse er basert på kostnadene man vil få ved å forlate organisasjonen (Allen & Meyer 1990 hentet fra Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). En metaanalyse med 50 000 respondenter som ble gjennomført av Meyer m. fl. i 2002 viser at affektiv organisasjonsforpliktelse har positiv påvirkning på ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjon og negativ påvirkning på turnover, fravær og stress. Normativ viser det samme, men i mindre grad. Kilder til affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse ligger i forhold som transformasjonsledelse, opplevelse av rettferdig utfall, prosedyrer, ledere og opplevd støtte fra organisasjonen. Disse viser også negativ påvirkning på kalkulerende forpliktelse.

Metaanalysen viser også at dersom man opplever å ha kunnskap som kan anvendes i andre organisasjoner medfører dette økt sterkere affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse. Graden av opplevd mulighet for alternative jobber utenfor organisasjonen påvirker den

kalkulerende organisasjonsforpliktelsen negativt (Meyer m.fl 2002 hentet fra Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). Dette kan indikere at å forsøke å påvirke medarbeideren med midler innenfor ytre motivasjon, som gode lønnsbetingelser, ikke vil føre til affektiv organisasjonsforpliktelse, men til den mindre produktive kalkulerende forpliktelsen (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76).

### **3 Metode**

I dette kapittelet skal jeg forklare hvordan jeg har gått frem metodisk for å gjennomføre oppgaven. Jeg vil også begrunne valg av metode og respondenter.

For å samle inn data ble det benyttet kvalitativt intervju og jeg intervjuet 12 av 14 grenaderer fra KP3. Jeg ønsket å intervju så mange som mulig av grenaderene i kompaniet for å få så mange perspektiver som mulig. Det styrker oppgavens reliabilitet at nesten alle grenaderene har bidratt med sine opplevelser og synspunkt på hva som motiverer og skaper trivsel på arbeidsplassen. Jeg intervjuet et representativt utvalg av både grenaderer som hadde jobbet der mer enn 2 år og grenaderer som hadde jobbet der 1-2 år i ulike stillinger. I analysen har jeg sett på om grenaderene opplever at arbeidsplassen tilfredsstillende deres behov i form av opplevd trivsel og motivasjon. Jeg har drøftet dette opp mot Maslows (1943) behovshierarki samt trukket inn teori om jobbtilfredshet og indre og ytre motivasjon. I søkeprosessen etter relevant litteratur til problemstillingen har jeg sett på en rekke motivasjonsteorier samt teorier om organisasjonskultur og jobbtilfredshet. Jeg valgte ut Maslows (1943) behovsteori som hovedteori fordi den vektlegger menneskenes behov og ikke karakteristikken ved jobben. Teorien står fremdeles sterkt selv om den er kritisert.

#### **3.1 Kvalitativ metode**

Oppgaven er en kvalitativ oppgave basert på intervjuer. Ved kvalitative undersøkelser tar man for seg en mindre gruppe som er valgt på bakgrunn av relevansen opp mot problemstillingen som skal besvares. I undersøkelsene ser jeg etter mønstre og sammenhenger i hva som bidrar til motivasjon til å jobbe og trivsel i avdelingen. Gjennom dybdeundersøkelser og kvalitativ metode vil man se mer detaljert og nyansert på et fenomen og de bakenforliggende årsakene til fenomenene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 28). Undersøkelsen i oppgaven bygger på Maslows (1943) behovsteori. Kvalitative dybdeintervju er den anvendte metoden i oppgaven. Kvalitativt intervju egner seg når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen, et al., 2016, s. 145). Det er en strukturert samtale med formål og



struktur og gjennom dette kan man få innblikk i hvordan personen ser på verden, hvilke tanker, følelser, intensjoner og meninger vedkommende har (Kvale & Brinkmann, 2009, hentet fra Johannessen, et al., 2016, s. 145-146).

For å undersøke hva grenaderene mener og føler om arbeidet de gjør, samt hva som motiverer dem, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre intervjuer med mer utfyllende spørsmål. Da er respondentene mer fri til å nyansere og forklare svarene sine. Det ble anvendt semistrukturert intervju med en intervjuguide med åpne og noen lukkede spørsmål som utgangspunkt. For å kartlegge grad av motivasjon for arbeidet ble det for eksempel stilt spørsmål som ”hvordan motivert er du for jobben din?” med oppfølgingsspørsmål ”hvordan motivert vil du si at du er på en skala fra 1 til 10?” og ”har du noen gang tenkt på å slutte?”. For å finne motivasjonsfaktorene ble det stilt spørsmål som ”hva er det i jobbhverdagen som motiverer deg?” og ”kan du beskrive sist gang du opplevde jobben din som givende eller motiverende?”. Det samme ble gjort med jobbtrivsel hvor jeg først spurte om hvor godt de følte at de trivdes på jobb og deretter spurte om hva som gjør at de trives. Spørsmålene var til en viss grad standardiserte, men det ble stilt oppfølgingsspørsmål og spørsmål tilpasset informantens slik som i et åpent intervju. Dette var for å tilpasse intervjuet til informanten og følge opp interessante vendinger de gjorde. I oppfølgingsspørsmålene som ble stilt var det også lukkede spørsmål for å avkrefte eller bekrefte tolkninger av informantens svar.

I forkant av hvert intervju ble det underskrevet en samtykkeerklæring av både intervjuobjekt og intervjuer som sikret anonymitet samt beskrev oppgaven og hvordan opptakene ville bli behandlet. Formålet med å gjøre intervjuobjektene klar over at det blir tatt hensyn til anonymitet, at navnene deres ikke vil komme frem og at opptaket bare vil bli brukt til dette formålet, var at de skulle føle seg trygge og dermed tørre å snakke mer åpent om hva de mente. Dette kan styrke reliabiliteten i intervjuene. Jeg har kategorisert intervjuobjektene i større grupper i analysen ettersom man for eksempel vil kunne kjenne igjen en 25 år gammel vognfører med ½ års ståtid. Intervjuene ble transkribert ordrett, men uten intonasjon og paraspråk ettersom jeg ikke så det nødvendig for å få frem meningen i intervjuene. Intervjuguiden er vedlagt bakerst i oppgaven.

### **3.2 Forforståelse**

Det er naturlig å ha meninger om fenomenet før en har begynt å undersøke det. Uansett hvor objektiv en forsøker å være kan man ikke unngå å ha med seg tanker om det man skal undersøke (Dalland, 2014, s. 117-118). Selv har jeg ikke vært grenader eller jobbet med

grenaderer til vanlig. Jeg har snakket med en del grenaderer om deres jobbsituasjon, hvilket har bidratt til å inspirere meg til å skrive nettopp denne oppgaven. Min forforståelse av hva som gjør at grenaderer trives og motiveres på jobb er samholdet og viktigheten av at de er gode i det som er deres primæroppgave. Jeg tror også at samholdet og kulturen gjør at de vil bli gode for å kunne prestere når det gjelder. Utvikling og mestring tror jeg dermed vil være betydningsfullt for opplevelsen av å være en ressurs for fellesskapet.

### **3.3 Valg av informanter**

Hensikten med kvalitative intervjuer er grundige beskrivelser for å belyse problemstillingen og man ønsker å komme nært innpå personer i målgruppen man ser på. Tilfeldig trekning av informanter vil dermed ikke være hensiktsmessig fordi man har et klart mål med intervjuene man skal gjennomføre. Man vil heller kartlegge hvilke informanter som kan være mest relevante (Johannessen, et al., 2016, s. 113-114).

Ettersom målgruppen er grenaderer som jobber i KP3 er det blitt valgt ut grenaderer fra dette kompaniet til intervju og datasamling. I kvalitative intervjuer er det ikke representativitet, men hensiktsmessighet som er viktig (Johannessen, et al., 2016, s. 117). Det har blitt gjort et homogent utvalg ettersom intervjuobjektene har likt yrke. Hensikten er å kunne se på felles eller ulike opplevelser av motivasjon og trivsel på arbeidsplassen (Johannessen, et al., 2016, s. 118). Det er ikke tatt hensyn til alder eller arbeidserfaring i utvelgelsen av informanter, men dette vil bli anvendt i analysen. Det var derimot viktig å ha et representativt antall fra forskjellige stillinger i troppen, henholdsvis vognfører og medic. Disse vil ha forskjellige jobbhverdager ettersom arbeidsoppgavene og utdanningen er forskjellig. Det er også stor forskjell med tanke på overføring til sivile jobber. Medicer vil kunne ta en rekke kurs som er overførbare til det sivile. De kan få tilbud om å ta fagbrev og har dermed god forutsetning for en eventuell overgang. Vognførere har færre kursmuligheter og en erfaring som er lite overførbart til sivile jobber. Det vil også være interessant å se om de opplever å bli motivert av de samme tingene uavhengig av stillinger eller om det er forskjeller som går igjen.

Antallet informanter er også betydningsfullt for oppgaven. Dette kan blant annet påvirkes av tiden man har tilgjengelig. I mindre prosjekter er det vanlig med 10-15 informanter, men det er ingen grenser på dette. Dette er ofte påvirket av hvor mange intervjuer det er mulig å gjennomføre ettersom man kan være begrenset av både tid og økonomi. Det er viktigere å skaffe et relevant utvalg informanter enn å skaffe mange (Johannessen, et al., 2016, s. 114).



### 3.4 Informanter

Informantene består av 12 grenaderer. Fem vognførere, seks mediser og en med stilling som midlertidig administrerende offiser, vedkommende har dermed en del mer ansvar enn i de andre stillingene. Det er også inndelt i aldersgrupper 20-21, 22-23 og 23 og eldre. To av de 12 har kjæresten hvorav en er samboer. Det vil ikke bli sett på kjønn ettersom det kun er en jente i troppen.

Alder	20-21	22-23	24 og eldre
Antall	5	4	3

### 3.5 Analyse

Meningen med intervjuene har vært å se på hvor motivert og tilfredse grenaderene er på jobben. Derfor har det blitt brukt en variant av forklarende analyser som har en kopling til tolkende analyse, formålsforklaringer. Her er det individets ønsker og oppfatninger som forklarer hvorfor man handler som man gjør (Johannessen, et al., 2016, s. 236).

Datamengden ble i første omgang indeksert ved å markere setninger som var relevante for de fem ulike behovene definert i Maslows (1943) behovsteori. På denne måten ble det lettere å identifisere hvilke behovskategorier som skapte motivasjon og trivsel hos de forskjellige informantene. Først kategoriserte jeg svarene inn i fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, anerkjennelsesbehov og selvrealiseringsbehov. Videre kategoriserte jeg svarene ut fra alder, ansenitet og stilling. Bakgrunnen for dette var å identifisere om det var forskjellige behov i de forskjellige gruppene.

Å se på forskjeller basert på jobbansenitet kan være interessant fordi man kan utvikle større forståelse for systemet, muligheter og har andre forventninger enn da man var fersk grenader. De kan utvikle nye mål og bli motivert av andre faktorer enn da de var nye. Alder kan også påvirke deres behov.

”En tolkende lesning betyr at forskeren arbeider med å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener han kan slutte fra data” (Johannessen, et al., 2016, s. 166). Det kan for eksempel bety at man tar et avsnitt fra en intervjuutskrift og ser på hvilke normer som påvirker informanten (Johannessen, et al., 2016, s. 166). I min tolkende lesning av

intervjuene har jeg satt svarene i sammenheng med Maslows (1943) behovsteori samt teori om jobbtilfredshet.

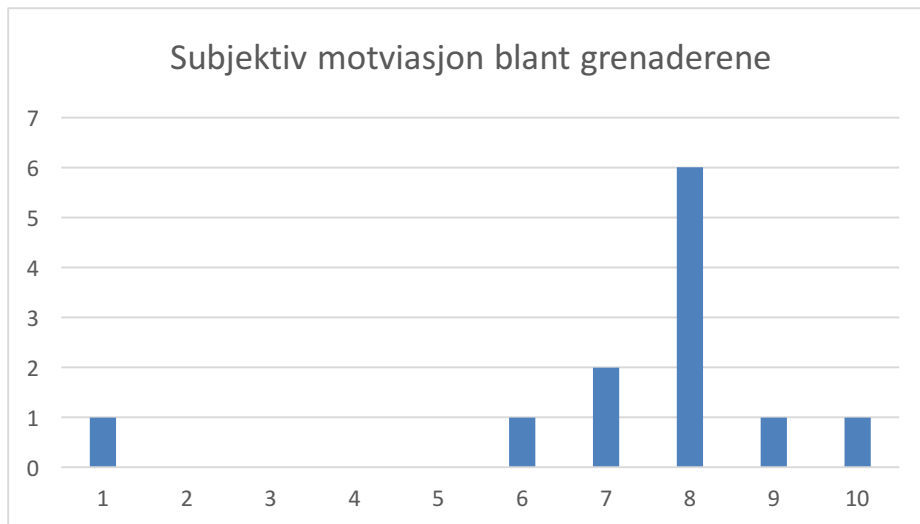
### **3.6 *Kritikk av metoden***

Grenaderene jobber sammen hver dag, tilbringer tid sammen etter jobb og har møter hvor de diskuterer arbeidet og forholdene på jobben. De opplever et sterkt fellesskap og trives svært godt sosialt. Dette gjør at det kan dannes en felles mening rundt arbeidsplassen som kan gjenspeiles i svarene i undersøkelsen. Svarene blir dermed ikke bare grenaderens egne tanker og vurderinger, men gruppens kollektive tanker om en situasjon. Individene kan dermed være farget av de kollektive synspunktene og ikke ønske å fremme egne synspunkter som divergerer med det kollektive. Dette kan igjen påvirke svarene deres i intervjuet. Det er også mulig at de ønsker å bli oppfattet som mer motivert og tilfreds med jobben enn det de egentlig er. De kan også føle forpliktelse ovenfor organisasjonen og ønske å sette den i et godt lys på grunn av lojalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127). Ved noen spørsmål kunne enkelte vegre seg litt med å svare, særlig dersom det var misnøye med hvordan troppen ble ledet. Da det ble stilt mer konkrete oppfølgingsspørsmål rundt det de hadde svart, opplevde jeg at det ble svart ærlig og uten å holde tilbake det de mente. Jeg mener derfor at det ikke har hatt signifikant påvirkning på oppgaven ettersom respondentene svarte godt på de lukkede oppfølgingsspørsmålene.

Jeg kunne valgt en mindre gruppe intervjuobjekter, men ettersom jeg hadde tilstrekkelig med tid og mulighet til å intervju en større del av troppen valgte jeg å gjøre dette. På den måten ville jeg få et større representativt antall respondenter ettersom de besitter forskjellige stillinger og for å kunne avdekke svar og tendenser som går igjen hos flere av intervjuobjektene. Det ble ikke gjennomført et helt standardisert intervju hvilket gjorde analyseprosessen vanskeligere. I stedet for å sammenligne informasjon fra hvert spørsmål, måtte jeg se på helheten i intervjuene og oppfølgingsspørsmålene for å få et fullstendig bilde av hva respondenten mente om motivasjon og jobbtrivsel.

## **4 Drøfting**

I drøftingen vil jeg se på respondentenes svar opp mot Maslows (1943) behovshierarki og diskutere grenaderenes behov. Under hvert behov kommer jeg avslutningsvis med forslag til tiltak.



Figur 2: Subjektiv motivasjon blant grenaderene. Vannrett: opplevd grad av motivasjon 1= ikke motivert 10= veldig motivert. Loddrett: antall grenaderer.

I intervjuet ble grenaderene spurt om hvor motivert de følte seg på jobb. Da kom den enkelte med et svar som for eksempel lite,- ganske- eller veldig motivert. For å få et tydeligere bilde av hva den enkelte legger i adjektivene de bruker, spurte jeg deretter om de kunne gi et tall fra 1-10 hvor 1 var umotivert og 10 var veldig motivert. Dette var fordi svar som ”ganske motivert” eller ”veldig motivert” kan ha ulik betydning for enkeltindividet. En person som brukte formuleringen *ganske motivert* kunne oppgi det samme tallet på skalaen som en som sa han var *veldig motivert*. Diagrammet er basert på svarene der grenaderene identifiserer et tall mellom 1 og 10. Ut fra dette kan vi se at flesteparten av grenaderene føler en høy grad av motivasjon for jobben de gjør. Det er få klare mønstre basert på ansenitet og alder. Derfor vil dette i begrenset grad diskuteres i drøftingsdelen. Videre vil jeg kategorisere svarene fra intervjuene inn i de fem ulike behovene i Maslows (1943) behovshierarki.

#### 4.1 Fysiologiske behov

Fysiologiske behov som mat og vann er selvsagte for de fleste i Norge og for alle i gruppen som er intervjuet. Under fysiologiske behov vil det være lønn og arbeidsbestemmelser som utgjør gjeldende faktorer. Kun tre av tolv respondenter svarer at lønn og arbeidstid påvirker dem. Respondent nr. 8 svarer at i hektiske perioder med mye arbeid synker motivasjonen og vedkommende kan få tanker om turnoverintensjon. Respondenten svarer også at lønn er en del av motivasjonen for å gå på jobb. Nr. 10 sier at: ”Ved særlig lange arbeidsdager kan det være litt demotiverende til tider”. Respondent nr. 7 forteller at det første halvåret som grenader opplevdes som svært stressende fordi i tillegg til å skulle gjøre alle de samme

oppgavene som resten av kompaniet, så er alt nytt og må læres. I denne perioden opplevde han turnoverintensjon på grunn av mangel på fritid og en stressende arbeidshverdag. I tillegg følte han mangel på tilhørighet i det sosiale miljøet på arbeidsplassen.

Respondentene opplever at hektiske perioder med høy intensitet påvirker motivasjonen. Enkelte av respondentene har også beskrevet tilstander som ligner på burnout, som er en emosjonell respons til jobben. Man kan blant annet oppleve å være utmattet og miste entusiasmen for arbeidet (Spector, 1997, s. 65-66). Burnout korrelerer med jobbtilfredshet og kan forklare hvorfor vedkommende følte seg demotivert i perioden (Spector, 1997, s. 66). Nr. 8 sier: ”Jeg var helt utmatta i en periode på 2-3 uker. La meg tvert da jeg kom hjem fra jobb og kjente at jeg kunne sove til lunch neste dag”. Respondenten sier at han derimot velger å gå på jobb og komme seg gjennom det. Dette kan tyde på at han føler sterk forpliktelse til arbeidsgiver eller kollegaene sine og dermed møter på jobb allikevel.

Ut i fra informasjonen til respondentene tolker jeg at det vil være hensiktsmessig å fokusere på oppfølging av nyansatte grenaderer med tanke på jobbstress og arbeidsbelastning. Det vil også være viktig å balansere mellom arbeid og fritid samt forsøke å forhindre sene arbeidsdager for å fremme motivasjon og trivsel innad i kompaniet.

## **4.2 Sikkerhetsbehov**

Den største andelen av respondentene er på sitt første eller andre år og nevner ikke behov for sikkerhet på arbeidsplassen i form av fast ansettelse eller sikkerhet på jobben. Dette kan være fordi de er i tidlig 20-årene og tenker at det er lenge til de er 35 år. Det kan også være fordi de ikke har noen forpliktelser ellers. De har kanskje ikke store lån eller egen familie de må forsørge og er dermed ikke avhengige av jobben sikkerhetsmessig. Det kan også tenkes at synet på en sikker inntekt og fast arbeid vil variere ut i fra aldersgruppene fordi målene og behovene kan forandre seg etterhvert som man kommer i en annen livsfase og man har tatt opp lån, og vil stifte familie (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252).

En respondent innenfor kategorien 24 år eller eldre sier at sikker inntekt er en av de motiverende faktorene for å jobbe der. På spørsmål om respondenten har turnoverintensjon svarer vedkommende: ”Ja, senest i går fordi da fikk jeg avslag på boligsøknaden min. Jeg ønsker å flytte inn med dama, men dette blir ikke mulig nå.” Vedkommende sier også at det ikke er aktuelt å kjøpe bolig på Rena på grunn av T35 kontrakt, som vil si tilsetning til fylte 35 år. Ved fylte 35 år vil vedkommende ikke få fortsette i Forsvaret dersom han ikke blir tilbudt

kontrakt om tilsetning til fylte 60 år. Dette kommer an på Forsvarets behov og stillingshjemler (Forsvarsdepartementet, 2014-2015, s. 30). Jeg tolker da at sikkerhet i hverdagen, i form av fast arbeid, er viktig for personen. Etter hvert som vedkommende nærmer seg 35 år vil mangel på videre fast ansettelse prege personen og han vil antageligvis få sterkere fokus på å skaffe seg en fast jobb et annet sted ettersom det er et underskuddsbehov og usikkert om han får fortsette i jobben. Kuvaas og Dysvik (2016) sier at det blant annet er sammenheng mellom jobbusikkerhet og lavere jobbtilfredshet, høyere turnover intensjon, lavere organisasjonslojalitet og mindre jobbinvolvering (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 48). Respondenten svarer derimot at det som motiverer han er dager hvor de får ansvar for utdanningen selv, designer caser og lager mer kompliserte caser for å utfordre hverandre. Med det kan man si at han i stor grad har jobbinvolvering. I tråd med Maslow (1943) er det i dette tilfellet flere motivasjonsfaktorer som påvirker personen (Maslow, 1970, s. 55). Ut i fra intervjuet tolker jeg at både boligsituasjonen og jobbusikkerhet er to motivasjonsfaktorer som er av stor betydning for denne respondenten.

Maslows (1943) behovsteori antar at jobbtilfredshet blant ansatte er avhengig av at deres personlige behov er tilfredsstilt (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 212). En person som befinner seg i en usikker jobbsituasjon fordi vedkommende ikke får fornyet kontrakten sin eller er redd for å bli sagt opp vil ikke være motivert til å søke annerkjennelse eller utfordringer. Han vil ikke søke overskuddsbehov før underskuddsbehovet sikkerhet er oppnådd. Han vil sannsynligvis heller ikke oppnå jobbtilfredshet fordi sikkerhet er et grunnleggende behov (Maslow, 1970, s. 98).

For noen av grenaderene ville det ideelle vært flere T60 kontrakter for å dekke deres sikkerhetsbehov. Ettersom det er Forsvarets behov som styrer ansettelsesvilkårene vil det være vanskelig å gjøre noe med og jeg vil dermed ikke komme med noe forslag utover dette.

### **4.3 Sosiale behov**

Samtlige av respondentene svarer at det sosiale og kollegaene er viktig for at de trives på jobben. Fire svarer at det sosiale er motivasjon i seg selv for å jobbe og utvikle seg. Flere nevner blant annet at gode relasjoner til ledelsen bidrar til å skape trivsel. Nr. 3 eksemplifiserer hva som gjør at han trives på jobb: "[...] at kollegaene mine på kryss av grad behandler hverandre som kollegaer og ikke befal vs. offiserer". Dette kan relateres til medarbeiderorientert ledelse som fører til tilhørighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Grenaderene uttaler videre at samholdet i avdelingen er av stor betydning for dem med tanke

på trivsel og motivasjon. Nr. 5 sier: ”Det er det sosiale samholdet i avdelingen [...] at alle sammen har en lidenskap for sanitet og soldatyrket som gjør at jeg trives veldig”. Nr. 1 sier: ”Det er kollegaene, god trivsel, samholdet i troppen”. Nr. 4 sier: ”Trivselen motiverer meg. De jeg er rundt, alle har liksom samme tankegang som meg. Det å bli best og trene på det man er dårlig på for å få utvikling”. Nr. 5 svarer også at det som gjør at vedkommende vil gå på jobb er ”[...] samholdet du har på jobb, de folkene du er med, de folka du vet har vært gjennom det samme helvete som du har med opptak og ferdighetsnivå så det er veldig likesinnede du møter på jobb”.

Ansatte som opplever et godt sosialt samhold i organisasjonen og følelsen av at de er en del av et fellesskap kan utvikle affektiv organisasjonsforpliktelse som gir dem en positiv innstilling ovenfor jobben og kan gi lavere turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 76). I tillegg til at det påvirker trivsel, opplever Nr. 4 og 5 et sterkt samhold med de personene de jobber med fordi de har vært gjennom de samme prøvelsene og utfordringene. De opplever at kollegaene har samme tankegang og er likesinnede som dem. Organisasjonskulturen på arbeidsplassen kan ha skapt en felles identitet og tilhørighet som gjør at jobben man utfører definerer hvem man oppfatter seg som. Dette kan føre til sterkere lojalitet ovenfor organisasjonen og lavere turnoverintensjon. Fellesskapet man da har skapt er også viktig for trivselen på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127). Et slikt støttende miljø kan også påvirke utvikling av indre motivasjon blant de ansatte (Ryan og Deci, 2000) som organisasjonen vil være tjent med.

På spørsmål om turnoverintensjon forteller Nr. 11 at det tidligere var mange ansatte med lengre ståtid, men at de fleste har sluttet de siste årene. På oppfølgingsspørsmål om hvordan dette påvirker han svarer han: ”Det påvirker meg i form av at jeg tenker at jeg kanskje også skal finne meg noe annet å gjøre.” Nr. 7 sier: ”Slutting fører ofte til mer slutting i mine øyne. Når den ene dominobrikka går, så går fort hele generasjonen”. Respondentene opplever det som negativt at kollegaer slutter i avdeling og det påvirker dem personlig i tillegg til de konsekvensene det får for organisasjonen. Ettersom det sosiale fellesskapet er svært viktig kan det tenkes at stor turnover i avdelingen påvirker de ansatte. Dette er i tråd med Jacobsen og Thorsvik (2013) som sier at tilstedeværelse av følelsesmessige bånd har vist seg å være den sterkeste faktoren for å forklare hvorfor ansatte ønsker å bli værende i jobben sin. Videre har organisasjoner med en klar plan for sosialisering samt og da også bygging av organisasjonskultur medarbeidere som en sterkest følelsesmessig tilknyttet til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 269).

Bolig er en faktor som kan synes å dekke flere behov i Maslows (1943) hierarki. Jeg tar hovedsakelig for meg bolig under sosiale behov. Normalen for grenaderene er å bo på 18 kvadratmeter innenfor leirgjerdet, noe som begrenser deres sosiale liv i form av at det er vanskelig å ta i mot besøk eller bli samboer. Avstanden mellom arbeid og fritid kan føles å gli inn i hverandre. Bolig kan dermed også oppfattes som et fysisk behov fordi det kan oppleves å påvirke balansen mellom arbeid og fritid. I tillegg kan det sees på som et behov for anerkjennelse ettersom det blant annet blir utdelt boliger basert på ansenitet og dermed kan oppleves som anerkjennelse for jobben man har gjort.

Flere av grenaderene tok opp temaet på eget initiativ og beskrev dette som svært viktig for trivsel og motivasjon for å fortsette i jobben. Respondent nr. 7 svarer: "[...] etter hvert vil folk ha et sted å bo, utdanning og familie. Det er ikke veldig mange som har lyst til å bosette seg her, inkludert meg selv". Nr. 12 svarer:

Sist gang jeg tenkte på å slutte var i går for da fikk jeg avslag på boligsøknaden min. Jeg bor fortsatt på 18 kvadrat og hvis jeg skal bli samboer med dama kan ikke hun flytte inn her og jeg har ikke lyst til å binde meg til Rena [...].

Nr. 6 "Jeg har søkt på bolig, men fikk avslag og det er veldig kjipt for det ødelegger for trivselen å bo sånn [...] Hadde jeg bodd annerledes hadde jeg kanskje tenkt noe annet".

Boforhold og beliggenhet er en stor påvirkning for disse respondentene ettersom de mener at det påvirker ønsket om å slutte eller at de ser for seg at det vil ha noe å si i fremtiden.

Forsvarets leirer ligger i distriktene mens i samfunnet vil flere og flere jobbe og bosette seg i de større byene. Dette bidrar til utfordringer med å beholde personellet (Forsvarsdepartementet, 2014-2015, s. 18). Respondent nr. 7 sier:

Før så bodde jeg på leir, da er det det samme om man er på det lille rommet eller på jobb. Men nå bor jeg med tre venner i et hus og vi har litt som må gjøres der. Det er litt kjekkere å kunne dra på en skitur på kvelden, lage god middag og være med venner, få det sosiale tilbake.

I følge Maslows (1943) teori vil man sette høyere behov til side for å oppnå ønskelige boforhold ettersom det kan karakteriseres som et underskuddsbehov. En av respondentene sier

også at det er fordi han vil flytte sammen med kjæresten og dermed ønsker å dekke et sosialt behov. Etterhvert som man blir eldre kan mål som å stifte familie bli gjeldende og påvirke de behovene man har (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252).

I følge Maslow (1943) må behovene følge et hierarki, men for respondent nr. 12 har grunnleggende behov blitt mer og mer viktig etter hvert som han har jobbet der. Han sier at utvikling er det som motiverer han, men tenker på å slutte på grunn av boligsituasjonen og mangel på lengre ansettelse enn til 35 år. Dette kan også være fordi han ikke lengre opplever like stor utvikling som tidligere i jobben. Når grunnleggende behov heller ikke blir møtt kan dette bidra til at han tenker på å slutte. Det er allikevel fler grunnleggende behov som gjør seg gjeldende og blir viktigere enn egen utvikling. Dette samsvarer ikke med Maslow (1943) ettersom man ikke skal kunne bevege seg fritt opp og ned i hierarkiet.

Det sosiale blir trukket frem som det viktigste for jobbtrivsel i avdelingen. For å fremme sosial tilhørighet blant grenaderene i avdeling, også på kryss av aldersgrupper og ansenitet, kan det være hensiktsmessig å ha en plan for sosialisering og integrering av nyansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 269). Bolig og manskapsforlegninger er ikke et ansvar tillagt avdelingen, men vil det være hensiktsmessig å se på muligheter for å imøtekomme grenaderenes behov. De aktuelle partene som er ansvarlige for å sørge for bolig burde innlemmes i samarbeidet for å forebygge turnoverintensjon blant grenaderene ved å nærmere undersøke behovet som foreligger, samt arbeide for å tilfredsstille dette.

#### **4.4 Annerkjennelsesbehov**

Ni av respondentene svarer at annerkjennelse er viktig for trivselen deres. To respondenter svarer også at annerkjennelsesbehov motiverer dem i arbeidet. Man kan skille mellom bekreftelse fra andre og en personlig følelse av å strekke til, ha selvtillit og føle man lykkes (Maslow, 1943, s. 381-382). Tilbakemeldinger og ros er det som blir satt mest pris på blant respondentene og som gjør at flere sier at de har en god dag på jobb. Nr. 5 sier: "[...] spesielt ros av eldre og mer erfarne befal og grenaderer gjør at du får et smil om munnen når du kommer hjem. Da har det vært en bra dag". Nr. 6 sier: "[...] når jeg får til ting og får kredit for det så synes jeg det er en god følelse". Nr. 4 sier:



Gode ord fra bataljonssjefen er ofte motiverende. For eksempel når hun kommer ned og sier at vi har gjort en god jobb og lignende. Dette gjelder lagfører også. Hvis han synes at vi har gjort en god jobb så vet jeg at det betyr noe.

Flere nevner også yrkesstolthet og følelsen av å strekke til som motivasjon for jobben. Det viser at de har behov for annerkjennelse av seg selv, at de føler at de lykkes og strekker til i tillegg til den annerkjennelsen de får av andre (Maslow, 1970, s. 45). Når de føler at de strekker til og får til arbeidsoppgavene sine vil de også oppleve at de har god eller tilfredsstillende kompetanse for stillingen de besitter. Ryan og Deci (2000) trekker frem god opplevd kompetanse som en viktig faktor for indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 71). Dette indikerer at opplevd kompetanse også kan påvirke både trivsel og motivasjon. Yrkets betydning i seg selv blir også trukket frem som motiverende. Flere av grenaderene sier at det motiverer dem at de gjør en jobb som betyr noe for andre. Dette er i tråd med Kuvaas og Dysvik (2016) som beskriver opplevelsen av å gjøre en meningsfull jobb som ”en psykologisk tilstand som kan være en kraftig motivator” (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 68). Dette kan også sees i sammenheng med indre motivasjon fordi det innebærer å oppleve tilfredsstillelse av jobben i seg selv.

På spørsmål om å beskrive sist de opplevde jobben sin som givende eller motiverende forteller nr. 5 at sist gang var da de hadde trent i lagsrammen, så at de fungerte sammen som lag og at han fungerte godt i den stillingen han har. Han gav uttrykk for at det var viktig, ikke bare for hans egen del, men at de andre i laget også anerkjente han og så at han var en viktig del av laget. Nr. 10 sa at: ”[...] jeg føler jeg er med på noe viktig og det synes jeg er motiverende” og Nr. 7 sa at: ”Det at man betyr noe når man kommer på jobb gjør jo at man har lyst til å komme også”. Annerkjennelse gjennom gode tilbakemeldinger og annerkjennelse for jobben man gjør vises å være viktig for jobbtilfredsheten og motivasjonen til grenaderene. Videre er utfordringer og oppgaver hvor grenaderene kan føle at de strekker til og er gode nok viktig for at de skal kunne utvikle selvtillit og føle seg kompetente for jobben. Begge disse faktorene har også vist seg å henge sammen med jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 211). Når grenaderen føler at han får annerkjennelse for det han gjør sier nr. 3 at: ”Jeg blir jo stolt, da har jeg gjort noe bra og det får meg jo til å ville bli i stilling og se på videre utdanning”.

Selv om majoriteten av grenaderene opplever at deres behov for anerkjennelse og tilbakemelding tilfredsstilles på arbeidsplassen er det viktig å opprettholde et fokus på tilbakemelding, både i form av ros og konstruktiv kritikk. Dette samsvarer også med Campbell og Kuncel (2001) som sier at ”spesifikk tilbakemelding som gis i nær tid etter prestasjonen, virker positivt inn på fortsatt innsats sammenliknet med det å ikke motta tilbakemeldinger” (Campbell & Kuncel 2001 hentet fra Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 116).

#### **4.5 *Selvrealiseringsbehov***

Samtlige av respondentene svarer at læring eller utvikling motiverer dem i arbeidet og/eller påvirker trivselen deres på jobb. De gir også uttrykk for at variasjon og utfordringer er viktig fordi det bidrar til læring og utvikling. Nr. 4 sier: ”Variasjonen på det vi gjør og det å bli bedre. Kurs som kommer og trening opp mot det”. Nr. 12 sier: ”Variasjon og nok tid til egen utvikling i sanitetsfaget”. Nr. 6 sier: ”Jeg blir veldig motivert hvis jeg får kurs og sånne ting som går under det”. Nr. 11 sier: ”Bli utfordret enten militært eller faglig er det som motiverer”. Uttalelsene til grenaderene kan relateres til et behov for selvrealisering i tråd med Maslow (1943) som hevder at selv om man har de fire første behovene dekket, vil mennesker før eller siden bli misfornøyd med tingenes tilstand og føle seg rastløse (Maslow, 1943, s. 382). Han sier at behovet for å selvrealisere seg vil variere fra person til person og blir først gjeldende når man har tilfredsstilt de fire foregående behovene. Behovet for selvrealisering vil variere både i styrke og hva man vil realisere seg til å bli. Det kan være alt fra den perfekte far, medic eller vognfører. Man ønsker å bli bedre på det man er, og så god som det er mulig å bli (Maslow, 1943, s. 383).

Mestringsfølelse kan sies å både dekke anerkjennelsesbehov, ved at grenaderene føler at de strekker til, og selvrealiseringsbehov fordi de opplever å utvikle seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Halvparten av grenaderene snakker om mestring i forbindelse med trivsel eller motivasjon. Jeg tolker at den resterende halvparten relaterer seg til mestring når de snakker om å få til ting på jobb og å utvikle seg ved å lære nye ting de får til. Tre av grenaderene nevner ordet mestring når de blir spurt om hva som gjør at de har en super dag på jobb. Nr. 6 sier: ”at jeg mestrer det vi gjør for eksempel hvis vi har sanitetstrening eller skytetrening og at det går bra synes jeg at dagen var veldig bra”. Nr. 10 sier: ”En god porsjon mestringsfølelse”. Subjektiv mestringssevne henger sammen med å lære og utvikle seg og motivasjonen til å delta. En person med lavere mestringssevne vil ikke delta i fellesskapet i like stor grad og trenger mer støtte fra kollegaene og ledelsen (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 106).

Tre av respondentene forteller om situasjoner hvor de får være selvstendige som motiverende. To av grenaderene sier også at ansvar motiverer dem og er noe de ønsker mer av. Ansvar og selvstendighet kan sies å henge sammen ettersom man også blir gitt en viss selvstendighet ved å ha ansvar for noe. Av disse er tre vognførere, en er medic og en har en annen stilling. Tre stykker er i kategorien 20-21 år, en er i kategorien 22-23 og en er i kategorien 24 og eldre. Hva som motiverer er individuelt og basert på personlig preferanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252-253). Det kan da tenkes at disse trives bedre med å styre hverdagen selv enn det andre gjør, uavhengig av alder, ståtid og stilling, og at dette er en personlig preferanse (Spector, 1997, s. 49). Ryan og Deci (2000) skriver at selvstendighet og oppfordring til selvstendighet av myndighetspersoner bidrar til å skape sterkere indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 70-71). Indre motivasjon har også vist seg å påvirke jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 211). Dette er i tråd med mine funn. Nr. 3 som sier: "[...] det som motiverer meg er at jeg egentlig kan gjøre som jeg vil og det bidrar til en bedre arbeidsdag for meg når jeg får styrt meg selv og gjort ting på min egen måte". Nr. 8 sier: "Noe av det beste med jobben er at vi får så mye tid til å trene selv". Nr. 12 sier:

En medicdag hvor vi samles og utdanner hverandre er en av de beste dagene jeg vet om på jobb. Da får vi styre dagen selv og trene på det vi føler at vi trenger å trene på uten at vi har en sjef som står og sier at vi skal trene på det, men at vi bestemmer selv.

Nr. 7 sier: "At du får litt ansvar gjør meg mer motivert". Og nr. 2 sier: "Jeg setter pris på å ha ansvar".

Fire av åtte respondenter som ønsker å slutte eller har tenkt på å slutte i fremtiden ønsker dette fordi de ikke opplever at de utvikler seg selv på arbeidsplassen eller fordi de vil ta en utdanning og dermed realisere seg selv og bli aktuelle for andre jobber. Ut fra ansenitet fant jeg at to av de tre grenaderene som har jobbet i avdeling tre år eller lengre, opplever minst motivasjon ut av de tolv respondentene. De begrunner dette med at de har gjennomført de fleste kursene det er mulig å få og derfor opplever en stagnering i utviklingen. Respondent nr. 11 har jobbet i avdelingen i mer enn 3 år og er i aldersgruppen 24 år og eldre. Motivasjonen hans for å slutte er at han ikke opplever nok utfordringer og egen utvikling. Han har alle kurs det er aktuelt for han å få og han føler derfor at utviklingen har stagnert og at han må jobbe sivilt for å tilegne seg mer kompetanse og bli utfordret på nye måter. Nr. 11 sier videre at:

Faglig føler jeg at jeg ikke får muligheten til å utfordre meg mye siden det ikke er et fokus i dag. Det senker motivasjonen rett og slett for å si det enkelt. I dag føles det som at det kun er fysiske prestasjoner som teller og resultatene der så det er ett fett hvem som står i stillinga.

Maslow (1970) hevder at handlinger som oftest er motivert av flere behov (Maslow, 1970, s. 55). Det er derfor viktig å ikke dra bastante slutninger ut i fra enkeltsiter da det kan være andre faktorer som også påvirker ønsket hans om å slutte, men som ikke kommer frem i intervjuet. Tre av respondentene ønsker en helt annen sivil utdanning. To er i aldersgruppen 20-21 og en er 21-22. To er vognførere og en er medic. Ettersom de er unge kan det tenkes at de fortsatt ønsker å finne ut hva de vil bli. De kan ha kommet i en ny fase hvor de setter seg nye mål og ønsker for hva de vil bruke resten av livet på (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Som vognførere har de også lite kompetanse som kan overføres til det sivile. Det er vist at dersom man opplever at man har flere jobbmuligheter med kompetansen man sitter på kan man utvikle sterkere normativ eller affektiv organisasjonsforpliktelse. Dermed vil man kanskje ikke søke seg til en annen jobb hvis man trives der man allerede befinner seg (Kuvaas & Dysvik, 2008, s.76). Vognførerne kan derimot føle på kalkulerende organisasjonsforpliktelse og vurdere kost nytte av å bli i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2008, s.76). Nr. 7 sier: ”Det med å få en sivil utdanning, eller utdanning etter hvert. [...] du kan ikke være grenader resten av livet tenker jeg da”. Nr. 2 sier: ”Ja, tenker på en sivil utdanning, men mer hvis jeg har lyst til å slutte en dag”.

Ettersom nesten halvparten av respondentmassen nevner selvstendighet eller ansvar kan det være viktig å videreføre dette. Hvis det er mulig å la de som trives med ansvar ta del i planlegging av utdanningen kan det bidra til å oppfylle behov for egen utvikling. Ettersom utvikling er viktig for grenaderene vil det være viktig å kartlegge hvordan behovet kan tilfredsstilles og hva tiltaket i så fall skal inneholde. Dersom avdelingen skal gjøre dette, vil det være viktig å inkludere grenaderene i planleggingen og gi dem mulighet til å komme med innspill basert på opplevd behov (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 113).

## 5 Konklusjon

Behovet for selvrealisering er det som i størst grad bidrar til motivasjon blant grenaderene og kan anses som viktigst så lenge underskuddsbehovene er tilstrekkelig tilfredsstillt.

Selvstendighet og ansvar blir også trukket frem som betydningsfullt blant fem av grenaderene og ettersom dette, i følge Ryan og Deci (2000), er en stor kilde til indre motivasjon, vil det ha positiv effekt å imøtekomme behovet. Mestringsfølelse, utfordringer, anerkjennelse og opplevelsen av et godt sosialt samhold er de største fellesnevnerne blant faktorer som skaper trivsel på arbeidsplassen. Det å jobbe med «likesinnede» og opplevelsen av å ha det gøy sammen med kollegaene beskrives som trivselsfremmende. Planlagt sosialisering av nye ansatte i tillegg til sosiale arrangementer kan bidra til ytterligere samhold og tidligere støtte fra fellesskapet når man er ny (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 269).

De fleste respondentene svarer også at de er godt motiverte for jobben, men åtte av dem sier likevel også at de har vurdert å slutte. Fire av disse har turnoverintensjon på grunn av et ønske om videre utdanning. De ser ikke for seg en langvarig fremtid som grenader. Dette kan skyldes mangel på tilbud om sivil utdanning som gjør at de står uten utdanning når kontrakten deres med Forsvaret går ut. Bakgrunnen for turnoverintensjon kan også være at grenaderenes mål og livssituasjon endrer seg etter hvert som de blir eldre eller andre faktorer. Behovene til de ansatte vil være individuelle og burde kartlegges for å kunne lage en plan for og møte behovene til den enkelte. Ved behov for utdanning, kan det være mulig å øke ståtiden ved å tilby dette gjennom Forsvaret. Fagbrev og sivile kurs som kan brukes utenfor Forsvaret er ønsket av grenaderene og kan fungere som en gulerot for å bli lengre i stillingen. Det kan gjøre at de opplever å ha flere muligheter for jobb utenfor Forsvaret med den kompetansen de har og dermed ikke har behov for å slutte for å ta utdanning (Kuvaas & Dysvik, 2008, s.76). Ved å tilfredsstille behovene deres kan man skape yttligere jobbtfredshet som er viktig for å skape lavere turnover og mindre fravær i bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 211).

Forslag til videre forskning kan være å se på flere avdelinger i Forsvaret for å kartlegge deres behov. På denne måten kan vi identifisere gjentakende mønstre og ulikheter som kan fungere veiledende for videre arbeid med motivasjon og trivsel blant ansatte innad i Forsvaret. Det kan også være interessant å se på organisatoriske tiltak for å tilfredsstille behovene.

## 6 Litteraturliste

- Dalland, O. (2014). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dunnette, M. D. (1976). *Hanbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand Mc Nally college publishing company.
- Forsvarsdepartementet. (2014-2015). *Prop. 111 LS: Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m.* Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. Maidenhead, UK: MC Graw-Hill.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, A. P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Maslow, A. H. (1943, juli). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, ss. 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2. utg.). New York: Harper & Row.
- Norges Forsvarsforening. (2015, februar 9). - *vanskelige valg og dilemmaer*. Hentet februar 5, 2018 fra <http://www.forsvarsforeningen.no/nyheter/vanskelige-valg-og-dilemmaer/>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000, Januar). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being . *American Psychologist*, ss. 68-78.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*. London: Sage Publications.

## 7 Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide

#### Generelle spørsmål:

- Alder
- Sivilstatus
- Utdannelse
- Ståtid
- Stilling

#### Kartlegging av grad av motivasjon

- Hvor motivert er du for jobben din?
  - På en skala fra 1-10 hvor 1 er ikke motivert
- Hva er det i jobbhverdagen som motiverer deg?
  - Hva gjør at du vil gå på jobb?
- Har du noen gang tenkt på å slutte?
- Hvor ofte tenker du på å slutte?
  - Hva fikk deg til å tenke på å slutte?
- Når var sist du tenkte på å slutte?
  - Hva var det som hadde skjedd da som gjorde at du tenkte på det?

#### Kartlegging av motivasjonsfaktorer

- I hvilken grad vil du si at du trives på jobben?
- Hva gjør at du trives i avdelingen?
  - Hva skal til for at du har en super dag på jobb?
  - Hva synes du er det beste med jobben din?
- Beskriv sist gang du opplevde jobben din som givende eller motiverende.
  - Hva kjennetegner den/de situasjonen?
- Beskriv sist gang du følte deg demotivert for jobben.
  - Hva kjennetegner den/de situasjonene?

#### Kartlegging av tiltak

- Hva skulle du ønske deg mer av i jobben?

**Avsluttende**

- Er det noe du vil legge til som du har tenkt på eller er det noe du føler at du ikke har fått sagt?

**7.2 Samtykkeerklæring**

I bacheloroppgaven skal jeg se på hva som gjør at grenaderene i KP3 trives på jobb og hva som motiverer dem i jobbhverdagen. Jeg vil også prøve å komme med anbefalinger til hva avdelingen kan gjøre for å forsterke verdiene jeg finner som motiverer dem til å fortsette. Derfor ber jeg om samtykke til å gjennomføre intervjuer til datainnsamling. Lydopptaket vil kun benyttes til etterarbeid rundt innhenting av datamateriale til oppgaven. Det vil bli tatt opp på privat mobil og ved oppgavens slutt vil lydopptakene slettes.

Anonymiteten vil bli ivaretatt, navn vil ikke bli brukt i oppgaven og ingen utenforstående vil få tilgang til intervjuene.

**Frivillig deltagelse**

All deltakelse er frivillig og du kan når som helst trekke deg eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

Før intervjuet begynner ber jeg deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta på intervjuet.

---

Sted og dato

---

Signatur student

---

Signatur grenader