

# Motivering av befall

*- En kvalitativ studie i hvordan en avdeling i Hæren kan motivere befall til å øke ståtiden.*



## **KRIGSSKOLEN**

Kadett Linda Bertheussen

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

Vår 2015

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	3
1.1	Bakgrunn .....	3
1.2	Problemstilling .....	4
1.3	Avgrensning .....	4
1.4	Begrepsavklaring.....	5
2	Metode.....	6
2.1	Valg av metode.....	6
2.2	Metodebeskrivelse.....	7
2.3	Utvelgelsesprosessen.....	8
2.4	Egen forforståelse.....	9
2.5	Metodekritikk.....	9
2.6	Oppsummering.....	10
3	Teori .....	11
3.1	Motivasjon.....	11
3.2	Maslows behovspyramide .....	12
3.2.1	Svakheter ved Maslows behovshierarki .....	14
3.3	Herzbergs tofaktorteori .....	15
3.3.1	Hygienefaktorer.....	17
3.3.2	Motivasjonsfaktorer .....	18
3.3.3	Svakheter ved Herzberg tofaktorteori .....	19
3.4	Oppsummering.....	20
4	Drøfting .....	21
4.1	Hygienefaktorer/ underskuddsbehov.....	21
4.1.1	Arbeidsmiljø.....	21
4.2	Motivasjonsfaktorer/vekstbehov .....	24
4.2.1	Prestasjoner og anerkjennelse. ....	24
4.2.2	Ansvar og vekst.....	27
4.3	Oppsummering.....	31
5	Konklusjon .....	32
	Referanseliste .....	34
	Vedlegg: Samtykkeerklæring.....	36
	Vedlegg: Intervjuguide Troppsjef.....	37
	Vedlegg: Intervjuguide Befal.....	39

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Forsvaret og Hæren er i utvikling, både innenfor materiell og personellordninger. Organisasjonen må endres i tråd med samfunnets utvikling for å være forberedt på det som kan komme. Hæren vil mest sannsynlig stå ovenfor kompliserte oppdrag også i fremtiden. Generalinspektøren for Hæren sin hovedprioritet er å danne en beredskapsklar og relevant Hær for fremtiden. Dagens verdensbilde krever mer av Forsvaret med det komplekse trusselbildet som Forsvaret må forholde seg til innenlands og utenlands. Dette i kombinasjon med anskaffelser av mer teknologisk og kompetansekrevede materiell, gjør Forsvaret mer avhengig av ansatte med relevant kompetanse og utdanning for å nå målene. (Det Kongelige forsvarsdepartement, 2013, s 7-13).

Kompetanse er en kritisk faktor i dagens innsatsforsvar. ”Kompetanse trengs for å få mest mulig operativ evne og beredskap ut av investeringene som er og vil bli gjort i høyteknologiske våpensystem” (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2013, s 7). Norges forsvarsevne på langsikt er avhengig av den viktigste ressursen, nemlig menneskene, for å kunne løse oppdragene med det materiellet som dagens kriger og konflikter krever. ”Det handler om å ha de rette menneskene på rett plass i en organisasjon som er fundamentalt forandret” (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2013, s 8).

Forsvaret skal i løpet av de kommende årene etablere en ny personell- og befalsordning, som skal forsterke tilgangen til kompetanse ved å etablere et spesialistkorps. Grunnstammen i korpset skal bestå av dyktige og kompetente befal. Befalet skal være spesialister innenfor sin våpengren og fagfelt. Denne utviklingen gjør at Forsvaret, og ikke minst Hæren, er avhengig av kompetent og motivert befal for å kunne opprettholde den operative evnen. Det å ha riktig person på riktig sted er og vil bli essensielt for å kunne løse de komplekse oppdragene samtidig som man øker den operative evnen. For å opprette denne evnen må Forsvaret klare å motivere dyktig befal til å stå lengre av kontraktstiden, slik at deres kompetanse er tilgjengelig for å løse Forsvarets oppdrag.

I 2013 var det 12% av avdelingsbefalet som sluttet i virksomheten og det er få som fullfører avdelingsbefalskontrakten. Gjennomsnittlig tjenestetid på de som slutter er 3,5 år med snittalder på 26,5 år. For Hæren vil det være mer optimalt og gunstig om en større

prosentandel av avdelingsbefalet fullførte til fylte 35 år. Generalinspektøren for Hæren sin virksomhetsplan for 2015 har som målsetning å senke turnover ned til 10% og øke tjenestetiden med 10% (Generalinspektøren for Hæren, 2015, s 26). Ved høy turnover vil organisasjonen, i stedet for å videreutdanne befal for å mestre Forsvarets komplekse oppdrag, streve etter å utvikle de essensielle grunnleggende ferdighetene hos det yngre befalet. Økt tjenestetid vil dermed kunne avgjøre befalets evne til å sette seg inn i komplekse oppgaver, samt handle raskt og riktig i pressede situasjoner. ”Slike evner utvikles gjennom erfaring og evaluering, og krever tid” (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2013, s 8).

Det er ledere på alle nivå som skal praktisere og gjennomføre personell-, kompetanse-, og karrieropolitikken til Forsvaret (Forsvarsstaben, FPH, s 8-19). Dette betyr at hver avdeling i Hæren har ansvaret for å informere og motivere befal til å stå lengre. Det er avdelingene som skal sørge for at personellet blir ivaretatt og at den kompetansen som Forsvaret er avhengig av blir i organisasjonen. Derfor er oppgavens fokus å undersøke hva som skal til for at befal blir motiverte, og dermed ønsker å bli lengre i avdelingene?

## **1.2 Problemstilling**

I denne oppgaven ser jeg på hva som kan motivere befal til å øke ståtiden i Forsvaret. Dermed blir problemstillingen som følger:

**Hvordan kan en avdeling i Hæren forsterke befalets motivasjon til å øke sin ståtid?**

## **1.3 Avgrensning**

Oppgaven tar kun utgangspunkt i en av Hærens avdelinger, med fokus på lokale tiltak, for å beholde og øke ståtiden til befal som ikke er yrkestilsatt. Videre er en avdeling valgt for å kunne undersøke hva som påvirker motivasjonen hos befal lokalt. De lokale tiltak er det en avdeling kan gjennomføre, og dermed har jeg ikke fokusert på lønnsnivå, gradssystem, muligheter for utenlandske operasjoner, boligforhold, og andre sentralt styrte faktorer. Disse avgrensningene er gjort for å kunne gå i dybden av problemstillingen og undersøke sammenhenger mellom befalets og deres nærmeste sjefers opplevelser av hva som skaper motivasjon. I tillegg er avgrensningene foretatt for å kunne undersøke enkelthendelser som

påvirker befalets motivasjon, og eventuelt sjefens intensjon og opplevelse. Oppgaven er således individfokusert, herunder befall i avdelingen, og er dermed ikke organisasjonsfokusert.

## **1.4 Begrepsavklaring**

Personellgruppen *befall* omfatter i denne oppgaven personell innenfor gradene sersjant og fenrik som ikke er yrkestilsatt. Herunder pliktbefall, kontraktsbefall og avdelingsbefall.

*Turnover*: Når en arbeidstaker slutter i virksomheten, og stillingen arbeidstakeren forlater må bekles av en ny arbeidstaker (FFI 2013).

## 2 Metode

I dette kapittelet vil det bli redegjort for hvilken metode som er valgt for å få frem informasjon om den sosiale virkeligheten og for å besvare oppgavens problemstilling (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2012, s 29). ”Å bruke en metode (...) betyr å følge en bestemt vei mot målet” (Johannessen et al. 2012, s 29). Oppgavens metodekapittel skal synliggjøre denne veien for å øke oppgavens troverdighet og pålitelighet.

Metodekapittelet vil først begrunne valget av metode og tilnærmingen til problemstillingen. Deretter beskrives metoden som er valgt for å besvare problemstillingen, og til slutt diskuteres styrker og svakheter av valgt metode for å styrke oppgavens objektivitet (Johannessen et al. 2012, s 232). Dette gjøres for å gi leserne en detaljert beskrivelse av metodikken som styrer funnene og analysen, samt hvordan oppgavens konklusjon kan representere virkeligheten (Johannessen et al. 2012, s 229-230).

### 2.1 Valg av metode

Oppgaven har til hensikt å undersøke hva som kan forsterke befalets motivasjon til å stå lengre i avdelingen og Hæren. For å oppnå hensikten og kunne besvare problemstillingen, vil det være nødvendig å studere selve fenomenet og da enkeltindividenes forståelse detaljert, for å forstå fenomenet mer grundigere. Derfor er samfunnsvitenskapelig metode benyttet siden denne formen for vitenskap undersøker menneskers subjektive mening (Johannessen et al. 2012, s 29-31).

Videre ble kvalitativ metode valgt, siden hensikten er å undersøke enkelt individers opplevelse av et komplekst fenomen, og krever en metode som gjør det mulig å gå i dybden av fenomenet og forstå hvorfor forhold er som de er (Johannessen et al. 2012 s 32 og 99-100). Oppgavens disposisjon ble valgt ut i fra et teoretisk perspektiv (Johannessen et al. 2012, s 47) som baserte seg på gjeldene direktiv og styringsdokument på personellpolitikk og HR i Forsvaret. Disse dokumentene er styrende opp mot hva en avdeling har myndighet til, og hva Forsvaret krever av avdelinger og ledere i personellforvaltningen. Deretter ble det gjennomført dokumentstudie for å kartlegge hva som skal til, for at ansatte ønsker å fortsette i en organisasjonen. Dette ble gjort for å belyse funnene i intervjuene opp mot

problemstillingen og gjennomføre analysen med grunnlag i teorien for å avdekke hva som kan motiverer befal til å bli i avdelingen.

Oppgaven har en deduktiv tilnærming for å undersøke om virkeligheten bekrefter teorien (Johannessen et al. 2012, s 50). Deduktiv tilnærming betyr at man bruker teori for å forstå hva som skal til for at befal blir lengre i Hæren.

## 2.2 Metodebeskrivelse

Innledningsvis ble offentlige dokumenter som omhandlet Forsvarets videreutvikling med fokus på kompetanse og erfaring innhentet. Disse ble i hovedsak benyttet som bakgrunn for oppgaven, og premissleverandør sammen med Generalinspektøren for Hærens målsetninger i virksomhetsplanen (2015). Deretter ga Forsvarets direktiver og strategier innenfor HR-området, Forsvarets personellhåndbok, samt tjeneste- og karriereplan grunnlag for det teoretiske perspektivet. Disse dokumentene ga rammene for mulighetene og ansvaret en avdelingene har som virkemiddel for å beholde befal.

Videre ble det gjennomført dokumentstudie innenfor fokusområdene ”anvende og beholde” i Forsvarets verdikjede (Forsvarsstaben, 2014). Disse fokusområdene peilet oppgaven videre inn på teorier om hvordan man beholder ansatte i organisasjonen og la grunnlaget for valg av teorier.

Oppgaven er basert på to motivasjonsteorier siden disse beskriver hva som gjør at ansatte motiveres og muligens blir i organisasjonen.

Forsvarets styrende dokumenter og dokumentstudie la grunnlaget for utviklingen av to ulike intervjuguider for de ulike personellgruppen, herunder troppsjef og befal, som ble intervjuet. Det ble gjennomført semistrukturert intervju for at alle temaene skulle bli berørt, samtidig som det åpnet for at respondentene selv kunne bringe opp temaer som virket relevante innenfor fenomenet (Johannessen et al. 2012, s 137-139). Det ble notert underveis i intervjuet og renskrevet med påfyll fra lydopptak etter endt intervju. Transkripsjon ble gjennomført av de viktigste sitatene etter hvert intervju og forsøkt nedskrevet uten tillegg av tolkning, men kroppsspråk og reaksjoner under intervju er notert i tillegg til de enkeltes besvarelser.

Intervjuene med troppsjefene ble gjennomført på deres respektive kontor, mens intervjuene med befalet ble gjennomført på møterom.

Det ble valgt å gjennomføre intervjuene i rekkefølgen Troppsjef, og så befalet for å kunne avdekke det lederne mente var motivasjonsfremmende, og undersøke den subjektive opplevelsen var hos befalet. Funnene i intervjuene ble samlet og sortert innenfor de ulike teoriene, slik at det ble lettere å sammenlikne innhentet data og kartlegge tendenser i avdelingen.

For å synliggjøre sammenhengen mellom teorikapittelet er analysekapittelet er delt opp i emner innenfor de spesifikke teoriene. Respondentene ble kun gitt tjenestestilling og nummer for å ivareta anonymiteten samtidig som avdelingen ikke blir navngitt. Dette på grunn av at noen tjenestestillinger er avslørende i kombinasjon med avdelingens navn. Avdelingens navn er anonymisert for å kunne belyse befalets motivasjon er det avgjørende, i analysen, å kunne skille troppsjefenes sitat fra befalets sitat.

## **2.3 Utvelgelsesprosessen**

Kriteriene som lå til grunn for valg av avdeling, var avdelingens behov for å inneha befalet med høy kompetanse. I tillegg var det ønskelig med en avdeling med høy arbeidsbelastning og dermed avhengig av selvstendighet hos befalet. Jeg ønsket å gjennomføre forskningen i en vernepliktigavdeling siden disse avdelingene er mer preget av årlige gjentatte utdanningssykluser som kan virke demotiverende og lite utviklende på befalet.

Jeg valgte å ta utgangspunkt i en avdeling i Hæren, for å kunne intervju flere troppsjefer i samme avdeling, samt befalet i lavere stilling. Dette for å få en dypere forståelse om hva som skaper motivasjon og avdekke om dette samsvarer med avdelingens bevissthet rundt det å motivere sitt befalet.

Utvelgelsen av respondenter ble gjort på stillingene troppsjef og troppsbefal. Det var ønskelig med variasjon av erfaring hos troppsjefene og befalet, siden det da virker mer sannsynlig at ulike synspunkter ble belyst. Befalet ble valgt på variasjon i erfaring, tjenestetid, karriereplan og alder. I tillegg ble det valgt to befalet per troppsjef, for å ha muligheten til å følge opp troppsjefenes opplevelse, mot befalets opplevelser på hva som skapte motivasjon.



## 2.4 Egen forforståelse

Denne oppgavens kvalitative form fører til at tolkningen som er gjort i drøftingskapittelet er bundet av forskerens forforståelse. ” Forskerens forforståelse – eller forståelseshorisont – vil kunne påvirke *hva* forskeren observerer, og *hvordan* disse observasjonene vektlegges og tolkes” (Johannesen et al. 2010, s 38). Jeg har tidligere vært ansatt i fire år som avdelingsbefal i 2. Bataljonen. Årsaken og interessen for å skrive denne oppgaven har grunnlag i de årene som avdelingsbefal og opplevde situasjoner innenfor personellbehandling. Min forforståelse og subjektive mening har skapt oppgavens premisser, men jeg har vært bevisst denne fallgruven om at det jeg observerte kan være påvirket og påvirke tolkningene mine. De subjektive meningen mine underveis i prosessen, har blitt forsøkt kompensert ved at jeg gjennom intervjuene ikke bidro til positiv forsterkning av påstander, men skapte en avstand ved å ikke uttrykke egne synspunkt.

## 2.5 Metodekritikk

Siden oppgaven er kvalitativ og utført med semistrukturert intervju, er oppgavens reliabilitet, altså pålitelighet vanskelig å etterprøve. Siden det ikke er benyttet strukturert innsamlingsteknikk, og innsamlingen har foregått med fokus på å etablere samtaler, vil det være problematisk for andre forskere å gjennomføre samme prosedyre, og komme frem til eksakt samme resultat. Dette er forsøkt kompensert ved intervjuguidene som er lagt ved oppgaven og forklaring av samtaletema ved sitering i drøftingskapittelet.

Oppgavens deduktive tilnærming kan medføre at forskerens forståelse påvirker hvordan intervjuobjektets virkelighet blir tolket. Forskerens tolkninger kan og påvirke intervjuobjektets tolkning av virkeligheten (Johannesen et al, 2010).

Det lave antallet respondenter vil i mindre grad gjøre det mulig å generalisere funnene. Dette i kombinasjon med at det kun er valgt respondenter fra en avdeling er det en mulighet for at funnene kun er gjeldene for den respektive avdelingen. Siden problemstillingen baserer seg på å undersøke hva som motiverer befalet, vil funnene tendere mot å si hva som får et menneske til å yte. Dette kan til dels generaliseres til flere avdelinger.

En mulig svakhet med oppgaven, er at troppsjefene deltok i utvelgelsen av befalet for å oppnå stor variasjon hos respondentene. Dette kan ha ført til at troppsjefene har anbefalt befal som fremstilte avdelingen positivt. Underveis i intervjuene ble det ikke oppfattet som om befalet var uærlig, eller våget å fremstille virkeligheten. Troppsjefene i seg selv var og veldig ærlige og fokuserte på elementer som avdelingen kunne gjøre bedre.

Noen av intervjuene som ble gjennomført på møterom ble avbrutt av telefonoppringninger og mennesker. Dette kan ha ført til at enkelte temaer ble avbrutt og forskeren ikke klarte å avdekke det enkelte temaet grundig nok, siden begge ble distraherert. Ved å gjennomføre alle intervju på respondentenes arbeidssted kan dette ha ført til at respondentene har vegret seg i noen svar siden, det kan være fare for oppfattelsen av at noen overhørte samtalen (Johannessen et al. 2010).

## **2.6 Oppsummering**

I dette kapitlet er det beskrevet hvordan forskeren har gått frem for å besvare problemstillingen. Metodekapitlet har som hensikt å beskrive, tydeliggjøre og forklare valg av metoden, samt valg som er gjort underveis for å øke oppgavens reliabilitet og validitet. Til slutt ble metodens styrker og svakheter belyst.

Oppgavens metodekapittel står således "alene" i forhold til resten av oppgaven siden kapitlet beskriver prosessen som er gjort for å besvare problemstillingen.

## 3 Teori

I dette kapittelet blir det gitt en enkel fremstilling av de teoriene som oppgaven er basert på og dermed danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Teoriene vil bidra til å forklare og forstå funnene som blir drøftet senere i oppgaven. Oppgaven baserer seg på to anerkjente motivasjonsteorier som skal belyse forhold i arbeidshverdagen som øker og reduserer motivasjon. Teorigrunnlaget vil først ta for seg motivasjon som et samlebegrep. Deretter vil teoriene, og deres svakheter bli gjort rede for.

Teoriene som er valgt for senere å forstå hva som skaper motivasjon er Maslows behovshierarki og Herzbergs to-faktorteori. Herzbergs teori har fokuset på hva som får en ansatt motivert, men for å gjøre dette er det ikke mulig å komme unna Maslows fremstilling av menneskelige behov som gir retning til den enkeltes atferd. Motivasjonsteoriene skal forklare hvorfor noen ønsker å bli i en organisasjon, samt hva som gjør at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb yter høyst forskjellig i jobben sin (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 93).

### 3.1 Motivasjon

Moderne organisasjonspsykologi deler motivasjonsteoriene inn i fire ulike grupper som påvirker motivasjon i arbeidslivet. Disse gruppene er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Denne oppgaven vil se nærmere på behovsteorier og jobbkarakteristika-modeller som de valgte teoriene tilhører. For å forstå hensikten med de ulike teoriene er det først nødvendig å se nærmere på begrepet motivasjon.

Motivasjon betyr å ”bevege” og i språket vårt er det nedfelt som termen ”beveggrunner”. Det psykologiske fagområdet spør i forbindelse med begrepet motivasjon om hva det er som får oss til å handle? Hvilke drivkrefter bestemmer hvordan vi handler? (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 93).

*”Motivasjon er en samlebetegnelse for de faktorer som setter i gang og som styrer atferden i mennesker og dyr. Det første omtales ofte som motivasjonens energikomponent (hva som setter oss i sving, og hva som bestemmer innsats og utholdenhet), det andre handler om motivasjonens retning (hvilke mål vi setter oss, og hvilke valg vi tar)” (Store norske Leksikon).*

Motivasjon blir beskrevet som de prosesser som setter i gang, gir retning til, opprettholder, og bestemmer intensiteten i arbeidet. Motivasjon er altså det som får oss til å gjøre noe, eller ” de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensiteten for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### **3.2 Maslows behovspyramide**

Abraham Maslow utarbeidet behovspyramiden på den idéen at menneskelige behov kunne deles inn i kategorier som hadde påvirkning på individets motivasjon og yteevne.

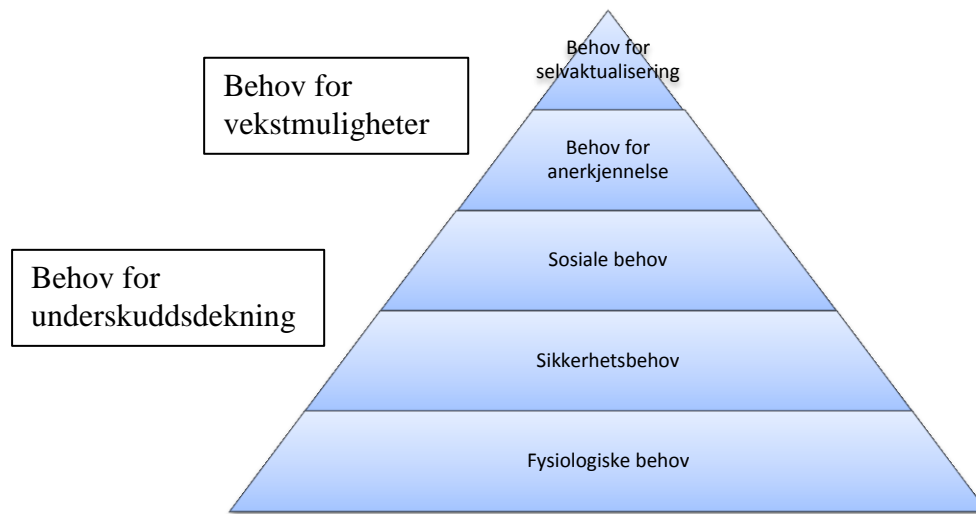
Maslows behovspyramide har hatt stor innflytelse på utvikling av motivasjonsteorier og var den første teorien som klassifiserte og systematiserte grunnleggende menneskelige behov som påvirket individets atferd. (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 94). Behovsteorier beskriver grunnleggende menneskelige behov som utløser atferd som motiverer individer til å handle (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 93-94).

Maslow delte menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Disse behovene ble videre kategoriserte inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmulighet.

Behov for vekstmuligheter omhandler å tilfredsstillere behov gjennom individets muligheter for personlig vekst og videreutvikling, Underskuddsbehovene omhandler mer basale behov og tilfredsstillere oppnås gjennom å dekke et underskudd (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 94-95).

Maslow rangerte behovene i et hierarki som vist i figur 1. Grunntanken i teorien var at de lavere behovene først måtte tilfredsstillere før tilfredsstillere av høyere nivå ville påvirke atferden. ”Det grunnleggende premisset er at et visst minimum av behovstilfredsstillere må

være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan oppnås” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 95).



Figur 1: Maslows behovspyramide (Basert på Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 96)

Siden hierarkiet beskriver menneskers behov vil det være individuelt når behovet er tilfredsstilt og når neste nivå er aktuelt. Graden av behovstfredsstillelse er ulikt fra menneske til menneske og høyere nivå kan påvirke lavere nivå. Eksempelvis kan et individs behov for anerkjennelse og status være så dominerende at mangelen kan påvirke sikkerhetsbehovet og det fysiologiske behovet. Maslow antar at de fleste mennesker vil være delvis tilfredsstilt og delvis utilfredsstilt på alle behovene (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 221).

Redegjørelsen under av de ulike nivåene i Maslows behovshierarki er satt samme av følgende kilder: Jacobsen og Thorsvik (2007, s 221-224), Maslow (1970, s 35-47), og Kaufmann og Kaufmann (2009, s 94-97).

*Fysiologiske behov* er fundamentet i pyramiden og grunnleggende for menneskets overlevelse og tilpasning. Dette behovet består av biologiske drifter og baserer seg på behovet for næring, luft, vann og husly. I arbeidslivssammenheng består behovet av lønnsbetingelser og arbeidstidsbestemmelser.

*Sikkerhetsbehov* består av behov for trygghet, altså fysisk og psykisk sikkerhet mot skade. I arbeidslivssammenheng er dette sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljø, og trygghet rundt arbeidsforhold og ansettelsesforhold. Dette behovet og nivået skaper fundament for at det kan frigjøres energi til å søke seg oppover i behovshierarkiet, mot større trivsel og vekst.

*Sosiale behov* er det høyeste behovet av underskuddsmotivene. Dette behovet dreier seg om tilknytning i form av gode venner, tette relasjonsbånd, gode arbeidskollegaer, tilhørighet og aksept i sosiale grupper. Arbeidsforhold kan tilrettelegge for de sosiale behovene ved å legge til rette for samarbeid, medarbeiderorientert ledelse og sosiale aktiviteter.

*Behov for anerkjennelse* er det første nivået innenfor vekstmotivene hvor det første steget i følge Maslow er å utvikle selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Dette fører til et ønske om å prestere, ha anseelse, nyte suksess og derav andres aktelse. Denne mekanismen er av stor betydning i arbeidslivet siden, man gjennom enkle og kalkulerte tilbakemeldinger og utmerkelser, kan forsterke individets ønsket om å utvikle seg for å oppnå aktelse av andre.

*Behov for selvaktualisering* består av å frigjøre energi slik at den enkelte kan utvikle og realisere sine potensialer gjennom evner og egenskaper. Dette kan realiseres i arbeidshverdagen gjennom utfordrende og varierte oppgaver, som da utløser sterke motiverende krefter hos medarbeiderne. Det er under slike forhold mennesker yter sitt beste, noe som er gunstig for organisasjonen og personen.

### **3.2.1 Svakheter ved Maslows behovshierarki**

Maslows behovsteori er i hovedsak kritisert for dens generelle utforming. Empiriske forskninger som er gjennomført i ettertid, for å teste teorien har ikke alltid kommet frem til samme resultat som Maslow. Teoriens generelle utformingen gjør det vanskelig å spesifisere eksakte årsaker og trender til økt eller minsket motivasjon. Nivåenes innhold baserer seg på individets behov og teorien i seg selv spesifiserer ikke hva hvert nivå inneholder. Dette gjør at teorien er vanskelig å reteste for å dokumentere hierarkiets viktighet.

Forskningen tyder på at mennesker er mer fleksible enn det Maslow hevder, og dermed kan mennesket bevege seg oppover og nedover i ulike aktiviteter (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 96). Maslow anerkjenner gjennom det grunnleggende premisset at mennesker er forskjellige og har ulike grad av behov, men teorien baserer seg på at man deler menneskers behov i et hierarkisk system hvor man må oppfylle lavere nivå, før neste nivå er vesentlig (Maslow, 1970, s 53). McClellands forskning underbygger dette og mener at det er mulig å bevege seg i

begge retninger hvis enkelte behov ikke blir tilfredsstilt, og at nivåene ikke er hierarkisk oppbygd (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det mest essensielle å ta med seg fra Maslows behovsteori, som har bestått empiriske forskninger, er hovedskillet mellom underskuddsbehov og vekstbehov (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Selv om Maslows behovspyramide er kritisert, er den enda gyldig. Det grunnleggende premisset for teorien er at mennesker ikke er fysiske systemer, og ambisjonen er å finne frem til regler for atferd. De generelle retningslinjer som kan brukes for å forstå menneskets handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 97).

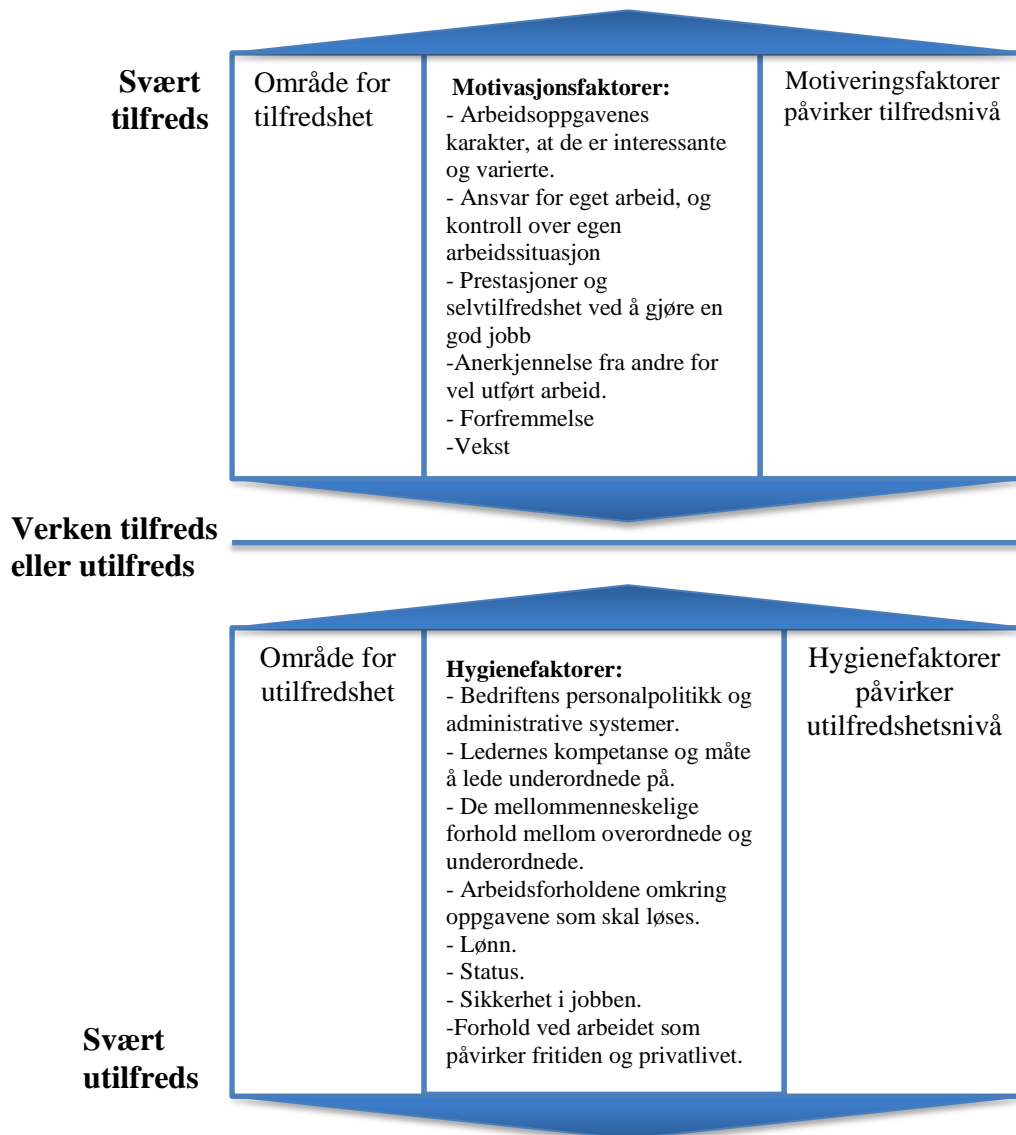
### **3.3 Herzbergs tofaktorteori**

Jobbkarakteristika - modeller er i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) teorier som omhandler egenskaper ved selve jobben og som har innvirkning på arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner. Denne form for teori omhandler virkemidler som organisasjonen kan bruke for å øke motivasjonen og prestasjonen til arbeidstakerne (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 226). Faktorenes betydning innenfor jobbkarakteristika er som behovsteoriene individuelle, og det er de subjektive opplevelse hos individet som styrer motivasjonen og yteevnen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 112).

På 1960-tallet utviklet Fredrick Herzberg en jobbkarakteristika teori om trivsel på arbeidsplassen. Herzbergs opprinnelige oppfatning var at trivselen ville øke med påfølgende økt motivasjon og prestasjon, dersom man endret på forhold som gjorde arbeidstakerne misfornøyd (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 226). Etter intervju med hundrevis av ansatte hvor Herzberg ba dem fortelle om a) en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben, og b) en situasjon som hadde ført til mistrivsel på jobben, konkluderte Herzberg med at trivsel og mistrivsel ikke var relatert til de samme forholdene. Begrepene refererte til to uavhengige dimensjoner som han delte opp i motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 108).

Kaufmann og Kaufmann (2009) sammenfatter Herzbergs konklusjoner om faktorene med to punkter:

1. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de er tilstede.
2. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede.



Figur 2: Herzberg to-faktor teori (Basert på Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 109; Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 227).

Teoriens grunntanke er at en medarbeider som trives også vil være en produktiv medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 212).



To-faktorteorien er som Maslows behovsteori basert på at mennesker er ulike og det er den subjektive opplevelsen som påvirker trivselen. Dette betyr at for noen kan enkelte oppgaver være interessante og utfordrende i seg selv, mens for andre kan arbeidsoppgavene virke ensformige. Teorien får dermed ikke effekt om forhold ikke tilpasses individet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### **3.3.1 Hygienefaktorer**

Hygienefaktorer kan ses i sammenheng med de lavereliggende behovene i Maslows behovshierarki. Hygienefaktorene omhandler arbeidsmiljø og kan skape mistriivsel hvis de ikke er tilstede. Faktoren skaper derimot ikke trivsel hvis de er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 226; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 108-109).

#### **3.3.1.1 Arbeidsmiljø**

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) skapes arbeidsmiljø av bedriftens personalpolitikk og administrative systemer, ledernes kompetanse og måte å lede på, mellommenneskelige forhold, arbeidsforhold, lønn, status, sikkerhet i jobben, og forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

Videre i dette avsnittet vil personalpolitikk, lønn og mellommenneskelige forhold bli utdypet.

Bedriftens personalpolitikk er blant annet hvordan organisasjoner benytter de menneskelige ressursene for å nå sine målsetninger. Det handler om organisasjonens effektivitet. I hovedsak er forskningen kommet frem til at personalpolitikken bør inneha elementer hvor myndighet blir desentralisert, arbeidsoppgaver tilpasset, fleksible arbeidsordninger, bruk av belønningssystemer, og informasjon om hvordan målsetninger skal oppnås for å motivere medarbeidere til å yte ekstra for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 242-243). Lønn har tett tilknytning til personalpolitikk. Herzberg har i forbindelse med utviklingen av teorien tatt for seg lønn som en ren materiell tolkning og da at uteværende lønn, eller feil lønn fører til mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Mellommenneskelige forhold er tett knyttet til Maslows sosiale behov og består av individets grunnleggende ønske om tilknytning og tilhørighet til overordnede og underordnede. Dersom mennesker føler seg ensomme og mangler et sosialt nettverk på jobb kan dette føre til

mistrivsel (Einarsen & Skogstad, 2011, s 108). Menneskets sosiale behov består av tilknytninger til venner og kollegaer som man kan dele intime sider av livet sitt med. Privatliv og arbeidsliv blir tettere knyttet sammen og kan skape en dypere forståelse og aksept (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Herzberg mener at hygienefaktorene til en viss grad må være tilfredsstilt for at motivasjonsfaktorene skal bidra til økt trivsel og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### **3.3.2 Motivasjonsfaktorer**

Motivasjonsfaktorer kan ses i sammenheng med høyereliggende behov i Maslows behovshierarki. Denne faktoren fremmer tilfredshet og jobbtrivsel i den grad den er tilstede og føre til at medarbeideren er motivert og produktiv. Hvis motiveringsfaktoren ikke er tilstede fører dette til en nøytral tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 226; Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 108-109). Herzbergs kom frem til at motivasjonsfaktorene blant annet bestod av prestasjon, anerkjennelse, ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, arbeidsoppgavens karakter, forfremmelse, og vekst.

Videre i dette avsnittet vil prestasjoner og anerkjennelse, samt ansvar og vekst utdypes i egne avsnitt.

#### **3.3.2.1 Prestasjon og annerkjennelse**

Prestasjoner er hvordan man utfører oppgaver og videre hvordan utførelsen forbedrer seg fra gang til gang. Prestasjoner gir den enkelte en følelse av å lykkes og skaper en selvtilfredshet ved å utføre en god jobb (Herzberg et al. 1993). For å få følelsen av at man presterer bedre vil anerkjennelse fra andre være viktig for å forsterke den opplevde selvtilfredsheten og selvrespekten.

Annerkjennelse er ikke kun materielle goder som diplomer og økonomiske goder, men like mye oppfatter belønninger i form av ros, konstruktiv tilbakemelding og bekreftende kroppsspråk som anerkjennende.

Ønsket atferd bør resultere i belønning for at liknende atferd skal gjentas, husket og repetert. For at belønning skal fungere må kriteriene for å motta belønning oppfattes som meningsfylte og rettferdige (Lai, 2004). Herzberg påpeker fallgruven ved spesielt å benytte ytre

belønninger siden mennesket motiveres av å få noe i fremtiden. Når dette ønsket er oppnådd er det ikke noen motiverende drivkraft lenger (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 231).

Tilbakemelding kan i seg selv virke positiv på atferd hvis både informasjonen om hvorfor ytelsen er positiv eller negativ, samt hvordan adferd kan forbedres blir formidlet (Lai, 2004, s170).

### **3.3.2.2 Ansvar og vekst**

Ansvar for sitt eget arbeid og kontroll over arbeidssituasjonen motiverer enkeltmennesket i stor grad. Det å kunne arbeide, og oppnå noe på egen hånd, kan skape motiverte ansatte (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Hvis arbeidstakere har stor frihet og selvstendighet til å arbeide på egne premisser med oppgaver og har kontroll over egen arbeidssituasjon, kan dette føre til økt indre motivasjon. Ved å ha ansvaret for å løse oppgaver kan man oppnå en personlig vekst ved at man får utfordrende og varierte oppgaver. Utfordring og variasjon i arbeidsoppgaver er i seg selv direkte knyttet til personlig vekst og byr på muligheter til å bruke individets evner, ferdigheter og kunnskaper for å løse oppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Lai (2004) beskriver at en medarbeider som opplever at det ikke er mulighet til å bruke sin kompetanse i arbeidsoppgaver blir demotivert.

Kaufmann og Kaufmann (2009) forklarer at stress kan oppstå på grunn av et misforhold mellom individets mestringsevne og de utfordringene som personen står ovenfor. Stress kan oppstå og ha en negativ effekt på motivasjonen. I følge Lai (2004) så kan stress motvirkes ved at det formidles en oppfatning av at medarbeideren har det som kreves, og at det er mulig å oppnå høy ytelse gjennom varig og stabil innsats.

### **3.3.3 Svakheter ved Herzberg tofaktorteori**

Samlet sett har jobbkarakteristika god støtte i empirisk forskning, men Herzbergs metode for å komme frem til resultatet under forskningen er kritisert. Kritikken går i hovedsak på spørsmålsformuleringen hvor respondentene skal beskrive når de har opplevd tilfredshet og utilfredshet i arbeidet. Mennesker har en tendens til å legge skylden på andre eller omgivelsene dersom de mislykkes og ta æren ved å vise til innsats hvis de lykkes. Motiveringsfaktorene og hygienefaktorene kan derfor reflektere en slik tendens og dermed bety at faktorene ikke relaterer til ulike forhold ved arbeidsplassen.

Plassering av faktoren lønn er mye omdiskutert. Herzberg har plassert den som en hygienefaktor, men kritikken er ofte at denne faktoren er en form for anerkjennelse og burde derfor være innlemmet i motivasjonsfaktorene. I tillegg kan lønn være tett knyttet til sosial status, og penger oppfattes ofte som konkrete bevis på at den enkelte har utført en tilfredsstillende jobb og derfor en belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s 228).

### **3.4 Oppsummering**

I dette kapitlet er Maslows behovspyramide (1970) og Herzbergs to-faktorteori (1993) beskrevet. Disse teoriene skal, sammen med funnene i intervjuene, drøftes senere i oppgaven for å besvare oppgavens problemstillingen. Maslows behovspyramide beskriver menneskelige behov som må tilfredsstilles for å utløse motivert atferd. Herzbergs to-faktorteori beskriver faktorer som kan øke trivselen, eller mistrivselen hos ansatte på en arbeidsplass.

## 4 Drøfting

I dette kapittelet vil funnene fra intervjuene drøftes opp i mot grunnlagsteoriene, for å avdekke faktorer som påvirker befalets ønske om å bli i Forsvaret.

Drøftingskapittelet er delt opp i to avsnitt med underpunkter og delkonklusjoner. Titlene på avsnittene er valgt i forhold til teorikapittelets inndeling, og benytter begge motivasjonsteoriene, for enkelt å kunne forstå sammenhengene mellom teorien og drøftingen.

De to avsnittene er:

1) Hygienefaktorer/underskuddsbehov

a) Arbeidsmiljø

2) Motivasjonsfaktorer/vekstbehov

a) Prestasjoner og anerkjennelse

b) Ansvar og vekst

### 4.1 Hygienefaktorer/ underskuddsbehov

Hygienefaktorene omfatter ikke arbeidet og arbeidsoppgavene i seg selv, men omstendighetene som ligger til grunn for at jobben gjøres. Faktorene representerer arbeidsmiljøet og kan fjerne mistriksel hvis de er tilstede og oppfylt. I seg selv kan ikke hygienefaktorene skape trivsel, men er en forutsetning for at motiveringsfaktorene skal kunne skape trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2009) Enkelte av hygienefaktorene kan knyttes opp til de tre lavere nivåene i Maslows behovshierarki og danner underskuddsbehovene som må være tilfredsstilt slik at mennesket har mulighet til å frigjøre energi for å oppnå personlig vekst og derav motivasjon til å yte.

#### 4.1.1 Arbeidsmiljø

Hvordan avdelingen forvalter sitt befal kan ha sammenheng med om befalet mistrives og ikke har overskudd til å fokusere og løse utfordringene de opplever i arbeidet. Dårlig behandling av ansatte kan, på grunn av irritasjon, føre til ugunstig fokus i avdelingen.

Avdelingen jeg intervjuet har nylig gjennomført sjefsbytte og dette har tydeligvis hatt positiv effekt i troppene. Gjennom intervjuene kom det frem forhold ved forrige sjef som hadde hatt innvirkning på befalets motivasjon.

”Nåværende sjef er mer opptatt av personellstyring, han er opptatt av rettigheter og at man skal få betalt det man har rett på (...) Jeg føler at fokuset til sjefen gjør at jeg føler meg verdsatt” (Befal 1).

Utsagnet til befal 1 representerer flere utsagn innad i den troppen. De hadde opplevelsen av tidligere å utføre arbeid hvor de ikke fikk den lønnen de hadde rett til på grunn av dårlige arbeidsplaner. Troppsjefen i denne troppen observerte at det hadde vært et irritasjonsmoment og da spesielt for befalet som hadde forpliktelser og familie. ”De blir sur og irritert når de bruker så mye tid på jobb og ikke får betalt for det, rett og slett pissed off” (Troppsjef 1)

Et av befalet i denne troppen svarte på spørsmålet om hva som skulle til for å øke ståtiden til befal, at personellforvaltning var essensielt; ”Ikke drive rovdrift og utnytte dårlig kunnskap til pliktbefal” (Befal 1). Dette fokuset hos en tropp kan tyde på at irritasjonen har utviklet seg fra å være individuell til noe som er diskutert og blitt et felles irritasjonsmoment. For befal som i utgangspunktet ikke er motivert kan dårlig personalforvaltning føre til mistriivsel. Rent materialistisk vil fravær av lønn kunne skape mistriivsel. Tar man tar høyde for kritikken til Herzbergs teori, med tanke på lønn som belønning, så kan lønn påvirke befalets trivsel. Ved spørsmål om lønnen i seg selv syntes befalet at de fikk godt betalt siden avdelingen er mye på øvelse. Siden irritasjonen og muligens mistriivsel var forårsaket av at man ikke fikk ekstra lønnstillegg er det lite grunnlag for å tro at dette påvirket den enkeltes underskuddsbehov. På den andre siden, hvis avdelingen ikke hadde vært mye på øvelse, og lønnen dermed ikke hadde vært relativt høy kunne tilleggene vært viktige for å dekke utgifter. I dette scenarioet ville befalets underskuddsbehov ikke blitt dekket og ført til lavere motivasjon samt mistriivsel.

Arbeidsbelastningen i avdelingen er høy og befalet beskriver ukene ved at de fra mandag til fredag er på jobb, og når de har fri så har de fri. Beskrivelsen forklarer at ukedagene tilbringes på jobb, eller i tilknytning til jobb. Forsvaret er organisert rundt garnisoner og det betyr, for flertallet, at de ansatte oppholder seg i tilknytning til disse garnisonene i ukene. Dermed baserer det sosiale samlivet seg på samlinger mellom arbeidskollegaer. De mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen, blir dermed essensielle for å dekke det sosiale behovet for tilhørighet til andre mennesker som man kan dele intime sider av livet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Begge troppsjefene og befalet påpeker at det i avdelingen har oppstått en hovedgruppe innad hos befalet som i hovedsak består av det eldre befalet.

”Hvis man vil være med må man hevde seg ved at man ønsker å delta” (Troppsjef 2)

”Det er gjerne kjernen som blir med, og de som er litt utenfor blir ikke med. Det blir den enkeltes ansvar å delta på sosiale ting” (Befal 4)

”Det er ikke mye som arrangeres av avdelingen, det blir på eget initiativ og da har ikke alle mulighet til å bli med” (Befal 2)

”Vi tilbringer ikke mye tid sammen på fritiden” (Befal 3)

Tendensen som fremstår i sitatene, på tvers av tropper og stillinger, er at det ikke er noen spesielle tiltak fra avdelingen for å opprette et godt samhold i avdelingene. Innad i troppene er det ulike grader av samhold, men generelt i avdelingen kan det virke som at det er en gruppe som hver enkelt selv må ta initiativ for å integreres. De som ikke naturlig har personlige egenskaper, som får dem til å melde seg inn i gruppen, vil da muligens ikke ha noen form for tilknytning til kollegaene utenfor arbeidstiden. Når dette blir sett i kombinasjon med hvor mye tid de ansatte tilbringer på jobb, kan det manglende sosiale nettverket føre til mistrivsel, eller at underskuddsbehov ikke blir tilfredsstilt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Hvis et befall ikke føler tilknytning til sine arbeidskollegaer vil intime detaljer om privatlivet holdes skjult. Private forhold som ikke avdekkes kan påvirke arbeidssituasjonen og motivasjonen, siden behov som kun kan tilfredsstilles ”hjemme” blir holdt skjult. Hvis sjefene avdekker ikke-tilfredsstilte behov i tide, vil de ha mulighet til å tilby støtte, ved for eksempel fri, slik at disse behovene ikke skal påvirke befallens motivasjon. Dermed kan man si at de mellommenneskelige forhold i avdelingen er essensielle for å vite det enkeltes befallens behovstilfredsstillelse.

I forbindelse med det sosiale samholdet i avdelingen svarte troppsjef 2 at dette ikke var noe de som sjefene kunne påvirke. Denne påstanden har basis i hans mening at det er naturlig at enkelte mennesker går bedre overens enn andre. Avdelingen kan ikke i seg selv skape gode forhold mellom enkeltindividene, men kan i større grad avdelingen tilrettelegge gjennom sosiale samlinger hvor man skaper tillit og bygger samhold (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Hvis mellommenneskelige forhold kan påvirke befallens motivasjon og forhindre mistrivsel, bør sosiale samlinger være en prioritet for å skape arenaer hvor de fleste kan bli med i det sosiale fellesskapet. Befallet var enstemmig i sine utsagn om ønsket av flere sosiale samlinger arrangert av avdelingen.

#### **4.1.1.1 Delkonklusjon**

Hygienefaktorer kan skape mistriksel. Hvis personellforvaltning, lønn og de mellommenneskelige forhold ikke er tilstrekkelig påvirker dette befalets opplevelse av arbeidshverdagen. Om disse forholdene påvirker befalet i negativ retning vil det være vanskelig å øke den enkeltes motivasjon. Befalet ønsker at avdelingen skal arrangere sosiale samlinger for å skape samhold i avdelingen. Ved økt samhold i avdelingen kan sjefene lettere avdekke private forhold som påvirker den enkeltes behovstilfredsstillelse, siden tilknytning til andre fører til at man deler private detaljer. Sosiale sammenkomster bør dermed være ønskelig og prioriteres av sjefene i avdelingen.

## **4.2 Motivasjonsfaktorer/vekstbehov**

Motiveringsfaktorene belyser tilstander i arbeidshverdagen som fremmer tilfredshet og ønske om å yte for organisasjonen, eller som befalet 2 enkelt forklarte hvorfor han ønsket å bli i stillingen sin ” Det handler om at jeg trives, det er det det brenner ut i for meg i alle fall”.

Motiveringsfaktorene øker tilfredsheten gjennom forhold som er nært knyttet til vekstbehovene i Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Trivsel i seg selv er en kombinasjon av flere faktorer, som i hovedsak påvirker individets ønske om personlig vekst, gjennom blant annet prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og utvikling.

### **4.2.1 Prestasjoner og anerkjennelse.**

Prestasjoner og anerkjennelse er to faktorer som er tett sammenknyttet og som i følge Herzberg (1993) har effekt på den enkeltes trivsel og vekstbehov. Disse faktorene er i følge Maslow(1970) det nest høyeste nivået i hierarkiet og er første trinnet i vekstprosessen. Anerkjennelse er med på å skape selvrespekt og skaper et ønske om å prestere for å nyte andres aktelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Ved spørsmål om motivasjon og situasjoner som førte til synlig økt motivasjon, beskriver troppsjef 2 en situasjon hvor avdelingen skulle vurdere hvem som skulle bli ny nestkommanderende i troppen. De ender med å velge befalet 4 fremfor en med Krigsskoleutdanning på grunn av befalet 4 sine egenskaper og kompetanse.



”Jeg solgte tidlig tanken med min nåværende nestkommanderende om at han kunne få denne stillingen, det ga en boost for han og gjorde at han hadde lyst til å fortsette i jobben”.

Befal 4, som sitatet omhandler, beskriver samme situasjon og forklarer hvordan forfremmelsen ble oppfattet av han: ”Jeg følte meg verdsatt og ønsket i avdelingen. Det er jo en tillitserklæring”. De sammenfallene beskrivelsene beviser effekten av hvordan en opplevd velfortjent belønning og forfremmelse kan øke selvrespekten. Befalet ble valgt fremfor en med høyere utdanning, noe som gjorde at han trakk likhetstegn mellom forfremmelsen og avdelingens tillit til hans kompetanse.

Befalets opplevde ”boost” kan forklares med at befalet opplevde å bli sett av overordnede, og at hans prestasjoner førte til forfremmelse, og ikke minst anerkjennelse fra andre. Denne forfremmelsen førte til at befalet ønsket å fortsette i avdelingen. Årsaken til denne påvirkningen, kan på den ene siden ha vært på grunn av økt ansvar som neste avsnitt handler om. På den andre siden kan forfremmelsen ha økt befalets selvrespekt og videre i intervjuet forteller befalet at han får mye skryt fra troppsjef og; ”Jeg føler nå at uten meg går ikke troppen rundt”. Dette sitatet synliggjør befalets tro på seg selv. Det kan virke som om selvrespekten har blitt forsterket gjennom en periode med ros, forfremmelse og anerkjennelse av hans prestasjoner. Denne økte selvrespekten kan ha fått befalet til å føle at han lykkes, og gjennom tilbakemeldinger ført til at han er trygg og har tro på at hans prestasjoner i arbeidet er gode. En slik forfremmelse øker den enkeltes status i troppen, og den subjektive følelsen av at man er verdsatt og viktig for arbeidsplassen.

I hovedsak er det materielle belønningene som forfremmelse og kurs som blir trukket frem av troppsjefene under intervjuene. ”Jeg bruker kurs som en belønning på initiativ, en gulrot (...) de skal fortjene det” (Troppsjef 2)

Fokuset på at kurs er noe som den enkelte fortjener, en belønning, er en klar felles forståelse for troppsjefene. Bruken av å tildele kurs som en belønning er i følge teorien veldig metodisk korrekt, siden dette fører til at befalet føler at belønningen er noe de har fortjent. Befalets oppfatning av kurstilldeling er derimot ikke i samsvar med troppsjefene. Alle ønsket kurs for å utvikle egen kompetanse, men alle hadde forståelsen av at det ikke var tid til kurs. Et befal uttrykte at kurs var noe man bare fikk hvis avdelingen hadde kritisk mangel på kompetansen. I tillegg så var forståelsen hos befalet at kurs ble tildelt på bakgrunn av stillingen man hadde

og ikke personlig innsats eller egenskaper. Befalets forståelse av kurstilldeling gjør at kurs ikke kan betraktes som en fortjent belønning i avdelingen. Kurstilldelingen har ikke en motiverende effekt siden befalet opplever fordelingen som tilfeldig og ikke en belønning med bakgrunn i prestasjoner. Allikevel ønsker befalet kurs og dette har en sammenheng med faktorene, ansvar og utvikling, som blir drøftet i neste avsnitt. Troppsjefenes forståelse og ”politikk” for å fordele kurs vil kunne føre til økt motivasjon hvis vurderingene blir videreformidlet til befalet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Kurs som en belønning kan forsterke ønsket om å yte siden man da kan tjene og oppnå personlig vekst gjennom sine prestasjoner. På den andre siden vil avdelingen da skape en konkurranse innad som ikke nødvendigvis er med på å forsterke de mellommenneskelige forholdene. En mer nøytral fremgangsmetode til å benytte kurs som en ren belønning, som ikke nødvendigvis skaper like stor konkurranse, er å opprette en mer langsiktig kursplan for den enkelte. Hvis en av hensiktene er å bruke kurs som en ”gulrot” vil denne effekten kunne bli mer synlig for befalet, hvis de visste at deres initiativ og prestasjoner i arbeidet vil føre til et spesifikt kurs. En bonuseffekt kan være at befalet gjennomfører egenstudier for å forbedre seg selv mot den langsiktige planen slik at de kan motta belønningen og anerkjennelsen som kurs kan være.

Tilbakemelding og ros er og elementer innenfor belønning og anerkjennelse.

”Vi skal bli bedre hele tiden så vi får positive tilbakemeldinger, men fokuset er utvikling” (Befal 3). Det kan virke som om avdelingen har hovedfokus på utvikling. Befalets utsagn rundt temaet tilbakemelding omhandlet hvordan de fikk konstruktiv og utviklende tilbakemelding fra troppsjefene. Befalet nevnte ikke noe om ros og positive tilbakemeldinger før forskeren tok opp dette temaet. Utvikling i seg selv kan være motivasjonsfremmende, men på den andre siden kan fokuset ha en motsatt virkning hvis den ikke blir balansert med ros og belønninger. Hvis anerkjennelse som regel blir gitt sammen med forbedringspotensialet, kan et befal med stort behov for anerkjennelse føle at han ikke gjør et godt nok arbeid og dermed mottar han ikke ros. Hans selvrespekt blir ikke forsterket og det er mulighet for at befalet opplever at han ikke er god nok. Mangelen på anerkjennelse kan føre til at sikkerhetsbehov blir påvirket, siden den enkelte kan føle seg utrygg på arbeids- og ansettelsesforholdene. Konstruktive tilbakemeldinger har kun effekt hvis det blir informert om hvorfor og hvordan tilbakemeldingen kan føre til forbedret prestasjoner, og da er man avhengig av at den som gir tilbakemelding fokuserer på dette, det blir dermed personavhengig.

Avdelingens fokus på utvikling kan virke å gå på bekostning av hvordan befalet får anerkjennelse fra sine nærmeste sjef. Tilbakemeldinger i form av ros ble gjennomført, men i mindre grad. Ros i seg selv kan være med på å øke befalets selvrespekt og videre underbygge deres stolthet over egne prestasjoner. Ros kan dermed øke befalets lyst til å prestere samt øke innsats for å få aktelse fra andre.

#### **4.2.1.1 Delkonklusjon**

Trivsel på arbeidsplassen og tilfredsstillelse av den enkeltes vekstbehov, kan oppnås gjennom anerkjennelse på utført arbeid og prestasjon. Gjennom anerkjennelse kan den enkeltes selvrespekt forsterkes, noe som igjen vil øke den enkeltes tro på at han er viktig for arbeidsplassen, som igjen fører til økt ytelse. Den økte ytelsen kan være forårsaket av eksempelvis forfremmelse og økt ansvar som belønning for utførte prestasjoner, initiativ og den enkeltes kompetanse. I den avdelingen som er intervjuet er kurstilldeling en tenkt form for belønning. På grunn av dårlig formidling av hvorfor noen får kurs er dette ikke oppfattelsen hos befalet. Kurs kan brukes som belønning og anerkjennelse på prestasjoner hvis årsaken til kurstilldelingen blir kommunisert til underordnede. I tillegg kan man bruke kurs i langsiktige planer slik at den ansatte har noe å se frem til og arbeide mot.

Avdelingen har et sterkt utviklingsfokus og har skapt en kultur hvor tilbakemeldinger som regel oppstår for å videreutvikle befalet. Dette fokuset er ikke feil, men sjefer må være bevisst å benytte ros i tillegg slik at det ikke kun formidles det som kan forbedres. For stort utviklingsfokus kan føre til at befalet aldri får den bekreftelsen og anerkjennelsen de trenger. Anerkjennelse gjennom belønning kan skape selvrespekt og øke motivasjonen. Avdelingen har virkemidler som kurs og ros, men er avhengig at disse blir benyttet riktig.

#### **4.2.2 Ansvar og vekst**

Ansvar og vekst er to faktorer som i følge Herzberg har effekt på den enkeltes vekstbehov. Teoretisk sett er ansvar og utvikling det høyeste nivået i Maslows behovshierarki og utløser sterke motiverende krefter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). For enkelte er det variasjonen som gjør arbeidet interessant, for andre er det utfordringene og det å fullføre et arbeid (Herzberg et al, 1993). Denne individuelle prosessen kan øke motivasjon hos individet siden det bidrar til selvaktualisering gjennom personlig vekst (Maslow, 1970).

Ved spørsmål til troppsjefene om situasjoner hvor de kunne se at deres befal var motiverte eller viste økt ytelse, forklarte begge om situasjoner med faktorene ansvar og utvikling.

Troppsjef 1 beskriver i forlengelsen av spørsmålet:

”Hver gang jeg har en plan og gir dem noe, mer ansvar, blir de gira og vil fortsette 1 år til. (...) Mitt inntrykk er at noe nytt og utvikling, og ikke gjøre det samme år etter år bikker dem fra å være lei til at de vil fortsette”.

Befalets nye giv kan forklares gjennom øverste nivå i Maslows behovshierarki ved at de får nye oppgaver med mer ansvar slik at arbeidet blir mer variert og utfordrende. I tillegg viser det at selvaktualisering utløser sterk motivasjon hos medarbeiderne siden de får mulighet til å utvikle seg selv og opplever variasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Motivasjonen for å bli og yte i avdelingen kan forklares med en progresjon i ansvar hvor den ansatte føler at dens kompetanse er relevant og blir utnyttet, samt verdsatt (Lai, 2004).

Troppssjefenes oppfatning om at variasjon, utfordring og økt ansvar gir motivasjon, kommer tydelig frem gjennom befalets sitater:

”Troppsjef gir mye tillit, vi får prøvd og utfordret oss. Det er gøy å få prøve” (Befal 1)

”Det å få lov til å prøve ut ting på egenhånd og det er rom for å feile, utfordrer meg” (Befal 2).

”Det som gjør jobben morsom er å bli utfordret” (Befal 3)

Felles ved sitatene er at utfordring i arbeidet er det som gjør at befalet opplever motivasjon for å yte for organisasjonen. Befal 2 var veldig overbevist om at det var utfordringen som gjorde at han trivdes og ville fortsette i Forsvaret, selv om den opprinnelige planen tilsa at han egentlig skulle slutte kommende sommeren.

Troppsjef 1 mente at å fordele ansvar til den beste innenfor fagområdet var en enkel og effektiv metode for å løse arbeidsoppgavene innad i troppen. Dette i sammenheng med troppsjefens sitat tidligere, hvor han opplever at så lenge befalet bare får litt ansvar så viser de en iver og vilje til å utføre arbeidet. Troppsjef 2 gjennomførte samme praksis siden kompetansen i en tropp må utnyttes for å løse oppdrag. Hans forståelse var at befalet så det som en selvfølge at deres kompetanse skulle bli benyttet, og at de skulle bidra med det de kunne. Denne formen for å fordele ansvar kan ses i sammenheng med belønning. Hvor det å være dyktig lønner seg. I tillegg så får individet anerkjennelse fra sjefen sin, og dette i seg selv øker motivasjon som nevnt i forrige avsnitt. Fordelen med å fordele arbeidsoppgaver gjør at det enkelte befalet får muligheten til å fullføre arbeidet fra start til slutt. De blir ansvarlige

for å tilegne seg kunnskap for å fullføre arbeidet i forhold til de standardene som befalet, eller felleskapet har bestemt. Troppsjefene så at fordeling av ansvar skapte, mer diskusjon og synspunkt innad i troppen. Befalet med ansvar opparbeidet seg da forståelse og kunnskap for hvordan enkelte ting kunne bli gjort enklere, eller bedre. På den andre siden kan denne ansvarsfordelingen være demotiverende for befal som ikke får ansvarsområder som de føler står i forhold til sin kompetanse. I følge Lai (2004) kan denne kompetanseinkongruens føre til svekket ytelse over tid og demotiverte ansatte som ikke føler at deres kompetanse blir benyttet på arbeidsplassen. Det vil kunne ha en negativ effekt i forhold til at individet synker ned til behovet for anerkjennelse, og oppnår liten progresjon i den personlige veksten. Videre kan denne fordelingen av ansvar skape stress og angst hvis individets kompetanse ikke er god nok i forhold til ansvarsområdet. Troppsjefens ansvarsfordeling må dermed foretas i forhold til individet, noe som blir omtalt senere i dette avsnittet.

Befalene fokuserte i liten grad på disse ansvarsforholdene under intervjuene, da dette virket som en innlysende bruk av deres kompetanse. I forlengelse av denne observasjonen virker det som om denne formen for ansvar er motiverende i den første tiden og en selvfølge etter en viss tid.

”Siden det er første året i stillingen så er det bra med ansvar, hvis jeg skal være i samme stilling til neste år så måtte jeg fått mer ansvar” (Befal 4). Dette sitatet belyser behovet for progresjon innenfor ansvar og utfordring. Befalet må suksessivt få mer utfordring og ansvar i tråd med kunnskapen de opparbeider seg. Hvis ikke forvitrer trivselen ved at forholdene som vist i Herzbergs modell ikke lenger er utviklende, utfordrende, og varierte. Ledere må derfor til enhver tid vurdere forholdene, og den enkeltes kompetanse opp i mot medarbeiderens ansvarsområde for at motivasjonen ikke skal forvitte (Martinsen, 2007, s 170).

”Med å få prøve meg mer gjør det at jeg blir tryggere og tryggere på det jeg gjør som leder” (Befal 1).

”Man må få prøve flere ganger, det er jo slik man utfordrer seg selv og har mulighet til å lykkes” (Befal 4).

Disse sitatene er gitt av befal som har arbeidet noen år i avdelingen og har opparbeidet seg en god kunnskapsbank til å utforske videre. På den andre siden uttalte mindre erfarent befal

”Jobben er utfordrende nok i seg selv (...) Jeg legger merke til behovet for meg som lagfører i rektruten. Etter rektruten når soldatene blir mer selvstendig så blir lagføreren mindre og mindre viktig” (Befal 3).

Dette sitatene belyser hvordan de individuelle forskjellene gjør at hver enkelt opplever arbeidshverdagen forskjellig. De erfarne har behov for å prøve ut ulike tilnæringer og løsninger til utfordringene de står ovenfor, mens de mindre erfarne hadde større fokus på at de ønsket mer faglig påfyll for å kunne løse daglige og operasjonelle arbeidsoppgaver. Det kommer frem at befalet trenger ulik tilpasning av utfordringer og utvikling for å oppleve økt motivasjon. De individuelle forskjellene avgjør hvordan, og om, den enkelte oppnår kontroll over egen arbeidssituasjon. De avgjør og om de innehar muligheten til å fullføre et arbeid fra start til slutt som i følge Herzbergs motivasjonsfaktorer (Herzberg et al, 1993; Jacobsen & Thorsvik, 2007) fører til økt trivsel og motivasjon.

På den andre siden kan behovet for mer faglig påfyll for det mindre erfarne befalet føre til at utfordringer blir for store i forhold til deres evner og kunnskaper. Dette vil kunne føre til økt opplevd stress og lavere ytelsesevne (Lai, 2004). Stress i forhold til motivasjonsteoriene vil kunne føre til at individet ikke opplever vekst, ved at han ikke lykkes i utfordringen, og oppnår tilfredshet ved prestasjonene. I følge Herzberg vil fravær av motiveringsfaktorene føre til en nøytral tilstand som enklere kan bli påvirket negativt av ugunstige hygienefaktorer, noe som er drøftet tidligere i oppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det eventuelle dårlige utfallet kan altså føre til at befalet ikke lenger trives i jobben og påvirke dens videre beslutninger om fremtiden. Dette vil til syvende og sist avgjøres av individet selv siden mennesket har ulike behov innenfor trygghet og vekst (Lai, 2004).

Begge troppsjefene var veldig bevisste og hevdet at de fokuserte på befalet som individ. Troppsjef 2 hadde den mest systematiske tilnærming til utvikling av individet, som en del av prosessen, til å finne rett person til rett stilling. Å finne den enkeltes potensial så han som essensielt og forsøkte dermed å gjennomføre opptil åtte medarbeidersamtaler i året.

” Det å kartlegge potensialet deres gjennom å teste dem er viktig for å stake ut veien videre (...) Det er viktig å ta individet og tilpasse til deres egenskaper, noen trenger veiledning når det kommer til personell og ledelse, andre når det kommer til det faglige” (Troppsjef 2).

Denne grundige fremgangsmåten gir troppsjefen et godt grunnlag for å tilpasse oppgavene til hver enkelt, noe sitatene fra befalet ovenfor viser at det er behov for. Det blir dermed den enkelte troppsjefs ansvar å kartlegge hvert befalet og forstå i samtale med dem hva individet trenger for å oppnå personlig vekst. Befal 3, som ikke følte at kunnskapen hans var god nok, mente troppsjefen var så god til å se enkeltindividet, slik at utfordringer ikke ble for store.

”Jeg føler vi har funnet noe som passer for meg, jeg er i flyt sonen hvor jeg kommer ut av komfortsonen og blir utfordret, men får nok til at jeg klarer å løse oppdrag samtidig som jeg sitter på følelsen av at det er jeg som mestrer. Ingen holder meg i handen, det er jeg som gjør det og blir dyttet i riktig retning” (Befal 3).

Fellestrekket i befalenes utsagn er at alle ønsker utvikling og ”å gå ut av komfortsonen” for å oppnå personlig vekst. Det som peker seg ut som et klart skille er hvordan de individuelle forskjellene innenfor erfaring og kompetanse skaper ulike ønsker om utvikling. Behovet for selvaktualisering i Maslows behovspyramide kan forklare dette ønsket. Ved å utvikle seg selv og oppnå personlig vekst, vil man oppleve motivasjon, som er forårsaket av det arbeidet som utføres dag etter dag. Arbeidet vil da ikke oppleves kjedelig og rutinepreget.

#### **4.2.2.1 Delkonklusjon**

Ansvar, utvikling og variasjon er forhold som fører til personlig vekst og gjør at det enkelte befal trives i arbeidet. Dette virker som viktige faktorer for at den enkeltes motivasjon til å fortsette, i organisasjonen, skal være tilstede. Behovet for personlig vekst er en tydelig motivasjonsfaktor for befalet. Deres troppsjefer observerer økt ytelse og innsats når forholdene legges til rette. Utviklingen og utfordringene i arbeidshverdagen må variere og få en progresjon, slik at tilegnet kunnskap underveis fører til at oppgaven, eller ansvaret, ikke lenger oppleves utfordrende. Ansvaret og utfordring må tilpasses progresjonen til hvert enkelt befal slik at man legger til rett for at motivasjonen til å yte kan øke. Det er, i dette tilfellet, troppsjefer som må lære å kjenne sine ansatte, og gjennom flere samtaler kartlegge og tilpasse arbeidshverdagen til det enkelte individet.

### **4.3 Oppsummering**

I dette kapitlet har observasjonene og tendensene i intervjuene blitt drøftet opp i mot utvalgt teori for å forsøke å forstå hva som motiverer befalet til å øke ståtiden, og hva som eventuelt skal til for at de skal stå lengre i Hæren. Delkonklusjonene vil bli sammenfattet i en felles konklusjon på problemstillingen i neste kapittel.

## 5 Konklusjon

Oppgaven har hatt som hensikt å undersøke hvordan en avdeling i Hæren kan motivere befal til å øke sin ståtid. Med bakgrunn i respondentenes besvarelser, er det noen tendenser og funn som bidrar til å besvare problemstillingen. Hvordan respondentene opplever motivasjonen, som fremmer ønsket om å fortsette i avdelingen, kan ikke generaliseres til og gjelde alt befal i Forsvaret, men noen av oppgavens hovedfunn vil kunne gi generelle retningslinjer for hva som kan ha effekt på ståtiden til befal.

Samtlige respondenter fremhevet ønsket om sosiale sammenkomster på tvers av troppene. De påpekte at det burde være avdelingen som arrangerte sammenkomstene, slik at flest mulig kunne delta. Ønsket om sosiale arrangementer har trolig forankring i menneskets behov for tilknytning, som positivt påvirker befalets trivsel på arbeidsstedet. Et godt arbeidsmiljø hvor man kan være fortrolig, kan gi sjefene mulighet til tidlig å avdekke forhold som påvirker den enkeltes motivasjon og trivsel. Godt arbeidsmiljø som skaper samhold bør dermed være ønskelig og prioritert av alle sjefer i avdelingen.

Noen av befalets utsagn viser hvordan de har vokst på anerkjennelse. Enkle belønninger og positive tilbakemeldinger, som ansvar og forfremmelse, får befalet til å føle seg viktige og verdsatt av avdelingen. Det viser seg at avdelingen ønsker å bruke kurs som en belønning, men i realiteten oppfatter ikke befalet kurstildeling som et produkt av prestasjoner. Avdelingen har ikke noen form for individuelle, eller felles kursplan, og dette i kombinasjon med dårlig formidling om at kurs er en belønning, gjør at befalet sitter med forståelsen av at de ikke vil få kurs som egenutvikling. Belønning og utvikling er to elementer som kan påvirke befalets personlige vekst og dermed deres motivasjon.

Avdelingen har et sterkt utviklingsfokus. Tilbakemeldinger består i stor grad av hva som kunne vært gjort bedre. Sjefer i avdelingen må være bevisste om at utviklingsfokuset kan skape usikre ansatte, og balansere dette fokuset med bruk av ros. Mangelen på belønning kan føre til at den ansatte ikke føler seg verdsatt, og ikke får tilfredsstilt sitt behov for anerkjennelse.

Befalet finner mye motivasjon i arbeidsoppgaven så lenge de er utfordrende og varierte. Disse forholdene kan føre til personlig vekst, og gjør at den enkelte trives på arbeidsstedet.



En av oppgavens hovedfunn er behovet for tilpasset utfordring, til det enkelte befals kompetanse. Befalets utsagn fremhever viktigheten av å ha progresjon i utvikling og utfordringer, siden tilegnet kunnskap og den personlige veksten, gjør at de kan få større utfordringer etter hvert. I forlengelse av denne observasjonen virker det som om ansvar er motiverende den første tiden og blir en selvfølge etter en viss tid. Troppsjefene påpeker effekten av å ha flere medarbeidersamtaler i løpet av året for å kunne kartlegge og avstemme den enkeltes potensial og progresjon. Ved å kjenne sine ansattes ønsker og egenskaper, vil det være mulig å tilpasse arbeidshverdagen til det enkelte individ.

Med andre ord viser forskningen at en avdeling i Hæren kan med enkle grep forsterke befalets motivasjon og som igjen kan medføre at ståtiden øker.

## Referanseliste

- Det Kongelige Forsvarsdepartement. (2013). *Melding til Stortinget 14 (2012-2013): Kompetanse for en ny tid*. Oslo.
- Forsvarssjefen. (2014). *Direktiv for HR-området*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. *Forsvarets Personellhåndbok: Del A Forsvarets personellpolitikk*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Hetland, Hilde & Hetland, Jørn. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I Einarsen, Ståle & Skogstad, Anders (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø*, (2.utg, pp. 87-103). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Herzberg, Fredrick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbare Bloch. (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hærstaben. (2011). *Karriere- og tjenesteplan i Hæren*. Bardufoss: Hærstaben.
- Hærstaben. (2014). *Generalinspektøren for Hærens virksomhetsplan 2015*. [Begrenset]. Bardufoss: Hærstaben.
- Hærstaben. (2014). *Generalinspektøren for Hærens virksomhetsplan 2015: Vedlegg A – Mål-, resultat- og risikostyring i Hæren*. [Begrenset]. Bardufoss: Hærstaben.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir. (2011). Individ, organisasjon og kreativitet. I Einarsen, Ståle & Skogstad, Anders (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø*, (2.utg, pp. 87-103). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Lai, Linda. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Martinsen, Øyvind L (Eds.). (2007). *Perspektiver på ledelse* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row publishers.

## **Vedlegg:**

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide Troppsjef

Vedlegg 3: Intervjuguide Befal

## Samtykkeerklæring

Mitt navn er Linda Bertheussen og jeg er kadett ved Krigsskolen (KS).

Jeg går siste året på KS og skal nå som del av utdanningen skrive bacheloroppgave.

Jeg trenger frivillige respondenter for å kunne gjennomføre intervjuer til oppgaven. Tema for oppgaven er hvordan motivere befal til å bli lengre i avdelingen, altså øke ståtiden og beholde deres kompetanse i Hæren. Jeg har valgt dette temaet siden det er veldig relevant med tanke på ønsket og etableringen av en spesialistordning, samt stortingsmeldinger med fokus på å beholde og anvende kompetanse i Forsvaret.

Jeg ønsker å gjennomføre intervjuer med 2 Troppsjefer og 4 befal herunder pliktbefal, kontraktsbefal og avdelingsbefal. Dette er for å kartlegge om det som blir gjennomført har noen effekt i praksis. Intervjuet vil være åpent, men være semistrukturert. Dette vil da si at du deler dine erfaringer, tanker, synspunkter og forbedringsforslag innenfor bestemte emner.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd, men data vil bli slettet når oppgaven er innlevert en 07. April. 2015.

Siden jeg kun intervjuer fra en avdeling må du være klar over anonymiseringsproblematikken spesielt med tanke på troppsjefer, men i oppgaven vil alle bli anonymisert og henvist til ved stilling.

Du står fritt til å ikke besvare enkelte emner i intervjuet og kan når som helst avbryte.

Varigheten på intervjuet vil sannsynligvis ikke være mer enn 45 minutter.

Takk for at du bidrar til bacheloroppgaven.

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

Sted og dato: \_\_\_\_\_.

Navn: \_\_\_\_\_.

## **Intervjuguide Troppsjef:**

### **Bakgrunnsinformasjon**

Stilling:

Antall år i nåværende stilling:

Antall år i Forsvaret:

Utdannelse:

### **Hvordan kan en avdeling i Hæren forsterke befalets motivasjon til å øke sin ståtid?**

- **Hva blir gjort/hvilke tiltak blir gjennomført for å øke ståtid på befalet?**

#### **Ansvar for å beholde:**

1. Hvem opplever du har ansvaret i din avdeling i veiledning av befalet til å bli i Hæren.
  - a. På hvordan måte?
  - b. Er dette et fokusområde?
  - c. Informantens ansvar
2. Hvordan opplever du ditt ansvar
3. Påvirkningskraft
  - a. Hvordan opplever du din effekt

#### **Motivasjon**

4. Ansvar
  - a. Fordeling og mulighet til å ta
  - b. Ansvar i forhold til kompetanse
5. Medbestemmelse
  - a. Aktiv deltagelse i planlegging/fremtid
6. Personlig vekst
  - a. Tilpasning
  - b. Hvordan brukes kompetansen til den enkelte
  - c. Fordeling av oppgaver
7. Mål
  - a. Langsiktighet i daglig arbeid
  - b. Langsiktighet for den enkelte
  - c. Innsikt i mål
8. Annerkjennelse
  - a. Utad av avdeling
  - b. Innad i avdeling
  - c. Når noen lykkes
9. Arbeidsmiljø
  - a. Samarbeid
    - i. Naturlig eller styrt

- b. Mellommenneskelige forhold
- c. Sosiale arrangement
- d. Arbeidsbelastning
- e. Lønn

### **Personlige egenskaper og behov**

- 10. Kartlegging av den enkeltes ønsker
  - a. Arbeidsoppgaver
  - b. Utvikling
  - c. Utdanning
  - d. Prioritert
- 11. Tilpasse arbeidsoppgaver til den enkelte?
  - a. Stillingsavhengig?
  - b. Hvordan brukes den enkeltes kompetanse
  - c. Hvordan utvikle den enkelte

### **Feedback/belønning/tilbakemelding**

- 12. Daglig tjeneste
- 13. Milepæler
- 14. Generelt
- 15. I offentlighet vs privat

### **Verktøy/tiltak:**

- 16. Kompetanse- og Karriereplanlegging
  - a. Karriereplanlegging
  - b. Kartlegging
  - c. Tiltak fra avdelingen
  - d. Tilpasset kurs og utdanning,
  - e. Hvordan fordeles kurs
- 17. Medarbeidersamtale:
  - a. Forberedelser
  - b. Hva er fokuset i MAS?
  - c. Etterarbeid?
- 18. Handlingsplan
- 19. Oppfølgingstime
- 20. Sluttsamtale
- 21. Informasjon om muligheter

- **Hva tror du skal til for å beholde befal lengre i avdelingen og Hæren?**

## **Intervjuguide befal:**

### **Bakgrunnsinformasjon**

Stilling:

Antall år i nåværende stilling:

Antall år i Forsvaret:

Utdannelse:

Sivilstatus:

### **Hvordan kan en avdeling i Hæren forsterke befalets motivasjon til å øke sin ståtid?**

- **Hva blir gjort/hvilke tiltak blir gjennomført for å øke ståtid på befalet?**
- **Hvordan opplever du at avdelingen ønsker å beholde befal/ deg?**

### **Ansvar for å beholde:**

1. Opplever du at noen i avdelingen tar ansvar for at du skal bli i Hæren?
  - Informasjonsmøter
  - Direkte rekruttering
  - Hvordan
  - Følelsen av å være viktig
2. Hva er dine tanker for fremtiden? Kan de påvirkes?
3. Hvem påvirkes du av?

### **Motivasjon**

1. Ansvar
  - Fordeling og mulighet til å ta
  - Ansvar i forhold til kompetanse
2. Medbestemmelse
  - Aktiv deltagelse i planlegging/fremtid
  - Blir du hørt på av ledere, medarbeidere
    - i. Hvilke arenaer (befalsmøte, øvelser etc.)
2. Personlig vekst
  - Tilpasning
  - Hvordan opplever du at din kompetanse blir utnyttet i det daglige?
  - Fordeling av oppgaver
  - Har du nok ansvar? kunne du ønsket mer?
    - i. Hvordan få mer
  - Lyst til å yte mer
  - Når føler du at du lykkes

### 3. Mål

- Langsiktighet i daglig arbeid
  - i. Innsikt i mål
- Langsiktige mål for deg
  - i. Er de avklart med din leder, vet han om dem, ønsker han å vite om dem, blir det gjort noe i forhold til dette

### 4. Annerkjennelse

- Utad av avdeling
- Innad i avdeling
- Når du lykkes hva skjer da

### 5. Arbeidsmiljø

- a. Samarbeid
  - i. Naturlig eller styrt
- b. Mellommenneskelige forhold
- c. Sosiale arrangement
- d. Arbeidsbelastning
- e. Lønn

### **Personlige egenskaper og behov**

- 6. Får du utnyttet dine sterke sider
- 7. Får du utnyttet din kompetanse
- 8. Er det noe du kunne ønsket å arbeide mer med?
- 9. Utvikling

### **Tilbakemelding/Feedback**

- 10. Får du oppfølging i daglig tjeneste?
- 11. Hvordan og når gis tilbakemelding på arbeidet som er utført
- 12. Får du tilbakemelding pos/neg i arbeidet du har utført
- 13. Får du nok oppfølging

### **Verktøy/tiltak:**

- 14. Kompetanse- og Karriereplanlegging
  - a. Tilpasset kurs og utdanning,
- 15. Medarbeidersamtale:
  - a. *Hva sitter du igjen med*
- 16. Handlingsplan
- 17. Informasjon om muligheter

- **Hva skal til for at befal skal bli lengre i avdelingen og i Hæren?**