

Omstilling i Hærens GBU

"Individets motivasjon ved omstilling i organisasjonen"

Catharina Dyngeland & Helene N. Wolmersen



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

HØGSKOLEN I HEDMARK

Våren 2013

Bacheloroppgave i Organisasjon og ledelsesfag

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Forord

Endelig har vi skrevet ferdig vår bacheloroppgave ved studiet Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena. Vi har lært mye og det har vært en utfordrende prosess. Det har vært mye oppturer og så klart litt nedturer gjennom dette halvåret vi har jobbet med oppgaven, og etter tre år som studenter er det nå på tide at vi løfter våre studentvinger og flyr videre.

Under hele veien har vi fått god hjelp og fine tips fra personene vi har vært i kontakt med, dette har vi tatt med oss videre.

Det er mange som fortjener en stor takk for hjelpen fram til denne oppgaven, som nå kan presenteres som en bacheloroppgave.

Vi vil aller først takke våre informanter som har tatt seg tid til å la seg intervju, og som har delt sine erfaringer og tanker med oss. En stor takk til vår veileder, Inge Hermanrud som har pushet oss og kommet med kritiske tilbakemeldinger under vårt arbeid. Vi vil også takke stabsleder ved Campus Rena, Nils Kvilvang som har vært en svært nyttig informant for oppgaven. Til slutt vil vi også takke familie og nære venner, spesielt Stian Monstad som har tatt seg tid til å se igjennom oppgaven vår.

Rena, 10. mai 2013

Catharina Dyngeland & Helene N. Wolmersen

Norsk sammendrag

Oppgaven er en analyse av motivasjonen til individene som har deltatt i den siste omstillingen til Hærens GBU. Vi framhever om rollen til individene eller om plikten til arbeidet har motivert dem, i tillegg til at vi har forsket på om det er en indre motivasjon som har drevet dem.

Problemstillingen for oppgaven er:

"Hva motiverer de ansatte i Hæren til å drive en stor omstilling ved Befalsskolen over lengre tid?"

Vi har i oppgaven tatt et utgangspunkt i kvalitativ metode og intervjuer hvor formålet er å kartlegge motivasjonen til individene som har deltatt i omstillingen. Undersøkelsen er kun gjennomført en gang nå ved slutten av omstillingen med spørsmål knyttet opp mot motivasjon under omstillingen.

Gjennom studiet Organisasjon og ledelse har vi blitt kjent med mange motivasjonsteorier, som Maslow og Herzberg. Resultatene av vår analyse viser at motivasjonen til informantene er i sterk grad preget av indre motivasjon.

Abstract

It is an analysis of the motivation of the individuals who participated in the recent reorganization of the Army GBU. We emphasize the role of individuals or the obligation to work has motivated them, in addition to that, we have investigated whether there is an intrinsic motivation that has driven them.

The question is: "What motivates the employees of the Army to conduct a major restructuring at the Officer Candidate School for a long time?"

We have taken a task based on qualitative analysis and interviews with the objective of identifying the motivation of the individuals who participated in the reorganization. The survey is conducted only once now at the end of the reorganization of questions related to motivation during the transition.

Through the program organization and management, we have become familiar with many motivation theories, such as Maslow and Herzberg. The results of our analysis show that the motivation of informants is greatly influenced by intrinsic motivation.

Innhold

Forord.....	2
Norsk sammendrag.....	3
Abstract.....	4
Innledning.....	7
1.1 Problemstilling	8
1.2 Oppgavens begrensninger.....	9
1.3 Definisjon av sentrale begreper	9
1.4 Videre i oppgaven.....	10
2.Rena Leir	11
2.1 Hærens GBU	12
2.1.1 Bakgrunn for omstillingsarbeid.....	13
2.2 Hærens Befalsskole 2013	15
2.3 Oppsummering	16
3.Teori	17
3.1 Motivasjon.....	17
3.2 Motivasjonsteorier	17
3.3 Kognitiv evalueringsteori.....	20
3.4 Behovsteori	21
3.5 Herzbergs tofaktorteori.....	22
3.6 Endring.....	24
3.7 Omstilling – planlagt endring	24
3.8 Drivkrefter i planlagt endring	26
3.9 Svar på problemstilling ved kun bruk av teori.....	28
4. Metode	28
4.1 Kvalitativ metode.....	28
4.2 Forskningsdesign	29
4.2.1 Casedesign	29
4.2.2 Casestudiedesign	29
4.3 Innsamlingsmetode	30
4.3.1 Utvalg.....	30
4.3.2. Intervju	30
4.4 Analyse av kvalitativ data	31

4.5 Analyse og tolkning av våre data.....	31
4.5.1 Datainnsamling.....	31
4.5.2 Datanalyse og tolkning	32
4.6 Relabilitet og validitet.....	33
4.6.1 Reliabilitet.....	33
4.6.2 Validitet	34
4.7 Styrker og svakheter.....	35
5. Analyse og drøfting.....	36
5.1 "Vi trives i Forsvaret".....	36
5.2 Tilhørighet og tillit	39
5.3 Omstillingen og individene.....	43
5.4 Oppsummering.....	44
6. Konklusjon	47
7. Litteraturliste.....	50

Innledning

Tiden har nå kommet for å levere vårt sluttprodukt av utdannelsen i studiet Organisasjon og ledelse. I innledningen vil vi presentere problemstilling, oppgavens begrensinger og definisjon av sentrale begreper. Til slutt forteller vi om oppgavens oppbygning.

1.1 Problemstilling

Vi valgte Forsvaret som tema fordi dette er noe vi begge har vært igjennom, med førstegangstjeneste i Sjø- og Luftforsvaret. Vi begge har alltid hatt en drøm om lederutdanning i Forsvaret og dermed falt vi Befalsskolen som et tema innenfor Forsvaret. Her har vi valgt å fokusere på Hærens Befalsskole. Dermed får vi også med selve organisasjonen og faget ledelse og endringsledelse i bacheloroppgaven vår. Forsvaret bruker mye motivasjon, spesielt for de som jobber med prosjekter og ledelse.

Etter dette ble et tema for oss fikk vi litt starthjelp av stabsleder ved Campus Rena, Nils Kvilvang som har vært med på å endre Hærens Befalsskole til å velge en problemstilling. Vi har vært mye fram og tilbake på hvordan vi skal formulere problemstillingen vår og for å gjøre den så konkret som mulig, har vi kommet fram til følgende problemstilling med underspørsmål;

"Hva motiverer de ansatte i Hæren til å drive en stor omstilling ved Befalsskolen over lengre tid?"

Hvilken rolle mener de ansatte som driver omstillingen at de har for endringene? Er det plikten til å gjøre jobben som driver dem, eller er det en motivasjon ved jobben?

Ved å ha slik problemstilling håper vi å få svar på hva som driver de ansatte til å gang på gang endre Hærens Befalsskole og om de tror at jobben de utfører har nytte av dette. I tillegg ser vi også på hva som motiverer dem til å omtrentlig konstant begynne på nytt med endringer. På denne måten vil vi finne ut om det er en indre motivasjon som driver dem

eller om det er plikten for dem å kunne delta i en stor endring. Vi vil knytte problemstillingen opp mot metode og teori.

1.2 Oppgavens begrensninger

Siden temaet er veldig stort og det er snakk om en veldig stor organisasjon er det viktig at vi avgrenser det til det vi ønsker å fokusere på, med tanke på tid og omfang på oppgaven vår. Dette er en presentasjon av de avgrensninger vi mener er viktig for leseren.

Siden hovedproblemstillingen vår er motivasjon vil vi fokusere mest på Kaufmann & Kaufmann, Hertzberg og Maslows teorier. Vi skal fokusere på hvilke faktorer som spiller inn hos de som er aktuelle for omstillingen og hva som motiverer dem til å gjennomføre arbeidet til tross for mye overtid. Fokuset vil også ligge på om det er noe indre eller ytre motivasjon som driver de ansatte til å gjøre arbeidet.

For våre intervjuobjekter fokuserer vi på tre personer som har vært veldig sentral i den siste omstillingen. Dette er personer som har lederrolle som personaloffiser og NK(nest kommanderende) befalsskole. Ved å ha flere personer til intervju vil vi også kunne møte personene direkte og se på kroppsholdning og ansiktsuttrykk om det er noe forskjell på dem.

1.3 Definisjon av sentrale begreper

Vi har valgt Kaufmann og Kaufmann (2003) sin definisjon av motivasjon som en av begrepene i oppgaven. De definerer motivasjon som "*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet i forhold til måloppnåelse*" (s.43). Motivasjon er noe som driver oss innenifra uansett om det

er incentiver man får eller et mål man skal oppnå. Motivasjon påvirker handlingene vi utfører og hvor mye innsats man orker å legge i oppgaven man skal utføre.

1.4 Videre i oppgaven

Vår oppgave starter med et innledningskapittel, der vi begrunner hvorfor vi har valgt vårt tema og problemstilling. Oppgavens begrensninger kommer også fram i dette kapittelet. I kapittel 2 skriver vi litt om det vi har valgt å utforske. Det er teori om Rena leir og Hærens GBU(Grunnleggende Befalsutdanning). Videre i kapittel 3 tar vi for oss det teoretiske rammeverket, der sentrale motivasjons-, omstillings- og endringsteorier som vi synes er relevant for å kunne utdype og komme fram til problemstillingen. I kapittel 4 redegjør vi for metode, der valg av metode kommer fram og som tar for seg fremgangsmåten. Deretter i kapittel 5, som omhandler analyse og drøfting av intervjuene, legges det frem en presentasjon av funnene vi har gjort. I kapittel 6 kommer vi med vår konklusjon på problemstillingen og drøfting rundt oppgaven.

2. Rena Leir

Rena leir holder til i Åmot kommune i Hedmark og ligger langs store skog- og fjellområder i den sørlige delen av Østerdalen. Selve tettstedet Rena har rundt 4500 innbyggere og Rena leir utgjør en stor del av innbyggerne. Rena leir er Norges nyeste leir og har topp moderne kaserner og militært utstyr. Leiren rommer flere av avdelingene til Hæren og nestkommanderende for styrkene til Østerdalen garnison og Hæren finner man i Rena Leir. Her er også de viktigste materiellene som Hæren har og den tekniske treningen finner sted i Rena sammen med Telemark bataljon og Hærens jegerkommando.

Leiren ble først og fremst laget som en kavalerileir for Søndenfjeldske dragonregiment i 1997. Leiren er funksjonell og kompakt. Det er korte gåavstander og meget lett gjenkjennelig arkitektur ved hjelp av at alle byggene har sine egne navn som står med stor skrift på veggene. I følge Forsvarsbygg, er leiren meget brukervennlig og full av innovative løsninger. Bygningene består i stor grad av tre og betong. Dette er en gjennomført stil og som står i henhold til «Østerdalstilen», og som gjenspeiler trefylket Hedmark. Leiren har blitt nominert til Forsvaret byggeskikkpris og leiren forsetter å vokse. I tillegg til boenheter i selve leiren har Forsvarsbygg også kjøpt enheter i Rena sentrum som også er oppført i heltre.

Rena leir har i tillegg et nytt og storstilt idrettsanlegg med flere fotballbaner, tennisbaner, volleyballbaner og en flott treningshall som også inneholder styrkerom og svømmehall. Dette er et anlegg som også benyttes av sivile og studenter som holder til i Rena. I tillegg til dette benyttes idrettshallen som et overnattingssted for de årlige Birkebeinerløpene.

2.1 Hærens GBU

Hærens befalsskole er en lederutdannelse som strekker seg over to år. I denne utdannelsen får man teoretisk og praktisk utdannelse innenfor det å lede en tropp og mennesker både militært og sivilt. Utdanningen skal gi erfaring og kompetanse til å lede militæret på et lavere nivå i Forsvaret. Når man er ferdig utdannet er man kvalifisert til å være avdelingsbefal og er en grunnleggende modul til videre utdannelse som Krigsskolen. Denne utdannelsen er fleksibel, praktisk rettet og modulbasert, som varer minimum to år. Skolen kan vare lengre dersom spesialisering tilsier dette. GBU (Grunnleggende Befals Utdanning) fokuserer på utvikling av ledere, militære og spesialiserte grunnleggende ferdigheter basert på grenene i Forsvarets behov.

Det er flere avdelinger under Hærens GBU:

- FTB (Forsvarets Tekniske Befalsskole)
- Hærens Våpenskole
- Logistikk
- Ingeniørbataljonen (Brigade Nord)
- CSS bataljonen (Brigade Nord)
- Panserbataljonen (Brigade Nord)
- Bn2 (Brigade Nord)
- Artilleribataljonen (Brigade Nord)
- Sanitetsbataljonen (Brigade Nord)
- Etterretningsbataljonen (Brigade Nord)
- HMK Garden
- GSV i Sør-Varanger

Under de ulike avdelingene er det 34 stillingshjemler, hvor tre av stillingene som HBS offiser er vakant. Dette er hos Bn2 (2.bataljon), SAN bataljonen (Sanitetsbataljonen) og Sbbn (Sambandsbataljonen). Dette er stillinger som blir delvis ivaretatt gjennom samarbeid i bataljonene.

Hærens befalsskole selekterer elevene gjennom FOS. Etter denne seleksjonen er Hærens Befalsskole ansvarlig for gjennomføring av fellesmoduler (GBU) på Rena. Dette er de eneste felles leksjonene HBS-elevne har sammen før de forsvinner rundt i Norge til sin respektive spesialiserte avdeling, hvor noen blir plassert sammen med de som gjennomfører sin førstegangstjeneste.

2.1.1 Bakgrunn for omstillingsarbeid

Fram til 2003 besluttet Hærens ledergruppe at befalelever skulle rekrutteres direkte fra vernepliktsmassen i avdeling og at de respektive avdelingene selv skulle være ansvarlig for befalutdanningen. Dette var for å kosteffektivisere GBU og likevel samtidig øke den faglige kvaliteten og tilgjengeligheten. Dette skulle også samtidig avdekke om avdelingene og sjefene i avdelingen var i stand til å utdanne et befal samtidig som de utdannet egen avdeling. I tillegg til dette fortsatte de også vanlig seleksjon som før. I 2005 besluttet også GIH (Generalinspektøren for Hæren) at HBS (Hærens Befal Skole) skulle etablere et lite ledelselement i Østerdalen (Rena) samtidig som at den desentraliserte utdannelsen fortsatte i avdelingene rundt i landet. GIH bemerket at dette ikke var av økonomiske grunner, selv om dette har blitt framhevet i flere intervjuer underveis i omstillingen.

I 2008 ga HST et mandat for evaluering av GBU-modellen til Hæren. Denne evalueringen ble foretatt i et tidsrom mellom 10.01-14.03.08. Konklusjonen var at GBU ikke ble

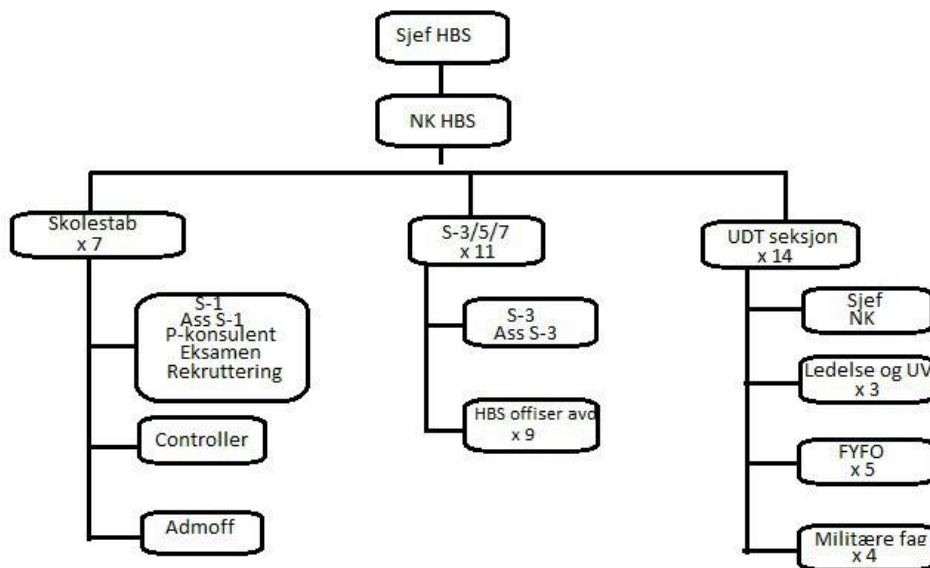
gjennomført slik som GIH beskrev i sitt beslutningsnotat. Dette gjorde at enda en omstilling ble vurdert. Evalueringen gjorde slik at følgende anbefalinger kom opp, for å forbedre situasjonen som var:

- Felles grunnutperiode (Modul 0)
- Produsering av fagplaner, reglement og leksjonsopplegg. På denne måten blir utdannelsen kontrollerbar og kvalitetssikret.
- Ha en utdanningsoffiser som er et bindeledd mellom HBS og spesialisert utdanning. Resterende utdanningsbefal overføres til avdelinger for utdanning.
- ÅV følger eleven sitt andre år. På denne måten hjemler til å ansette og beholde dyktige avdelingsbefal
- Kostnader skal synliggjøres ved hver avdeling og ressurser fordeles deretter.
- Materiell til utdanning må tilføres HBS og avdelingene
- Modul 5 (Mestring) må formaliseres og gjennomføres av elevene for å få godkjent GBU-utdanning
- Stillingene som driver med utdanning må gi uttelling faglig og i praksis
- Utdanning av fagbefal (spesialisering) må skje i de avdelinger som har best ressurser og de beste forutsetningene for å drive utdanningen.
- Ny evaluering i 2010

Etter denne evalueringen og punktene som kom fram, har det skjedd forandring og justering som har gjort at anbefalingene er delvis oppfylt. GBU utdanningen ble organisert i egne tropper på omtrent alle avdelinger utenom GSV og HMKG som har egen organisering på GBU. Det negative med dette var at det ble intern kursing og

meningen om å desentralisere Hæren falt ut og ble tvert imot reversert og dermed ble mange forutsetninger av anbefalingen til GBU-modellen forkastet. Selve modellen derimot ble opprettholdt.

Hærens Befalsskole er organisert slik:



2.2 Hærens Befalsskole 2013

På hjemmesidene til Forsvaret (forsvaret.no) står en beskrivelse av HBS høsten 2013. Her står det at de tilbyr en praktisk lederutdanning som foregår over to år og er en kombinasjon av teoretisk og mye praksis utdanning. Etter at elevene blir tatt opp ved FOS (Forsvarets opptak og seleksjon) blir de tildelt plass på HBS og 5.august må de møte opp som befalskoleelev i Rena leir i Østerdalen.

De ni første månedene av utdannelsen vil fokusere på lett infanteri. Her skal de styrke sin utdanning til rollen som leder, instruktør og soldat og denne GBU modellen vil gi eleven faglig dyktighet til praksisåret som er følgende. De siste tre månedene vil fokusere på

våpen-/troppart. Rundt juletider må eleven søke en stilling og våpenavdeling. Da vil fokuset være på det fagområdet eleven velger og dermed vil også eleven få større innsikt i den avdelingen han eller hun skal tjenestegjøre i pliktåret.

Det andre året skal eleven jobbe som sersjant med full lønn innenfor den avdelingen eleven valgte de tre siste månedene det første året. Her skal eleven selv utdanne soldater som er inne til førstegangstjeneste samt være leder for et lag bestående av fire til åtte personer. Som sersjant har eleven ansvar for at soldatene skal fungere som et lag og at de har grunnleggende forståelse for å kunne håndtere et stressende og krevende oppdrag under ulike situasjoner.

Til slutt nevner de på siden sin at eleven vil få tett oppfølging av veilederne og instruktørene slik at eleven blir rustet til å være lagfører til en av avdelingene til Hæren.

2.3 Oppsummering

Hærens befalsskole har vært igjennom mye forandring og er fortsatt i endring. Det største problemet hittil er at skolene ikke har vært samlet og at elevene har blitt plassert rundt i landet med kun noen få samlinger i Rena leir hvor de får samlet skolene. Dette gjør at opplæringen til elevene har blitt veldig forskjellig og nivåene har vært ulike. I følge våre informanter har også befalelevne blitt plassert med soldater som har vært under førstegangstjeneste under opplæring. Og når de plutselig andre året skal være sjef for soldatene, får de et autoritetsproblem. Fra høsten 2013 skal GBU (Grunnleggende Befals Utdanning), også kalt Modul 0 gjennomføres for alle befalelevne i Rena leir i Østerdalen. Dette er det første steget som blir igangsatt etter den siste evalueringen i 2008. Dagens modell viser at det er desentraliserte bataljoner med sentraliserte moduler. Dette vil si at sjefene i de forskjellige bataljonene har forskjellige måter å utdanne sine elever på.

Hovedmålet med evalueringen og omstillingen som blir gjort i år er at hele skolen skal bli sentralisert ved at GBU foregår samlet på Rena i et år, slik at alle elevene skal få en samlet grunnleggende forståelse for det å være leder i oppdrag og for et lag. Etter GBU-kurset vil

elevene kunne søke seg over på den bataljonen de ønsker i 2.året hvor de får spesialisering og fagutdanning.

3. Teori

I dette kapittelet vil vi se på teori og antakelser som vi tror har vært med å påvirke omstillingen i Hærens GBU, og hva som kan ha motivert individene under omstillingen. Teorien vi gjør rede for er teori vi mener er relevant for å kunne besvare oppgaven vår. Denne teorien går ut på motivasjon og endrings-/omstillingsarbeid.

3.1 Motivasjon

Hvis vi spør oss selv om hva som ligger bak det vi gjør, eller hvordan interessen skapes og hva som får oss til å engasjere oss og velge en handling framfor en annen, er svaret gjerne begrepet motivasjon. Motivasjon er et begrep fra psykologien, og forteller oss noe om en tilstand eller disposisjon hos oss mennesker i forhold til atferd eller aktivitet.

Ordet motivasjon har kommet inn i norskspråket under påvirkning fra det amerikanske språket. Ordene motiv og motivere stammer fra det latinske *motus*, som betyr bevegelse, følelse, lidenskap og drift. For oss mennesker vil det være snakk om at vi beveger oss mot noe eller i en bestemt retning.

3.2 Motivasjonsteorier

Motivasjonsteori handler om beveggrunner til atferd, det tar for seg hva folk «tenner på» eller holder seg borte fra. Vi vil derfor benytte/ta i bruk og trekke inn forskjellige motivasjonsteorier som Kaufmann & Kaufmann (2009) og Maslows behovshierarki. Kaufmann & Kaufmann definerer motivasjon som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, i retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (2009:93). Kaufmann & Kaufmann omtaler fire typer motivasjonsteorier:

- *Kognitiv teori:* dette er en teori som hevder at motivasjon utløses av målsetning og forventninger.
- *Sosial teori:* er en teori som baserer seg på motivasjon som oppstår ved opplevelse av rettferdighet.
- *Behovsteorien:* motivasjon som utløses ved oppnåelse av grunnleggende behov.
- *Jobbkarakteristika- modell:* denne modellen baserer seg på elementer som motiverer i selve jobben.

Behovsteorien til Kaufmann & Kaufmann kan minne om *Maslows behovshierarki*. Dette behovshierarkiet kan deles opp i to hovedtyper, behov for vekstmuligheter og behov for underskuddsdekning. Dette er delt inn i fem hovedkategorier som utgjør behovshierarkiet. De laveste behovene som er underskudds-behovene må være oppnådd før overskuddsbehovene aktiveres. De fem hoved behovene er:

1. *Fysiologiske behov:* dette er basis behovene for å kunne leve, som mat, drikke, toalett besøk, pause og hvile.
2. *Trygghet:* det vil si å ha et hus å bo i, en stabil inntekt, jobb å gå til og gode forsikringer.
3. *Sosiale behov:* det vil si venner, familie, kjærlighet og behovet for å ha sosial omgjengelighet både privat og på jobb.
4. *Aktelse:* det er at du får skryt for jobben du gjør, oppnår mål og at man har selvspekt. Denne kategorien tilhører overskuddsbehovene.
5. *Selvrealisering:* det at man oppnår mål du har i livet eller en drøm du har.

Kognitiv motivasjonsteori er en motivasjonsteori som hevder at motivasjon utløses av måloppnåelse, aktelse og selvrealisering. Dette omtales ofte som det "skjulte menneske", fordi dette er en motivasjon som kommer innenifra. Det er rett og slett en motivasjon som gjør at du vil bevise at du kan, men drivkraften er ikke å få belønning for at du oppnår det du kan. Kognitiv motivasjon blir styrt av 1) personlig måloppnåelse og 2) oppnåelse av belønning knyttet til ønsker og behov.

Målsettingsteori er en teori som viser motivasjonskraften til målet, og betydningen av dette som en motivasjonsfaktor. Det å arbeide mot et bestemt mål er et veldig sentralt knutepunkt til motivasjonskraften. Her er viktige prinsipper at man har spesifikke og vanskelige mål, samt kritisk tilbakemelding. Dette er helt klart faktorer som påvirker motivasjonen til et individ.

Et prinsipp fra målsettingsteorien er at man blir styrt mot et mål. For å løse problemstillinger er det normalt å bruke systematisk målstyring. Her har du tre grunnleggende trinn:

1. Målsetting: leder og medarbeider møtes for å sette et felles mål, gjerne med et tidsperspektiv. Dette kan dreie seg om å kutte kostnader og/eller øke inntekt.
2. Iverksetting: medarbeideren har fått ansvar for å nå målet som de har blitt enig om.

Arbeidet vil hele tiden bli vurdert og diskutert med ledelsen.

3. Evaluering: når tidsperioden er nådd møtes medarbeider og leder for å vurdere situasjonen i forhold til målet. I tillegg vil det bli diskutert om målet er nådd eller om det må settes nye mål.

Sosiale motivasjonsteorier er en teori som fokuserer på om medarbeidere kan være en kilde til motivasjon eller demotivering på arbeidsplassen. Under dette kommer likeverdsteorien som baserer seg på om sammenligning om det andre får og gir kan være et

motivasjonsmoment. Likeverd kan ha en stor påvirkning på motivering og demotivering i innsatsviljen til individene i arbeid.

3.3 Kognitiv evalueringsteori

Det hender at vi hører folk si at det som driver dem sterkest, er først og fremst gleden og utfordringen ved å gjennomføre et arbeid som engasjerer og interesserer dem, og som de finner stor betydning og mening med. Kognitiv evalueringsteori dreier seg om hvordan mennesker motiveres av bevisste og rasjonelle valg, og som er utfallet for våre handlinger.

To amerikanske forskere, E.L. Deci og R.M. Ryan, skiller mellom to motivasjonssystemer, disse blir kalt ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for resultatavhengig belønning, som for eksempel status der man får stillingsopprykk. Det arbeidet man gjør er for at man skal oppnå en form for belønning, og motivasjonen som driver et menneske er derfor ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Mens indre motivasjon er innebygd i selve arbeidsutførelsen. Indre motivasjon er en veldig verdifull motivasjon. Energien som kommer fra en slik motiveringsfaktor stammer fra to grunnleggende behov, det er behovet for kompetanseopplevelse, som er behovet for at man føler at man mestrer sine oppgaver, og behovet for selvbestemmelse, som er behovet for at man selv bestemmer over det man gjør.

Deci og Ryan mener at indre motivasjon passer til å utvikle kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene. Ved at man fokuserer for mye på ytre belønning kan det trekke oppmerksomheten bort fra selve gleden ved å utføre arbeidet. Indre motivasjon er derfor «sunnere» med tanke på at den går for «egen motor» og vil være mer stabil over tid.

Det er med andre ord ikke alltid det lønner seg med belønning. I en analyse av 128 studier fant Deci ut at fokusering på ytre belønning fører til en svært stor reduksjon i den indre motivasjonen for å utføre arbeidsoppgavene. Spesielt hvor det er kobling mellom forventet ytelse og belønning. Den ødeleggende effekten av ytre belønning er særlig fremtredende når belønningsopplegget skjer på en kontrollerende måte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det som kan føre til lavere motivasjon er kontroll, det kan gå utover kvaliteten på selve arbeidet og sluttresultatet kan derfor bli dårlig. For å øke motivasjonen kan selvbestemmelse være en viktig faktor, når det ikke

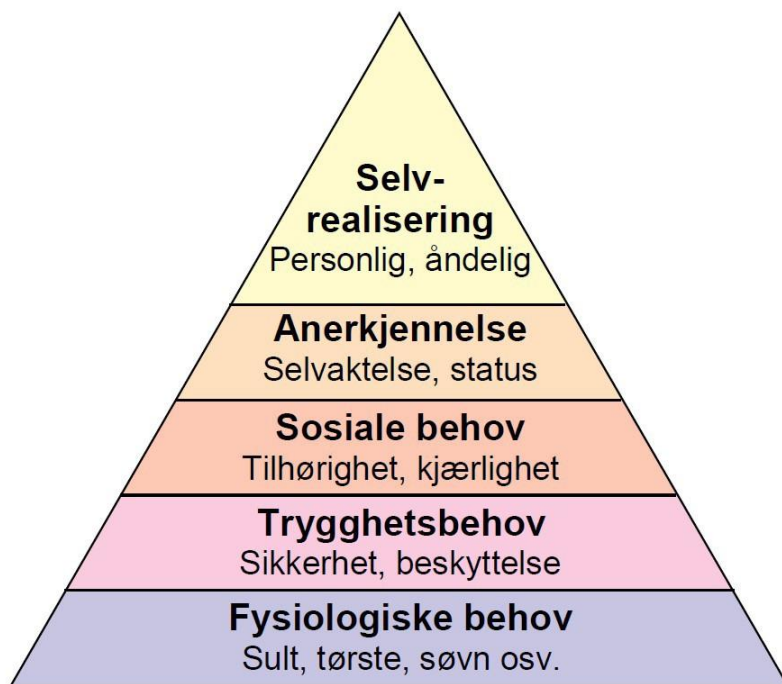
lønner seg med belønning. Det hender at arbeidet blir rutinepreget og kjedelig, da er ytre belønning og bonus den mest realistiske måten å løfte til økt produktivitet.

Så veldig ofte er den indre motivasjonen den beste for den går litt av seg selv, blir som en egen drivkraft med interesse for arbeidsoppgavene. Den er også mer stabil enn ytre motivasjon over en lengre periode. Men fokuset nå for tiden står litt for mye på lønn og bonuser, så man glemmer litt å se på motivasjon i en større sammenheng, det kan være motivasjonen man får ved at man utfører arbeid som man interesserer seg for og at man får kompetanseopplevelse.

3.4 Behovsteori

Maslow deler inn de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier, disse kan rangeres i et hierarki fra lavest til høyest, der laveste behov må tilfredsstilles før neste behov kan tilfredsstilles. Det er to hovedgrupper innenfor disse kategoriene, det er behov for underskuddsdekning (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov) og den andre er behov for vekstmuligheter (aktelse og selvaktualisering).

De fem grunnleggende behovene til Maslow starter med fysiologiske behov som sult, trøst, søvn, sex osv. Det neste behovet som kan tilfredsstilles er da sikkerhetsbehovet eller trygghetsbehovet som det også er kalt. Det vil si å ha et hus å bo i, at man ikke blir utsatt for vold eller kriminalitet osv. Det tredje behovet er sosiale behov, det er behovet for menneskelig nærkontakt gjennom familie og venner. Sosiale behov blir også kalt kjærlighetsbehov. Det fjerde behovet er aktelse, det vil si at vi mennesker har et behov for selvrespekt og respekt fra andre. Det er et behov som gjelder for blant annet selvstendighet, styrke, frihet og prestasjoner og ikke minst anerkjennelse og oppmerksomhet fra andre. Det siste og femte behovet er selvrealisering. Dette behovet handler om evner og muligheter (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug, 2004).



I forhold til vår oppgave vil alle behovene være relevante for å undersøke motivasjonen til individene ved omstillingen i Hærens GBU.

3.5 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en teori som er utviklet av Frederick Herzberg, teorien fikk stor interesse da den kom fordi den utfordret alminnelige oppfatninger av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper.

Etter Herzbergs analyse konkluderte han med at de faktorene som oftest ble nevnt som årsaker til trivsel, var andre enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Vanligvis blir mistrivsel oppfattet som det motsatte av trivsel, men det viste seg her at de to begrepene refereres til to uavhengige dimensjoner. Dermed kalte Herzberg forholdene som virker fremmede på jobbtrivselen for motivasjonsfaktorer, det vil si indre faktorer, siden det motiverer de ansatte til å nå sine mål og prestere på jobb. Sammen med prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter er motiveringsfaktorene med på å påvirke tilfredshetsnivået. Hvis en av faktorene skulle mangle, kan det føre til nøytral tilstand, men om de er på plass, vil de virke aktivt og fremmede på tilfredshet og produktivitet. Mens de faktorene som utøver sin effekt ved fravær av negative

arbeidsbetingelser kalte han for hygienefaktorer, det vil si ytre faktorer, det er fordi de går på arbeidsmiljøet. De viktigste faktorene her er fysiske og sosiale arbeidsforhold, status, jobbtrygghet og lønnsforhold (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Herzberg kunne ut ifra sin analyse konkludere med at:

- Motivasjonsfaktorene kan skape trivsel i den grad de er til stede, man kan ikke skape mistrivsel dersom de ikke er til stede.
- Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men kan ikke skape trivsel om de er til stede.

Noen av de faktorene som kan være årsaker til trivsel som altså er motivasjonsfaktorene:

- Prestasjoner som blir tilfredsstillende ved å fullføre et arbeid, løse problemer, og ved se resultater av arbeidet sitt.
- Anerkjennelse man får fra andre for vel utført arbeid, i motsetning til en generell og alminnelig følelse av «å bli satt pris på».
- Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon, og det at man får ansvaret for andres arbeidsutførelse.
- Arbeidet i seg selv, at det er variasjon, utfordrende og at det er interessant.
- Forfremmelse i den forstand at man blir tildelt høyere formell status.
- Personlig vekst gjennom læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse og videre vekst.

Noen av de faktorene som kan være årsaker til mistrivsel som altså er hygienefaktorene:

- Bedriftens politikk og administrasjon som helhet, i motsetning til forholdet mellom overordnet og underordnet.
- Lederens kompetanse, om han er villig til å lære fra seg og delegerer ansvar, og ikke minst å være rettferdig.
- Arbeidsforholdene – går på de fysiske arbeidsforholdene på arbeidsplassen, om man har lys, plass, temperatur osv.
- De mellommenneskelige forholdene mellom ansatte.
- De økonomiske godtgjørelsene

- Status i form av statussymboler, som om man har egen sekretær o.l.
- Trygghet i arbeidet går på om bedriften er solid, tjenestetid – det er objektive tegn på sikkerhet.
- Privatlivet til ansatte, om arbeidet påvirker privatlivet og fritiden.

(Bjørvik & Haukedal, 1997)

Hvis disse faktorene tilrettelegger forholdene for gode fysiske arbeidsforhold, gode menneskelige relasjoner og at de ansatte får gode lønninger, kan det bidra til at mistrivsel ikke oppstår. men det kan ikke skapes trivsel med disse faktorene, bare et forhold av "ikke mistrivsel". Dermed vil situasjoner der de ansatte får interessante, varierende og utfordrende arbeidsoppgaver, og anerkjennelse for arbeid som er utført bra, bidra til trivsel. Men om disse faktorene skulle mangle på noen måte vil ikke det føre til mistrivsel, det vil heller føre til et forhold med "ikke trivsel" (Bjørvik & Haukedal, 1997).

3.6 Endring

Det har blitt en økende endringstrakt i organisasjonsteoriens utvikling. Man startet med å være mest opptatt av hvordan man skulle oppnå stabilitet, til at man fokuserer mer på endringen. Endring er blitt vanlig i alle organisasjoner. Det er noe som så å si skjer i alle sektorer og bransjer, og blir derfor noe vi er nødt til å forholde oss til.

3.7 Omstilling - planlagt endring

Det fremstilles ofte at omstillinger i organisasjoner er nødvendige tilpasninger til endringer i omgivelsene. Man kan kjenne igjen en omstillingsprosess ved at den er planlagt, tidsavgrenset, rettet mot konkrete mål og ledelsesstyrt. Tiltakene med bestemte formål kan omfatte tiltak som omstrukturering av enheter, omlegging av produksjon, og permittering og nedbemanning. Endringer i rammebetingelser i organisasjonens omgivelser er det som utløser omstillinger. Utviklingskonsepter i en omstillingsprosess kan representere et sett av løsninger på de interne utfordringene som slike endringer kan bringe med seg. I slike situasjoner kan det være lett å ty til utviklingskonsepter, med tanke på at de representerer så og si ferdige «pakker» av løsninger. Så vi kan tenke oss at de stadig uregelmessige omgivelsene som

mange organisasjoner befinner seg i, kan medvirke til å øke mulighetene for at utviklingskonsepter blir tatt i bruk (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Når mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse disse og deretter iverksetter løsningene, er dette en type endring som blir kalt teleologisk modell. Organisasjoner endrer seg fordi noen mennesker ønsker endring for å nå et nytt mål. Denne modellen blir kalt for planlagt endring. En slik retning bygger på noen spesielle forutsetninger, der den viktigste er at endringen er målrettet eller har en hensikt. Det er da mål bak endringene som gjennomføres. Det betyr at noen personer har analysert situasjonen, funnet ut at den ikke er god nok eller at det finnes andre muligheter som bør anvendes, deretter utarbeidet løsninger for å møte problemene og iverksetter tiltakene for å løse problemet. Når tiltakene iverksettes, blir det gjort en vurdering om effektene av tiltakene svarer til de effektene man hadde forventet (Jacobsen, 2012). Denne metoden for endring kan også kalles analytisk eller rasjonell tilnærming til endring, det vil med andre ord si at endringen baserer seg på et oppfattet behov for endring. Omstilling og planlagt endring er veldig så like måter å gjennomføre endringer på. For endringen skal planlegges og man retter endringene mot konkrete mål man har satt seg.

Selv om dette er en vanlig måte å tenke endring på, er det jo ikke den eneste måten en endring kan foregå på i en organisasjon. En viktig egenskap ved organisasjoner er at de er sosiale systemer, det betyr at de består av mennesker som handler og samhandler. Med sosiale systemer er det umulig å kunne si med sikkerhet hvordan ting vil skje og hvordan det vil bli. Selv med planlagt endring er det ikke alltid at det fører til resultater man ønsker å oppnå, eller at prosessen ikke alltid lar seg gjennomføre på den måten man har planlagt. Det kan fort hende at man møte på uforutsette problemer; løsninger man trodde skulle virke, kan vise seg å ikke ha den ønskede effekten, og ofte kan en løsning skape nye problemer. Det vil være viktig å ha andre perspektiver på endringene og ikke bare det planlagte endringsperspektivet.

Hærens GBU har gjort det på denne måten. De har sett at den gamle reformen deres hadde behov for endring. De så at de kunne gjøre ting på en annen måte og på en bedre måte. Det begynte med at i 2007 kom daværende TRADOK (Langsiktig utvikling ved Hærens transformasjons- og doktrinekommando) med en bekymringsmelding til Generalinspektør for Hæren (GIH) som var basert på kompetanseundersøkelsen i Hæren som ble gjennomført i 2006. Undersøkelsen beskrev en betydelig mangel på kompetanse innenfor de mest

grunnleggende områdene, og at denne utdanningen hadde en kurve som bare gikk nedover. Det ble deretter gjennomført en evaluering av GBU-modellen i 2008 av HST. Et av forslagene var å gjennomføre en ny evaluering i 2010. Så da ble det gjennomført en ny evaluering der det ble skrevet en rapport om evalueringen av dagens GBU-modell, forslag til endring/forbedring av modellen og konsekvensbeskrivelse av aktuelle tiltak. Nå i disse dager holder Hærens befalsskole på med gjennomføringen av de planlagte tiltak som skal være klare til høsten 2013, da de får første kullet som skal gjennomføre den nye GBU-modellen. Så skal de nok etter hvert som tiltakene er iverksatt, gjennomføre en vurdering om effektene av tiltakene svare til det de har planlagt.

3.8 Drivkrefter i planlagt endring

Når det kommer til planlagt endring blir det drøftet ulike drivkrefter. Ofte blir drivkreftene drøftet som om de er objektive og upersonlige størrelser. I strategilitteraturen blir det lagt vekt på å fastslå endringsbehov ut fra analyse av ytre (muligheter og trusler) og indre drivkrefter (styrke og svakheter). Det er endringsbehov ut ifra ytre og indre drivkrefter. Ytre drivkrefter dreier seg om endringer som finner sted utenfor organisasjonens kontroll – i omgivelsene – som organisasjonen må tilpasse seg (Jacobsen, 2012). Noen av de vanlige forholdene for ytre drivkrefter kan være:

- Endringer i konkurranseforhold, som kan være at det kommer nye aktører inn på markedet, eller at det blir lagd allianser blant de eksisterende aktørene.
- Endringer i tilgang på kompetanse og arbeidskraft, som kan være ved at det blir økt yrkesaktivitet blant kvinner, utdanningsnivået i samfunnet endrer seg, eller at arbeidstakere med annerledes kultur blir viktig på arbeidsmarkedet.
- Endringer i marked og etterspørsel, som kan være at brukeres og kunders etterspørsel endres.

Indre drivkrefter dreier det seg om forhold innad i organisasjonen som krever endring. Noen av de vanlige forholdene for indre drivkrefter kan være:

- Sammensetningen av de ansatte, f.eks. knyttet til kompetanse, kjønn, alder eller etnisitet.

- Konflikter og dårlige samarbeidsrelasjoner som ender med å ta mye av tiden og ressursene til organisasjonen.
- Problemer med produksjon, som kan være mye feil på det man leverer, eller at det blir en del klager fra kunder og brukere.
- Sykefravær og turnover, det tyder på at arbeidsforholdene ikke er som de bør være.

På denne måten blir drivkreftene fremstilt som noe objektivt, det er en lik oppfatning av alle relevante aktører. Disse drivkreftene er nok til en viss grad objektive størrelser og fenomener, og kan tvinge frem endringer i mange tilfeller. Men disse endringene kan i mange sammenhenger bare ha vært litt planlagt. Det kan f.eks. være at man får byttet ut et par ansatte med noen nye og friske mennesker for organisasjonen. Eller at man gir de ansatte litt mer fleksibel arbeidstid for å tilpasse ønsker blant de ansatte. For at planlagt endring skal skje, må det komme noen med endringsinitiativ, noe som blir avhengig av at behovet for endring er fastslått, og at det er tatt beslutninger for å gjøre noe med det. Dermed starter alltid planlagt endring med subjektive oppfatninger av endringsbehov, og ikke på grunn av objektive drivkrefter.

Et karakteristisk trekk for planlagt endring er at det alltid vil være aktører som tar i et tak og driver endringen. Det vil alltid være en eller flere som starter endringsprosessen. De blir gjerne kalt for endringsagenter. Disse endringsagentene må klare å fange opp signalene som tilføyer at en endring er nødvendig, og deretter forme dem om til konkrete endringsprosesser. Det vil da si at drivkreftene ikke er ansiktsløse og objektive, men derimot består av subjekter som er mennesker.

For Hærens GBU er det mennesker som har satt i gang endringsprosessen, de fant ut at ordningen de hadde på GBU ikke var så sterkt som det kunne være. De følte at det var vanskelig å gi alle elevene ved GBU den samme opplæringen/utdanningen da de er spredd ut over hele landet. Derfor ville de sette i gang prosessen med å få samlet alle elever det første året ved GBU til Rena. På denne måten kan de lære alle elever det samme, ikke det at elevene skal bli like, men opplæringen skal i utgangspunktet være lik. Dermed er drivkreftene til Hærens befalsskole både objektive og subjektive til endringen. Drivkraften blir subjektiv i den forstand at det er mennesker som har satt i gang prosessen for endring fordi det var

nødvendig for å gjøre GBU bedre. Drivkraften er objektiv med tanke på at det er indre drivkrefter som går på forhold innad i organisasjonen som krever endring. Og det er jo det denne omstillingen er.

3.9 Svar på problemstilling ved kun bruk av teori

Vi tror ikke at vi hadde kommet fram til samme konklusjon og svar på problemstillingen ved kun bruk av teori og ingen intervjuobjekt. Dette fordi problemstillingen handler om individene i en omstilling. Vi ble positivt overrasket over hvor mye teorien stemte med individenes motivasjonsatferd.

4. Metode

Hvis målet er å beskrive noe, forstå noe eller utvikle nye perspektiver, er det vanlig å bruke kvalitativ datainnhentingsteknikk og analyse.

4.1 Kvalitativ metode

Man bruker ofte kvalitativ metode dersom man for eksempel skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner så godt til, eller hvis det ikke er forsket så mye på, og hvis det er et fenomen man ønsker å undersøke slik at man skal få mer forståelse av det. For eksempel hvis man vil undersøke kvaliteten på utdanningen som elevene ved Hærens befalsskole har fått, kan man la en begrenset gruppe med befalelever la oss si 20 personer, skrive dagbok for hver dag over en gitt periode. Da vil vi få innsikt i utdanningskvaliteten til elevene ved befalsskolen. Dette kan generaliseres opp mot kullene som går befalsskolen og kullene som har gått befalsskolen, og eventuelt brukes i en annen undersøkelse i senere tid for å sjekke hvordan kvaliteten holder seg. Man bruker dagbøkene på å se om det er mønster, f.eks. kan man finne ut hvilke moduler elevene liker best, hva slags moduler de interesserer seg for og hva slags moduler som kanskje bør legges om. Denne måten å undersøke på går under kvalitativ metode, og det sier noe om kvalitet og spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet man forsker på.

4.2 Forskningsdesign

I forskning dreier design seg om formgivning. Forskeren vil starte med problemstillingen og overveie hvordan man kan gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. For å gjennomføre en slik undersøkelse er tidsrommet et sentralt punkt. Man kan gjennomføre undersøkelsen på et bestemt tidspunkt eller over en lengre periode. Et annet spørsmål man spør seg er om undersøkelsen skal bestå av ett utvalg, eller en populasjon, eller om man skal gjennomføre et eksperiment. Et tredje spørsmål er om man skal samle inn hard eller myk data.

4.2.1 Casedesign

Casedesign er et eller flere tilfeller som studeres grundig. Problemstillingen i casedesign kan være et fenomen som interesserer flere. Forskeren stiller spørsmål til fenomenet som ender opp i en problemstilling. Det som styrer forskerens problemstilling er hvorfor eller hvordan. Forskeren gjør også noen teoretiske antakelser ut i fra problemstillingen og dette ligger til grunn for videre forskning. I vårt tilfelle er det hva som motiverer de ansatte ved Hærens befalsskole til å drive en stor omstilling over lengre tid. Om de ansatte har en stor rolle med i endringen. Hva slags motivasjon som driver de ansatte, om de får noen bonuser eller er det indre motivasjon som er ene og alene drivkraften deres til å gjennomføre omstillingen. Når problemstillingen er presisert må det settes en ramme for hvilken enhet som skal studeres. I vårt tilfelle blir dette Hærens befalsskole. Når den kvalitative undersøkelsen er gjennomført skal vi finne sammenhengen mellom våre antakelser og data. Tilslutt skal vi tolke dataene vi har funnet opp mot andre teorier på samme områder.

4.2.2 Casestudiedesign

Det er to dimensjoner i designen av casestudier. Den første er om man jobber med en enkeltcase eller flere caser. Og den andre er om man benytter seg av en eller flere analyseenheter.

Vi benytter oss av enkeltcasedesign, for studiet er innenfor et avgrenset system. Det avgrensede systemet vi bruker er jo Forsvaret som er en organisasjon. Men vi bruker flere analyseenheter, det vil si at forskerne får informasjon fra flere enheter (som flere

individer, grupper eller hendelser). Man ser ikke bare på organisasjonen som helhet, men benytter seg også av individer, avdelinger eller grupper som analyseenheter. Vi har flere individer vi intervjuer som gjør at vi bruker flere analyseenheter.

Det er ikke alltid forskningsdesignen kan bestemme hvilke teknikker man skal benytte seg av for å hente inn data, men i praksis kan noen teknikker gå godt inn under enkelte designere. De teknikkene som blir mest brukt innenfor kvalitative designere er observasjon og intervjuer.

4.3 Innsamlingsmetode

Det er veldig viktig å velge de rette personene til en undersøkelse når det kommer til forskningen man holder på med. Hvis man f.eks. skal gjennomføre en undersøkelse om hvordan folk oppfatter et treningsstudio som f.eks. Elixia, og ingen av de rekrutterte informantene faktisk har vært der. Da får man ikke så mye nyttig informasjon fra informantene. I vårt tilfelle var det viktig å velge personer som hadde vært involvert i omstillingen for Hærens befalsskole, det ville vært dumt om vi valgte noen informanter fra artilleribataljonen fra Brigade nord eller informanter fra Sjøforsvarets kystvakt som ikke har noe med omstillingen å gjøre.

4.3.1 Utvalg

Utvalg er de du velger å intervju eller ha en samtale med for å hente data for å kunne gjennomføre undersøkelsen man driver på med. Vi har valgt å intervju fire individer for å samle data. Grunnen til at vi valgte de fire vi valgte er fordi det er de som har veldig mye med omstillingen til Hærens GBU å gjøre.

4.3.2. Intervju

Den måten som er mest brukt for å samle inn kvalitativ data er ved bruk av intervju. Ved bruk av intervju er det mulig å få fylldige og ikke minst detaljerte beskrivelser. Veldig ofte er

intervju mer en dialog enn bare spørsmål og svar. Ved et intervju har man gjerne en problemstilling man gjerne vil ha svar på, så man stiller kanskje noen temaspørsmål for å få i gang samtalen, for gjennom intervju skal man på en måte kunne svare på problemstillingen sin selv.

Semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en fastsatt intervjuguide. Dette er det vi setter som utgangspunkt i intervjuet. Men tema, spørsmål og rekkefølge kan veksles og vi kan bevege oss i forskjellige retninger i intervjuguiden. Vi velger dette for å ha en fast plan, men samtidig så kan vi bevege oss fritt i intervjuet. Dette for å kunne sammenligne hva de ulike informantene sier, samtidig som vi kunne følge opp interessante tema relevante for å forstå deres motivasjon som dukket opp under intervjuet.

4.4 Analyse av kvalitativ data

Når man skal samle inn kvalitative data er det fire måter som er mest brukt. Dette er intervjuer med åpne spørsmål, dokumenter som er nedskrevet, observasjon av fenomenet direkte, og lyd- og bildemateriale. Når man samler inn kvalitative data, må man i tillegg analysere dem, i motsetning til kvantitative der tallene ofte snakker for seg selv. I tillegg til analysering bør også forskerne fortolke informasjonen som er kommet inn for å finne den dypere meningen til intervjuobjektene. Dette fordi kvalitative data ikke snakker for seg selv til en viss grad. Når man analyserer kvalitative data deles informasjonen opp i elementer. På denne måten vil forskeren kunne avdekke et budskap og finne et mønster i informasjonen.

4.5 Analyse og tolkning av våre data

I dette delkapitlet vil vi presentere hvordan datainnsamling ble gjennomført og hvordan vi har analysert våre data.

4.5.1 Datainnsamling

Datainnsamlingen vår foregikk ved bruk av intervju. Det er vanskelig å beregne på forhånd hvor mange intervju man trenger for å kunne være fornøyd med mengden data vi får inn. Men vi har hatt så mange gode informanter og har derfor ikke hatt behov for så mange.

4.5.2 Datanalyse og tolkning

Når vi hadde gjennomført alle intervjuene våre hadde vi en del data som måtte gjennomgås og bearbeides. Vi har møtt veldig hyggelige og positive folk i denne prosessen som ville fortelle oss alt så godt de kunne. Siden dette er en omstilling som ikke er iverksatt enda er det fortsatt en del hemmelighetskremmeri i selve omstillingen, men vi synes at vi har fått mange gode svar som hjelper oss i oppgaven vår. Innholdet i våre intervjuer er ganske relevant opp mot problemstillingen men likevel må det analyseres. Når man skal analysere kvalitative data må vi gjennomgå og bearbeide flere tekster og gripe tak i det mest relevante opp mot problemstillingen. Vi har valgt å bruke lydopptak og nedskrevet tekst av disse opptakene. Fordi dette gjør det mulig å bruke direkte sitater og sammenligne de ulike utsagnene til informantene. Disse dataene har vi da tolket.

Jacobsen (2005) framhever at det å drive med kvalitative data har en hensikt med å få tak i nyansene, men at man likevel ikke kan få med alle detaljene fra virkeligheten selv om dette er personer man møter ansikt til ansikt under intervjuene. Det som kan gi oss best mulig innsikt er å sammenligne intervjuene for å gripe fatt i avvikene og mønstrene blant intervjuobjektene. Dette gir oss en god innsikt i fenomenet vi undersøker og dette er noe vi har prøvd å få fram ved å stille spørsmålene som vi har utformet nettopp for å kunne undersøke vår problemstilling.

Jacobsen (2005) mener at analyseringen av kvalitative data består av tre faser. Den første fasen er å kunne beskrive svarene man har fått av intervjuobjektene gjennom møtet vi har hatt med de. Den andre fasen handler om å kategorisere og systematisere dataene. Dette vil gjøre at vi kan forenkle og redusere all data slik at det skal bli lettere å forstå. Tredje og siste fase er å sammenligne, som gjør at vi finner meninger ved å fortolke dataene. Her kan man se om det er noe som ikke har blitt sagt og kanskje finne noe som er skjult. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2002) påpeker utfordringen ved å kunne få noe fornuftig ut av en stor mengde data slik som vi har i denne oppgaven. Det er vanskelig i forhold til kvantitativ metode hvor man kan sammenligne data med tall, hvor vi her må faktisk undersøke om det kan ligge noe mer til grunn for svarene vi får av dem vi intervjuer. Hovedutfordringen er å kunne redusere all data og kunne gjøre den håndterbar for å finne mønstre og avvik.

Som nevnt så har vi skrevet ned ganske detaljert alle intervjuene. Det er ikke sikkert at vi kommer til å bruke alt som er sagt, men fokusere på det som er mest relevant opp mot oppgaven. Vi har lyttet på intervjuene og kommer til å bruke det mest vesentlige opp mot den strukturerte intervjuguiden vår. Vi fokuserte på ikke å ha så lange intervjuer, derfor er spørsmålene vi har stilt intervjuobjektene nøye gjennomtenkt for å kunne få svar på det vi lurer på. Vi har også kategorisert intervjuene etter hvor mye svarene ligner på hverandre. Ved å gjøre dette er det lett å sammenligne om motivasjonen til å drive den store omstillingen er forskjellige i de forskjellige stillingene intervjuobjektene har i Forsvaret.

4.6 Relabilitet og validitet

Det er to sentrale begreper i metodefaget som beskriver kvalitet; relabilitet og validitet. Når man holder på med kvalitative undersøkelser er det viktig at vi som forskere foretar en kritisk vurdering av dataene vi har fått inn. Dette for å sjekke gyldigheten og påliteligheten til dataene. Empirien til svarene vi har fått inn må være relevant opp mot oppgaven og være gyldig. Dette er for å undersøke om svarene er valide. Det er viktig å være kritisk for hvor relevante svarene er opp mot hva selve oppgaven er. Empirien skal være troverdig og relevant, og dette er for å undersøke om svarene er reliable.

4.6.1 Reliabilitet

Pålitelighet og nøyaktighet er det reliabilitet handler om. Dette er om hvilke data som benyttes, på hvilken måte vi har samlet de inn og hvordan svarene er bearbeidet. At man får høy reliabilitet er vanskelig når man holder på med kvalitativ data. Det er fort gjort at en intervju effekt oppstår ved at intervjuobjektet blir påvirket av taushetsplikt fra arbeidsplassen, situasjonen eller oss som er intervjuere. Dette kan da altså påvirke hva som blir sagt under intervjuet og at det kunne vært annerledes svar dagen etter eller om det hadde vært noen andre som intervjuet.

For at dette skal unngås og for å få mest mulig reliabilitet har vi prøvd å ha samme holdning til hvert intervjuobjekt og følge intervjuguiden, samt at intervjuobjektene har fått snakke ferdig uten å avbryte dem med etterspørsmål midt i svaret deres for ikke å påvirke svaret. Intervjuene har vi hatt på skolen siden det har vært Alfa-beredskap i Norge under

intervjuperioden og vi har dermed ikke kommet oss opp til arbeidsplassen til intervjuobjektene. Intervjuene har også foregått på tidspunkt som har passet intervjuobjektene og avtalene har blitt satt opp gjennom at vi har fått kontaktinformasjon gjennom informanter av oppgaven vår.

4.6.2 Validitet

Validiteten er viktig fra allerede når spørsmålene blir stilt i intervjurunden. Dette er fordi at spørsmålene må kunne være relevante opp mot selve oppgaven. Sitat: "validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten" (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2002, s.199). Ved at dette er en realitet er det også muligheter for å påpeke andre viktige momenter til oppgaven som også kan føre til at man muligens også må endre på selve problemstillingen eller bare på spørsmålene som stilles til intervjuobjektene. Dette gjør også svarene mer valide.

Vi hadde en veldig god tone med alle intervjuobjektene og er strålende fornøyd med dem vi intervjuet. De hadde mye å fortelle oss. Så mye at vi nesten måtte sette en strek på intervjuene fordi det begynte å gå over på andre tema innenfor Forsvaret. Vi føler at vi fikk raskt tillit fra dem vi intervjuet og de var veldig åpen mot oss. De var veldig engasjerte for å kunne gi oss de svarene vi var ute etter og det var lett å se at de var ærlige når de svarte med god øyekontakt og god dialog.

4.7 Styrker og svakheter

I dette avsnittet vil vi vurdere sterke og svake sider ved bruk av intervju i kvalitativ metode.

Sterke sider	Svake sider
Fleksibel metode som kan brukes nesten over alt og som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser.	Det er ikke 100 % sikkert at svarene er valide, fordi intervjuobjektene kan være uærlige.
Vi får møtt intervjuobjektene ansikt til ansikt.	Mye inntrykk på kort tid.
Vi som intervjuer har kontroll på selve intervjuet.	Får ikke alltid svar på fenomenet som blir forsket på.
Ved å ha et muntlig intervju blir svaret mer komplekst.	Det er fort gjort å glemme ting som blir sagt under intervjuet, og informasjonen blir mangelfull.

5. Analyse og drøfting

Problemstillingen vår er:

"Hva motiverer de ansatte i Hæren til å drive en stor omstilling ved befalsskolen over lengre tid?"

Hvilken rolle mener de ansatte som driver omstillingen at de har for endringene?

Er det plikten til å gjøre jobben som driver dem, eller er det en motivasjon ved jobben?

Gjennom dette kapittelet skal vi drøfte og analysere hva vår forskning ved Hærens GBU har kommet fram til, gjennom intervjuene vi har gjennomført. Vi kommer til å presisere faktorene vi mener har påvirket og som er relative i motivasjonen til de som har vært med på omstillingen. Kapittelet bygger seg opp ved at vi bruker sitater fra intervjuene og knytter det opp mot teori. For å gjøre det systematisk har vi delt kapittelet inn i *trivsel, tilhørighet og tillit og individene og omstillingen*. Grunnlaget vårt for holdepunktene er informasjonen intervjuobjektene kom med under intervjuene. Kapittelet baserer seg på informantenes syn og meninger om omstillingen.

5.1 "Vi trives i Forsvaret"

Det er mange felles trekk for alle fire intervjuobjektene:

- de alle sier at det er tilfeldig at de endte opp med Forsvaret som arbeidsplass
- de har ikke fått noe ekstra incentiver for å drive med omstillingen
- de skryter alle av et godt arbeidsmiljø i Hæren
- de er opptatt av at ingen dager er like på arbeidsplassen
- alle har en utdanning innenfor organisasjonsfag

Det som kommer veldig tydelig fram i intervjuene vi har hatt er at de er veldig fornøyd med sin arbeidsplass og miljøet på arbeidsplassen. Det virker som at de alle er veldig glad i jobben sin og de mener også at stillingen de har er veldig viktig for Hæren. Dette er noe som også er

veldig relevant opp mot behovshierarkiet og tofaktorteorien som nevner at sosiale behov er viktig for å motivere en ansatt. Det virker som at denne faktoren kan allerede føre alene til en stor motivasjon for respondentene til å møte opp på jobb hver dag. De trives så godt på sin arbeidsplass at det alene kan bli en grunn til å gå på jobb.

Alle intervjuobjektene nevner uten at vi har stilt et veiledende spørsmål mot det- at det sosiale på arbeidsplassen er veldig godt. Da vi stiller spørsmålet om de kan trekke fram positive ting ved sin arbeidsplass får vi som svar:

"Det tror jeg må være en meget kompetent gjeng å jobbe med. Veldig mye kompetanse innenfor sine områder. Som utgjør at det blir veldig bra. Det er et veldig godt miljø, og det er det generelt i hele Hæren. Hærens befalsskole har utmerket seg veldig, en veldig sammensveisa gjeng. Man kan dra nytte av hverandres kompetanse i hele organisasjonen. Så er det et utfordrende miljø å jobbe i med tanke på kompetansen. Man må hele tiden holde seg oppdatert og få med seg hva som skjer på utsiden også"

Oberstløytnant, Hæren

For å utløse indre motivasjon er det grunnleggende at individet har ferdighetene og kunnskapene som er viktig for at jobben skal kunne mestres, selv med store utfordringer. De som har vært med på omstillingen til Hæren er et bevis på at ved tillit fra lederen og med noen års erfaring, får de ansvar til å gjennomføre noe så stort. Dette er en teori som Hackman og Oldham beskriver. Vi går stadig inn i et nytt kunnskapssamfunn og kompetansenivået på individer vil alltid bli større. Derfor er det viktig for individer at de selv og dem de jobber har en stor kompetanse.

Kunnskapsbasert tillit spiller en rolle på arbeidsplassen for intervjuobjektene. Personene de jobber med er folk man stoler på og som man føler gir deg riktig informasjon og som stiller opp til riktig tid. Dette er også noe som Herzberg og Maslow fokuserer på som viktige hygiene faktorer for motivasjon, nemlig mellommenneskelige relasjoner. Dette er faktorer som kan påvirke både positivt og negativt på et individ.

"Variasjon i hverdagen, nå har jeg en kontorjobb i stor grad, men man får vært mye ute i felt. Så det blir noe annet enn bare å sitte på et kontor. Så variasjon er viktig. Trivsel, det er et

godt arbeidsmiljø"

Kaptein, Hæren

Variasjon, ikke bare i hverdagen, men også ferdigheter handler om hvilken grad jobben de har passer til de forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper som individene har. Jo større variasjon i ferdighetene som må utnyttes, jo mer motivasjonsengasjerende vil jobben være.

I tillegg til at det er godt arbeidsmiljø, kommer det også fram at de er fornøyd med at de har selvstendige oppgaver og at de blir tildelt et så stort oppdrag som å evaluere og gjennomføre en så stor omstilling i Forsvaret. De får en stor tillit fra side ledere og dette vil så klart også utløse en motiverende faktor hos de ansatte. Dette er også en faktor for egen trivsel på arbeidsplassen.

"Jeg opplever å få ansvar, det er viktig"

Kaptein, Hæren

Vi har vært innom tillit som en motivasjonsfaktor. At et individ får ansvar av sin leder betyr at individet også får tillit av sin leder. Kjerneelementer i tillit er *kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet* (Kaufmann & Kaufmann s.359). Som nevnt tidligere er *kompetanse* en viktig del av tillit. Vet personene hva de snakker om? Er kunnskapsnivået til individet tvilsomt, blir også tilliten tvilsom. *Konsistensen* handler om forutsigbarheten i forskjellige situasjoner. Vil individet følge strake retningslinjer i forskjellige situasjoner, eller vil han eller hun handle forskjellig i forskjellige oppdrag?

Lojalitet representerer hvor mye et individ er villig til å gjøre for et annet individ. Ved lojalitet antar man at man kan stole på et annet menneske og at ikke dette mennesket handler opportunistisk. *Åpenhet* er den siste faktoren innenfor tillit og forklarer rett og slett at man kan fortelle andre mennesker sannheten og at det ikke holdes tilbake noe informasjon mellom individer som er i et tillitsforhold.

Dette er faktorer som alle som har vært med i omstillingen har fått fra lederne sine. Og det er helt klart at dette vil motivere individer til å gjøre et godt arbeid, ved hjelp av indre motivasjon. Noe annet som er veldig sentralt og som kommer igjen hos alle respondentene er

arbeidsoppgavene og hverdagen på jobben. Alle sier at ingen dager er like, og at det er en veldig viktig ting for at de skal orke å ha jobben sin, med tanke på at det er veldig mye arbeid med en så stor omstilling. Da vi spurte om hvordan **arbeidsdagen** til de forskjellige så ut, fikk vi disse svarene:

"Den er veldig varierende. Som nestkommanderende så skal jeg ha oversikt over alt som foregår på skolen. Så det er alt fra møter der man ser på hvor mange som skal tas opp på skolen til der man ser på budsjett på opp mot 100miljoner. Så jeg har en finger med i det meste. Det står i mye møter og koordineringer"

Oberstløytnant, Hæren

Siden det er tre forskjellige nivåer på stillingene til de vi har intervjuet, må vi se det fra deres ståsted hvordan motivasjonen har utspilt seg. To av intervjuobjektene har vært med på omstillingen som ledere og de to andre har fungert som medarbeidere. Motivasjon utløses individuelt hos et menneske og det å jobbe med et prosjekt er kjent for å være veldig motiverende fordi de har et felles mål og prosjektet byr på utfordrende arbeidsoppgaver (Gällstedt 2003). Dette er helt klart vært en utløsende indre motivasjon hos de innblandede i omstillingen.

"Det er i stor grad en kontorjobb fra halv 8 til halv 4. spesielt det siste året har det blitt en del overtid, med tanke på omstillingen. Det blir jo en del overtid uten om det. Men en del av de dagligdagse oppgavene som ikke er så viktige, har blitt satt til siden på grunn av omstillingen eller omfordelt til andre. Det siste året har vært veldig mye jobb med omstillingen"

Kaptein, Hæren

Det at de også kommer seg ut av kontoret og får kommet seg i felt er noe som de alle trives veldig godt med.

5.2 Tilhørighet og tillit

Vi spurte også respondentene om de synes arbeidet de gjorde var viktig. Dette er en faktor som kommer under tofaktorteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2009), hvor teorien sier at selve arbeidet er en motivasjonsfaktor. Dette er en teori som alle respondentene bekrefter ved at de

mener at arbeidet de gjør hver for seg er viktig for omstillingen og Hæren generelt. Dette er svarene vi fikk da vi spurte om de selv mente at arbeidet de gjorde var viktig:

"Ja, det er det. Det er meningsfullt, og jeg mener at jeg er et viktig element i forsvaret for at Forsvaret skal fungere"

Kaptein, Hæren

Her mener kapteinen selv at han er i stand til å oppnå det ledelsen vil at han skal få ut av jobben, som er et viktig motivasjonselement i forventningsteorien. Forventningsteorien er et element som er sentralt i kognitiv motivasjonsteori.

"JA, definitivt. Uten funksjonen min ville det blitt en spredning. Man hadde ikke da hatt det elementet som knytter alle trådene sammen. Og som sørger for at alle gjør det de skal til rett tid. Et type bindeledd"

Oberstløytnant, Hæren

Motivasjonsfaktorer som ansvar, tillit, selvstendighet og arbeidsoppgaver er indre motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette er faktorer som kommer om og om igjen i intervjuene våre og det er helt klart at en indre motivasjon er drivkraften til omstillingen de jobber med. Alle intervjuobjektene nevner at tiden de har jobbet med omstillingen har vært krevende tidsmessig og det har vært hektisk. Da vi spør om omstillingen har påvirket arbeidsdagene og fritiden får vi litt forskjellige svar. Det virker som at de som har vært litt høyt oppe i systemet på denne omstillingen har kunnet ha mer fritid enn de som ikke leder prosjektet og som har litt lavere stilling. Da vi stilte spørsmål ved om dette hadde påvirket arbeidsdagen og fritiden, fikk vi disse svarene:

"Det har for det første tatt veldig mye tid. Det har vært en periode der det har vært veldig mye jobb og lite fritid. Det har vært perioder som har vært veldig intensive hvor det har vært bare jobb og sove. Det har gått litt i bølgedaler. Perioder har det vært normale dager, og det har vært nødvendig. Man får litt utlading når man har vært igjennom sånne perioder, så da er det godt å lade opp batteriene. Det har gått i skippertak. Det har ført til at jeg har brukt mye tid på ting jeg ellers ikke ville gjort. Ting som jeg ikke har noe erfaring med tidligere. Og det har vært motiverende og interessant"

Kaptein, Hæren

"Fritid er hellig, så den har ikke blitt så mye påvirket. Den styrer jeg mye selv. Vi har flyttet eller kuttet andre oppdrag for at det skal gå rundt. Jeg har ikke måtte jobbe livet av meg på kvelder og i helger, men noe har det blitt. Vi måtte nedprioritere andre ting, som også skulle vært gjort. Det har vært mye å holde kontroll på. Det har vært stressende og slitsomt mentalt sett. Spesielt nå i høst når vi produserte mye dokumentasjon"

Oberstløytnant, Hæren

Dette er to intervjuobjekter med forskjellig stilling. Siste svaret er en som har høy stilling i Hæren og det virker også derfor som at han kunne bestemme sin fritid i høyere grad enn de andre. De fleste sa at det hadde gått mye utover fritiden og helgene. I tillegg nevnte en av dem at det hadde blitt uforsvarlig mye jobbing og at det var nok gått utenfor arbeidsmiljøloven sine grenser. Men det var ikke noe som påvirket innsatsen i arbeidet for noen av dem og de alle var veldig innforstått med at det var ekstra arbeid som kun ville foregå over en liten tid, så om det gikk utover fritiden, så var det bare for en kort tid. Så at det har blitt ekstra jobbing hadde ikke tæret direkte på motivasjonen til noen av dem, men det hadde vært vanskelig i de periodene hvor det hadde vært mye arbeid. Likevel var den "dødtiden" som kom innimellom veldig hellig til fritid.

Problemstillingen vår ble mer og mer tydelig for hvert intervju vi hadde. Motivasjonen til de som hadde vært med i omstillingen lå helt definitivt innenfor indre motivasjon. Alle svarte nei på om de fikk noen goder for å være med å drive et så stort prosjekt. Det blir nevnt mye at arbeidsmiljøet og kompetansen til de ansatte ligger på et høyt nivå og selv med mye overtidjobbing så har de gjennomført omstillingen. Vi spurte direkte intervjuobjektene hva som har vært drivkraften til å jobbe med en så stor omstilling og de fleste svarte at det var både en plikt i arbeidet og at det var interessant for dem å kunne bidra til at GBU skulle bli en bedre skole. I tillegg får de påvirket utdannelsen til framtidige ledere i Hæren. Siden de alle har en ledelse- og organisasjonsutdanning, trekker de dette fram som en motivasjonsfaktor. De får brukt utdannelsen sin direkte mot en problemstilling og de får løst denne.

"Delvis er det jo fordi jobben min tilsier at jeg har en viktig del av det. Så er det selvfølgelig det at jeg synes omstillingen er viktig. Og at jeg synes det er spennende. Endringsledelse og endringer synes jeg er veldig spennende å drive med"

Kaptein, Hæren

"Det har vært litt begge deler. For det første har vi jo fått et oppdrag som man må gjennomføre, man har jo på en måte ikke noe valg. Man har en tidsfrist og innen da så må det være ferdig hvis man skal komme i mål. Det er en drivkraft i seg selv. Man må gjøre jobben sin rett og slett. Den andre er det jo at i denne omstillingen her er det en positiv sak, som er interessant å jobbe med. Man kan se resultater selv og se resultater av modulen her på høsten. Så det er også en god drivkraft, for man får det som man vil. Så får jeg vært med å lede hele prosessen og det er en drivkraft for da får man det litt som man vil selv"

Oberstløytnant, Hæren

Det å få ansvar og kunne drive et prosjekt, er veldig kognitivt motiverende for et individ. Fordi at det blir satt et mandat med tidsfrist og en prosjektbeskrivelse for hva som skal være gjort, gjør at individene får nærmest frie tøyler til å kunne styre sitt eget arbeid. Dette gjør at lederen viser tillit til arbeiderene sine og igjen utløser dette motivasjon for et individ.

Kognitivismen er en teori som prøver å motbevise at et individ er avhengig av fysiologiske behov for å få motivasjon til å gjennomføre arbeid. Intervjuobjektene våre vender både mot at de er i jobben fordi det er et godt miljø rundt dem (fysiologisk behov), samtidig som at det med å ha tillit og kunne arbeide selvstendig er motiverende (kognitiv).

For å motivere et individ som skal drive med et prosjekt er det noen punkter som er greit å ha (Hackman og Oldham 1980):

- ha klare mål, for eksempel milepæl og prosjektmål
- gi prosjektdeltakerne mulighet til selvstendig arbeid og ansvar
- sørge for gode arbeidsforhold og tilgang til nødvendige ressurser, verktøy og metoder
- god informasjon
- evalueringssystem som kan kontrollere
-

Dette er faktorer som uten tvil har vært med i omstillingen og som har drevet de involverte til å drive så stort arbeid. Å føle seg som en del av en gruppe er et av de viktigste behovene til et menneske. En grunn er fordi at individer har et sosialt behov å ivareta og at individer trenger tilbakemelding fra andre på det de gjør for å utvikle seg rent sosialt og personlig (Kaufmann

& Kaufmann, 2009). Når man i tillegg arbeider i gruppe er det større sjanse for at de blir enig om et samlet mål og de vil ta samme beslutninger.

5.3 Omstillingen og individene

Vi stilte også spørsmål ved om intervjuobjektene synes omstillingen hadde vært en nødvendighet. De fleste sa at det var definitivt nødvendig. En av dem svarte at det i utgangspunkt ikke var en nødvendighet, men at det var absolutt behov for endringer.

"Den var ikke nødvendig sånn i utgangspunktet, men det var riktig å gjøre det. Det fungerte før. Hæren produserte nye befalselever "godt nok". Den nye ordningen vil føre til at det helt sikkert er noen som vil påpeke feil her og. Det er styrker og svakheter. Totalt sett er den nye befalsskoleordningen bedre enn den vi har nå"

Kaptein, Hæren

"Ja, definitivt. Den modellen vi har hatt fram til nå har vært omdiskutert. Den har jo blitt jobbet med hele tiden siden 2005. Slik at den har utviklet seg positivt. Det har vært aspekter som har vært nødvendig å endre. Det får vi nok løst nå. De negative sidene fra den gamle modellen skal vi få gjort noe med. Det er derfor Generalen dro hele prosessen i gang"

Oberstløytnant, Hæren

Som vi ser her, så er de litt uenig i hvor viktig omstillingen er. Men alle er enig om at endringen var en endring som var viktig for Hærens GBU. Forventningene våre var at det var noen som ville være veldig motstander av endringen siden dette er den tredje store omstillingen til GBU på ti år. Det er en tids- og pengekrevene omstilling hver gang og vi forventet dermed motstand. Som intervjuobjektene sier, så vil det alltid være litt motstand mot endringen og individer som mener at den gamle reformen fungerte utmerket. Og selv om et av intervjuobjektene våre så på omstillingen som mindre nødvendig, har individet som var litt negativ til det likevel valgt å bli med på en så stor arbeidsprosess. Dette viser veldig at det er en tilhørighet til arbeidsplassen og kollegaer som kan være en faktor som har gjort at alle som har vært med i omstillingen har hatt en motivasjon selv ved så mye arbeid.

For å binde dette opp mot teori ser man at det er grunnleggende behovene til Maslow og

Herzberg som er veldig i fokus her. I tillegg ser de ansatte i Hæren på arbeidet som en plikt å gjennomføre på arbeidsplassen sin. Det blir veldig framhevet og gjentatt hvor godt miljø det er i Hæren og hvor høyt kompetansenivået ligger på tvers i organisasjonen. De får utnyttet hverandre i omstillingen og inntrykket er at de er en sammensveiset gjeng som har jobbet jevnt og trutt med omstillingen.

Motivasjon til å endre noe hos et enkeltmenneske skyldes at individet selv kan utvikle seg og lære av endringen. Motivasjon til å endre noe i en virksomhet eller organisasjon utløses gjerne av selve arbeidet, hvor viktigheten kan utløse motivasjon. Andre motivasjonsfaktorer til endring i organisasjon kan være incentiver, lønn og ledelse. Til slutt har man den motivasjonsfaktoren som spiller mest inn i denne omstillingen, og det er motivasjon som utløses av sosiale prosesser i organisasjonen. At intervjuobjektene snakker mye om at de føler at de får utnyttet utdannelsen sin ved å være med i en slik prosess styrker også antakelsene om at det er en indre motivasjon som driver dem til å holde på med en slik omstilling over lengre tid.

5.4 Oppsummering

"Hva motiverer de ansatte i Hæren til å drive en stor omstilling ved befalsskolen over lengre tid?"

- Hvilken rolle mener de ansatte som driver omstillingen at de har for endringene?
- Er det plikten til å gjøre jobben som driver dem, eller er det en motivasjon ved jobben?

Vi var veldig interesserte i om de som hadde drevet omstillingen fikk noen ekstra goder for å gjøre dette. Det fikk vi veldig fort avkreftet til og med før vi fikk stilt spørsmålet om det var noen ytre motivasjon som drev dem. Intervjuobjektene refererer alle sammen til at Hæren har et godt arbeidsmiljø og en stor kompetanse over hele linjen. Maslows behovshierarki spiller en sentral rolle i denne problemstillingen.

- Fysiologiske behov – de har fått kunne styre sin arbeidsdag veldig mye, slik at de kan legge inn hvile, matpauser og toalettbesøk.
- Trygghet – de har i tillegg til vanlig arbeidsdag fått dette oppdraget med å drive en

omstilling. Det vil da si at uansett når de er ferdig med omstillingsarbeidet, har de en jobb å komme tilbake til. Da har de også en trygghet ved at de har inntekt og en god jobb å komme tilbake til.

- Sosiale behov – dette er den faktoren som spiller størst rolle hos alle intervjuobjektene. Alle sammen skryter uhemmet av det gode sosiale miljøet de har på jobben og hvor god kompetanse alle har. Nå har vi ikke gått inn på privatlivet til intervjuobjektene, men dette blir urelevant da de alle har bekreftet at miljøet på jobben spiller en stor rolle i henhold til arbeidet de gjør.
- Aktelse – de nevner alle sammen at det er viktig for dem å kunne oppleve ansvar. Dette er et overskuddsbehov for et individ. De har fått veldig god tilbakemelding på arbeidet de har gjort og dette gjør jo at de også har motivasjon til å drive den siste delen av omstillingen nå. De har oppnådd et mål ved å gjennomføre en omstilling innen tidsfristen og alle sammen har selvrespekt nok til å være stolt av dette.
- Selvrealisering – denne faktoren er litt vanskelig å binde opp mot intervjuobjektene da vi ikke har spurt hva målet eller drømmen i livet deres er.

Det kommer klart fram at alle intervjuobjektene kan knyttes opp mot Maslows behovshierarki. De er ikke avhengig av ytre belønninger for å gjøre en bra jobb. Det er selve tilknytningen og arbeidsplassen i seg selv som motiverer dem.

I tillegg har *målsettingsteorien* også en viktig rolle i omstillingen. Her er knutepunktet til motivasjon at de har et felles mål og en tidsfrist på å gjennomføre det. Prinsippene i teorien er at man har spesifikke, men vanskelige mål. Dette er noe alle bekrefter, at det har vært utfordrende for alle sammen, men at de har hatt et mandat å forholde seg til har vært veldig behjelpelig. I denne teorien har omstillingen kun kommet til første punkt som er den faktiske målsettingen. De to andre punktene som iverksetting og evaluering vil ikke starte opp før høsten. Men dette er altså en teori som også går på indre motivasjon som drivkraft og passe omstillingsgruppen veldig godt.

- *Er det plikten til å gjøre jobben som driver dem, eller er det en motivasjon ved jobben?*

Et av underspørsmålene våre er om det er plikten eller motivasjon som gjør at individene i

omstillingen gjennomfører jobben. Alle intervjuobjektene våre bekrefter at det er en del av plikten deres å gjøre den jobben de har fått, men ut ifra svarene vi får når vi spør om hva som driver dem til å gjøre det, så er det de sosiale faktorene hvor de bemerker at det er et godt miljø med høy kompetanse hos dem som jobber med omstillingen. Ja, alle sier at de har en plikt til å gjøre den jobben de skal, men vi ser på intervjuobjektene at det er noe mer som driver dem enn bare plikten. De lyser opp når de skal snakke om jobben sin og de tviholder på at det er et godt miljø og at de får personlig noe ut av arbeidet ved at de får brukt ting fra utdannelsen sin.

- *Hvilken rolle mener de ansatte som driver omstillingen at de har for endringene?*

Vi var også interesserte i å finne ut hvilken rolle de innbandede i omstillingen føler at de har hatt. Alle har bekreftet at de har følt seg viktig under omstillingen. Et av intervjuobjektene sa også at han ikke tror det ville fungert uten hans stilling, på grunn av at han fungerte som en mellomleder i omstillingen. Dette er uten tvil en veldig stor motivasjonsfaktor for individer og en hygienefaktor som er viktig for at et individ skal trives på jobben.

6. Konklusjon

Problemstillingen vår er:

"Hva motiverer de ansatte i Hæren til å drive en stor omstilling ved befalsskolen over lengre tid?"

- Hvilken rolle mener de ansatte som driver omstillingen at de har for endringene?
- Er det plikten til å gjøre jobben som driver dem, eller er det en motivasjon ved jobben?

Siden dette er en omstilling som ikke fysisk er gjennomført i Hæren enda, har det vært vanskelig for oss å se på om det har vært noe uttelling for all jobben de involverte har gjort. Vi har derfor tatt utgangspunkt i dem som har jobbet med rapporten som dokumenterer at omstillingen er viktig for at Hæren skal kunne produsere gode befalelever.

Formålet med studien vi har gjort var å få svar på problemstillingen, om det har vært en indre eller ytre drivkraft som har gjort at individene i omstillingen har orket å gjennomføre noe så stort og tidskrevende. Siden ingen av individene har vært i frykt om å miste jobben sin etter omstillingen har blitt iverksatt, har heller ikke motivasjonen til noen av individene vært på 0. Dette er en av de fysiologiske motivasjonsfaktorene til Maslow, det og ha en sikkerhet, altså en jobb og kunne komme tilbake til etter omstillingen er gjennomført. I tillegg har de hatt samme inntekt under hele omstillingen. Herzbergs hygienefaktor 2. Lønn og Sikkerhet passer også inn under dette. Personene som har deltatt i omstillingen er individer med høy utdanning og alle har minst 5 års fartstid i Forsvaret.

Gjennom undersøkelsen vår finner vi også at individenes mestringsfølelse og tillit til jobben står veldig sentralt i påvirkningskraft til motivasjonen for å jobbe med dette. At de har blitt tildelt et så stort ansvar og at de får brukt utdannelsen i praksis er noe alle sier er en viktig faktor for å jobbe med denne omstillingen. I tillegg har de hatt en tidsramme og et mål å nå med omstillingen. De føler at de har fått nok informasjon underveis og at samarbeidet mellom linjene i organisasjonen har vært veldig komplett med tanke på at alle har et stort

kompetansenivå. En ekstra "boost" for individene som har jobbet med omstillingen, er at de vil kunne fysisk se resultatet av det de har gjort allerede til høsten og neste år.

Da vi spurte individene om omstillingen har gått utover fritiden og den normale arbeidsdagen er alle enig om at det har gått utover arbeidsdagen ved at andre arbeidsoppgaver har blitt dyttet til side og utsatt. Tre av fire intervjuobjekter sier at omstillingen har påvirket fritiden, men at det har vært noe de har vært forberedt på og det er synlig at det ikke har påvirket motivasjonen i noe stor grad. De er ansatt i en jobb og de føler så klart plikten til å gjøre arbeidet de er satt til å gjøre. Dette er noe alle bekrefter da vi spør hva som har vært drivkraften til å være med på omstillingen, men vi merker på individene at de brenner for jobben sin og at plikten ikke er noe avgjørende for resultatet av omstillingen.

Videre har endringene som individene hatt et godt grunnlag ved at det er gjennomført rapporter på hvordan GBU har vært tidligere. GBU har alltid klart å produsere gode befalelever, men det har likevel alltid vært rom for forbedring og det er det intervjuobjektene våre mener at de har klart. Man hører at de er selvsikker på jobben de har gjort og de gjentar ofte hvor kompetent gjeng de har jobbet med hele veien.

Funnene våre er ikke noe særlig revolusjonerende for Hæren eller Forsvaret generelt, dette fordi antakelsene og erfaringene våre fra Forsvaret tilsier at det er veldig stor motivasjon som driver de ansatte. Men de funnene vi har støtter veldig opp mot Maslow og Herzberg sine hygiene faktorer. Det virker som at de fysiologiske behovene er noe Forsvaret fokuserer veldig på og det er veldig morsomt å se hvordan teorien stemmer med praksis.

Svar på problemstillingen

Gjennom studien vi har gjort av Hærens GBU har vi ikke funnet et rent svar på hva som motiverer medarbeiderne til å gjennomføre denne omstillingen. Det er helt klart at de har en indre drivkraft som bindes opp mot hygiene faktorene til Maslow og Herzberg. Men vi har helt klart funnet noen grunnleggende faktorer som står sentralt:

1. Miljøet i Hæren (Sosiale behov)
2. Tilliten fra ledelsen (Aktelse)
3. Muligheten til å kunne styre et prosjekt sammen med andre kompetente medarbeidere

Alle intervjuobjektene våre har en relativt god utdanning og de har ikke stått i fare for å miste jobben sin etter at omstillingen er gjennomført, noe som gjør at de har en motivasjon til å arbeide litt overtid og ha lengre dager enn vanlig. I tillegg står det sosiale miljøet som en veldig sterk faktor hos dem alle og mulighetene de har fått til å utvikle seg selv og bruke kunnskapen sin i omstillingen er noe alle bekrefter at de ser på som en drivkraft.

"Jeg opplever å få ansvar, det er viktig"

Kaptein, Hæren

Alle intervjuobjektene bekrefter at de har en viktig rolle i omstillingen. De mener at uten deres stilling ville ikke omstillingen blitt gjennomført på det nivået den er utført på.

Dette sitatet velger vi å dra fram igjen for å vise hvor viktig det er for individer i arbeid å få ansvar. Å få tillit er en av de største motivasjonsfaktorene og dette i tillegg til plikten til å gjøre arbeidet sitt vil vi tro er en av grunnene til at de har gjennomført jobben innenfor tidsfrist og med et så bra resultat.

Vi erkjenner dermed at plikten til å gjøre arbeidet står som en faktor, men at Maslow og Herzberg sine hygienefaktorer stemmer godt opp mot praksis i Hæren for dem som har drevet omstillingen. Motivasjonen er den største faktoren som har drevet dem til å gjøre omstillingen.

7. Litteraturliste

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008) Endringskynisme, Oslo: Gyldendal Akademiske.

Bakka, J. F., Fivelsdal E. & Nordhaug O.(2004) Organisasjon og ledelse – struktur, prosesser, læring og kultur (4.utg.) Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Bjørvik, K. I. & Haukedal, W.(1997) Arbeids- og lederpsykologi (5.utg.) Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Bolman, L. G. & Deal T. E. (2009) Organisasjon og ledelse – struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler (4.utg.) Oslo: Gyldendal Akademiske.

Hein, H. H. (2009) Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse, København: Hans Reitzels Forlag

Jacobsen, D. I. (2012) Organisasjonsendringer og endringsledelse (2.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010) Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode (4.utg.) Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G & Kaufmann A. (2009) Psykologi i organisasjon og ledelse (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Kvilvang, N. (2013) Evalueringsrapport av Hærens GBU, Rena

Lillemyr, O.F. (2007) Motivasjon og selvforståelse, Oslo: Universitetsforlaget

<http://forsvaret.no/om-forsvaret/fakta-om-forsvaret/kart-tjenestesteder-i-norge/alletjenestesteder/rena/sider/rena.aspx>

<http://www.forsvarsbygg.no/Eiendommer/Rena/>

<http://forsvaret.no/utdanning-karriere/lederutdanning/HBS/Sider/om-skolen.aspx>

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

Våre navn er Helene Wolmersen og Catharina Dyngeland, vi er studenter ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena. Vi tar bachelor i organisasjon og ledelse og holder nå på med vårt tredje og siste år hvor vi skriver bacheloroppgave. Begge to har vært i førstegangstjeneste i Forsvaret ved Sjø- og Luftforsvaret og Forsvaret som tema falt oss ganske naturlig når vi valgte å skrive oppgave sammen. Hærens befalsskole har på de ti siste årene vært igjennom mange og store forandringer og dette var en problemstilling vi ville komme til grunn i, hvor vi fokuserer på motivasjonen til dem som har vært med på forandringene med tanke på mye overtidarbeid og mange forandringer på kort tid. Problemstillingen vår lyder som følger:

Hva motiverer de ansatte i Hæren til å drive en omstilling?

Anonymitetsbeskyttelse

De som blir intervjuet i denne oppgaven er frivillig og informasjon/opplysninger vil ikke komme ut til offentligheten hvis det ikke er ønske om det. Informasjonen vi samler inn vil være til hjelp for oss til å finne ut om det er indre eller ytre motivasjon som driver de involverte til å være med på en omstilling i en så stor organisasjon over lengre tid.

Åpningsspørsmål

- **Hvor lenge har du jobbet i Forsvaret?**
- **Hvor lenge har du jobbet med GBU/BS?**
- **Hvordan har det vært å jobbe med GBU, med tanke på alle forandringene som har vært det siste tiår?**
- **Hvorfor valgte du Forsvaret som arbeidsplass**
- **Hvis du ville trukket fram positive ting ved din arbeidsplass, hva vil du framheve da?**

Egenskaper ved jobben

- **Hvordan ser din arbeidsdag ut?**
- **Synes du selv at jobben din er viktig?**

- **Har du vært med å drive selve omstillingen?**
- **Hvis ja, hvordan har omstillingen påvirket din arbeidsdag/fritid?**
- **Hva har vært din drivkraft til å delta i omstillingen?**
- **Synes du den siste omstillingen har vært en nødvendighet?**
- **Hva er dine tidligere erfaringer med omstillingene som har vært?**
- **Hvordan har du tolket motivasjonen til de involverte i det tidligere omstillingsarbeidet?**
- **Vil motivasjonen forandre seg for instruktørene når modulene blir flyttet tilbake til Rena leir første året?**

Vedlegg 2 – Utdrag fra et av intervjuene

Oberstløytnant, Hæren

- **Hva er din stilling i forsvaret?**

Jeg er nestkommanderende ved Hærens befalsskole.

- **Hvordan har det vært å jobbe med GBU, med tanke på alle forandringene som har vært det siste tiår?**

Det har for så vidt ikke skjedd så mye de siste åtte årene. Men nå kommer det til å skje store endringer, men det har for så vidt ikke vært så mange endringer de to årene jeg har jobbet. Det har vært en ganske stabil modul siden 2005. men nå har vi jobbet ganske hardt for å få en stabil endring.

- **Hvorfor valgte du Forsvaret som arbeidsplass?**

Det var mer en interesse som kom tror jeg. Det fanget meg og var veldig interessant. Jeg hadde ikke noe begrep på at jeg skulle være i forsvaret i 26 år. Det er sikkert sånn for mange andre ungdommer og.

- **Hvis du ville trukket fram positive ting ved din arbeidsplass, hva vil du framheve da?**

Det tror jeg må være en meget kompetent gjeng å jobbe med. Veldig mye kompetanse innenfor sine områder. Som utgjør at det blir veldig bra. Det er et veldig godt miljø, og det er det generelt i hele Hæren. Hærens befalsskole har utmerket seg veldig, en veldig sammensveisa gjeng. Man kan dra nytte av hverandres kompetanse i hele organisasjonen. Så er det et utfordrende miljø å jobbe i med tanke på kompetansen. Man må hele tiden holde seg oppdatert og få med seg hva som skjer på utsiden også.

- **Hvordan ser din arbeidsdag ut?**

Den er veldig varierende. Som nestkommanderende så skal jeg ha oversikt over alt som foregår på skolen. Så det er alt fra møter der man ser på hvor mange som skal tas opp på skolen til der man ser på budsjett på opp mot 100miljoner. Så jeg har en finger med i det meste. Det står i mye møter og koordineringer.

- **Synes du selv at jobben din er viktig?**

JA, definitivt. Uten funksjonen ville det blitt en spredning. Man hadde ikke da hatt det elementet som knytter alle trådene sammen. Og som sørger for at alle gjør det de skal til rett tid. Et type bindeledd.

- **Er det mange som jobber med omstillingen?**

Ja, nå er det veldig mange. Vi har vært en kjerne på ca 5 som har jobbet veldig mye siden i fjor høst, men nå har vi måtte dra inn flere for å få alt det praktiske på plass før sommeren. Akkurat nå er det Østlandet som jobber mest, men det har vært bidrag fra hele landets Hær-institusjoner. Men i sum på en eller annen måte så har det nok vært rundt 30 personer som har bidratt.

- **Hvordan har omstillingen påvirket din arbeidsdag/fritid?**

Fritid er hellig, så den har ikke blitt så mye påvirket. Den styrer jeg mye selv. Vi har flyttet eller kuttet andre oppdrag for at det skal gå rundt. Vi har ikke måtte jobbe livet av oss på kvelder og i helger, men noe har det blitt. Vi måtte nedprioritere andre ting, som også skulle vært gjort. Det har vært mye å holde kontroll på. Det har vært stressende og slitsomt mentalt sett. Spesielt nå i høst når vi produserte mye dokumentasjon.