

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Lasse Heggelund

---

Ledelse og arbeidsmiljø, og hvordan det bidrar til arbeidsmotivasjon  
En kvalitativ undersøkelse blant ansatte i det norske Luftforsvaret.

---

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 70



**NORD**  
universitet

[www.nord.no](http://www.nord.no)

## **Forord**

Deltidsstudiet Master of Business Administration har i sin helhet bidratt til å gjøre arbeidshverdagen min i Forsvaret mer interessant. Dette da jeg i hele perioden har vært nysgjerrig på hvordan ledelse og arbeidsmiljø i arbeidslivet påvirker oss, og hvordan det henger sammen med vår arbeidsmotivasjon. I søket etter ny kunnskap har jeg møtt mange utrolig flotte mennesker på Nord Universitet, og jeg har knyttet vennskap, og lært mye om ulike bransjer i arbeidslivet. Denne kunnskapen har gitt meg større perspektiv, og nyttige erfaringer som jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet.

I perioden har jeg vært avhengig av støtte, og jeg vil takke min samboer og mine to barn for tålmodigheten da jeg ofte har vært inne i ”skriveboblen”. Jeg vil også takke min veileder Roger Helde på Nord Universitet for å bidra inn i skriveprosessen med gode faglige innspill, og svært nyttige veiledningssamtaler, dette for at jeg skulle nå målet å fullføre masteroppgaven.

Lasse Heggelund 26.05.21

## **Sammendrag**

Problemstillingen min er: ”I hvilken grad påvirker egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø på egen arbeidsplass arbeidsmotivasjonen hos de ansatte?”. Jeg valgte denne problemstillingen da jeg var nysgjerrig på hva som motiverer ansatte i arbeidslivet. Hvordan påvirkes vi av ledelse og arbeidsmiljø, og hva gjør dette med oss mennesker i arbeidslivet opp mot egen arbeidsmotivasjon.

Jeg valgte meg ut en avdeling i Luftforsvaret som utdanner soldater til Forsvarets flystasjoner i Norge. Dette er en avdeling som har ansatte med høy faglig kompetanse, og derfor en kunnskapsbasert avdeling. Avdelingen er avhengig av motiverte medarbeidere, og stor grad av kontinuitet blant de ansatte for å nyttiggjøre seg av kompetansen. Avdelingen er avhengige av ansatte som holder seg oppdatert innenfor nye militære systemer og moderne teknologi. Dette for å ha godkjente instruktører, med riktig kompetanse, til å utdanne soldater i et moderne Luftforsvar. Jeg har selv tilknytning til avdelingen, noe som bidro til at jeg hadde tilgang på informanter innenfor et militært området.

Jeg gjennomførte flere kvalitative forskningsintervjuer av ansatte i den militære avdelingen, og det var ulikt aldersnivå og ulikt gradsnivå på informantene. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden på arbeidsplassen. Jeg opplevde informantene som troverdige, og at de ønsket å bidra med sin kunnskap og sine opplevelser for å bidra inn i min forskningsoppgave.

Hovedfunnene fra den empiriske undersøkelsen tyder på at opplevelsen av ledelse og arbeidsmiljø har stor sammenheng med arbeidsmotivasjonen hos ansatte i avdelingen. Dette kom fram av svarene som informantene gir i intervjuene, både fra informantene med lang tjenesteerfaring, og de med lav tjenesteerfaring. Funnene fra den empiriske undersøkelsen understøttes av hovedfunnene fra litteraturdelen, hvor motivasjon i arbeidslivet, og ansattes egne opplevelser, kan relateres til, og knyttes opp mot, ulike teorier som er presentert i forskningsoppgaven.

Det er svært interessant hvordan ansatte i Forsvaret motiveres igjennom felleskapet. Funnene tyder på et iboende ønsket om å bidra som en effektiv medarbeider, dette for å nå egne individuelle, og avdelingens målsetninger. Funnene mine tyder på at et godt samhold i arbeidsgruppen, og gode kollegiale relasjoner på arbeidsplassen, styrker felleskapet og arbeidsmotivasjonen til ansatte.

## **Abstract**

My thesis question is: "To what extent do own experiences of management and the working environment in one's own workplace affect the work motivation of employees?". I chose this issue when I was curious about what motivates employees in working life. How are we affected by management and work motivation, and what does this do to us humans in working life in relation to our own work motivation.

I chose a school department in the Air Force that trains soldiers for the Armed Forces' air stations in Norway. This is a school department that has employees with high professional competence, and therefore a knowledge-based department. The department is dependent on motivated employees, and a large degree of continuity among the employees. The department needs employees who stay up to date with new military systems and modern technology. This is to have approved instructors, with the right skills, to train soldiers in a modern defense. I myself have connections to the department, which contributed to me having access to informants within a military area. I conducted several qualitative research interviews of employees in the military department, and there were different age levels and different degree levels for the informants. The interviews were conducted during working hours at the workplace. I perceived the informants as credible, and that they wanted to contribute their knowledge to contribute to my research thesis.

The main findings from the empirical study indicate that the experience of management and working environment has a large connection with the work motivation of the employees in the department. This emerged from the answers given by the informants in the interviews, both from the informants with long service experience, and those with low service experience. The findings from the empirical study are supported by the main findings from the literature section, where motivation in working life, and the employees' own experiences, can be related to and linked to various motivation theories presented in the research paper.

It is very interesting how the employees in the Armed Forces are motivated through the community. The findings indicate an inherent desire to contribute as an effective employee to achieve their own individual and the department's objectives. My findings indicate that a good unity in the working group, and good collegial relations in the workplace, strengthens the community and the work motivation of the employees.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord

Sammendrag

Abstract

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1    | Innledning  | 7  |
| 1.1  | Bakgrunn for valg av problemstilling  | 7  |
| 1.2  | Presentasjon av problemstillingen   | 8  |
| 2    | Litteraturkapittel  | 9  |
| 2.1  | Litteratursøk   | 10 |
| 2.2  | Innsamling og gjennomgang data  | 10 |
| 2.3  | Arbeidsmotivasjon   | 12 |
| 2.4  | Motivasjonsteorier  | 13 |
| 2.5  | Self- Determination Theory (SDT)  | 15 |
| 2.6  | Maslows behovspyramide  | 17 |
| 2.7  | Herzberg to-faktor teori  | 19 |
| 2.8  | Kommunikasjon   | 20 |
| 2.9  | Ledelse   | 22 |
| 2.10 | Oppsummering teori  | 24 |
| 3    | Metode  | 25 |
| 3.1  | Forskningsstrategi og design  | 25 |
| 3.2  | Datainnsamlingsteknikk og utvalg  | 26 |
| 3.3  | Etiske problemstillinger  | 29 |
| 3.4  | Validitet og reliabilitet, behandling av data, og gjennomføring av dataanalysen | 30 |
| 3.5  | Refleksjon over egen rolle som forsker  | 34 |
| 4    | Presentasjon av funn  | 36 |
| 4.1  | Ledelse   | 36 |
| 4.2  | Kommunikasjon   | 40 |
| 4.3  | Arbeidsmiljø  | 42 |
| 4.4  | Motivasjon  | 46 |
| 4.5  | Åpent spørsmål  | 49 |
| 5    | Drøfting  | 51 |
| 5.1  | Ledelse   | 52 |
| 5.2  | Arbeidsmiljø  | 56 |
| 6    | Konklusjon og forslag til videre forskning                                      | 61 |
| 6.1  | Forslag til videre forskning  | 64 |
|      | Litteraturliste   | 65 |

Figur 1: Oppgavens teoretiske oppbygning.

Figur 2: Viser strukturen i utvelgelsesprosessen av litteratur.

Figur 3: Maslow's behovspyramide (Rosland, 2017).

## **1 Innledning**

Som offiser og leder i Forsvaret ble det naturlig for meg at oppgaven ble rettet mot hvordan ledere kan påvirke sine medarbeidere til høy ytelse og høy trivsel på arbeidsplassen.

Erfaringer og opplevelser fra arbeidslivet var noe jeg lenge ønsket å forske på. Godt lederskap og et positivt arbeidsmiljø er noe jeg verdsetter høyt for min egen arbeidsmotivasjon, og det ble derfor spennende å forske i egen organisasjonen. Dette for å kunne si noe om ledelsen og arbeidsmiljøet på egen arbeidsplass, og hvordan dette påvirker arbeidsmotivasjonen hos de ansatte.

I denne studien vil jeg forske på ledelse, arbeidsmiljø, og motivasjon. Dette for å kunne tilrettelegge godt, og for å ivareta mine ansattes arbeidshverdag både fysisk og psykisk. Det er et samfunnsnyttig oppdrag å skape motiverte, selvstendige, og engasjerte medarbeidere som bidrar inn i arbeidsmiljøet og arbeidslivet. Jeg ønsker å være en solid bidragsyter og tilrettelegge for effektive arbeidsplasser i Forsvaret.

Jeg har brukt god tid på å finne fram til et tema og en problemstilling som engasjerer meg og som er samfunnsaktuell og nyttig. Mye informasjon og kunnskap var tilgjengelig i løpet av prosessen, og det var viktig å sortere i relevant litteratur for å få oversikt over eksisterende forskning, og danne meg et oversiktsbilde over tematikken før jeg bestemte meg for retning. Jeg ønsket å forske på et tema som er relevant for arbeidslivet i dag, og som har en nytteverdi for ledere og ansatte i alle organisasjoner.

### **1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling**

Forsvaret er den militære delen av den norske statsmakten, en stor organisasjon med omlag 17.000 ansatte i fredstid i Norge (Forsvaret, 2019). Forsvaret har ny moderne teknologi som krever spesielle kurs og utdanning. Flere avdelinger i Forsvaret har et høyt arbeidstempo, økt risiko ved militære øvelser, og økt risiko ved tjeneste i internasjonale operasjoner i utlandet. Det kreves derfor mye fravær fra hjemmet, og det kan være ekstra belastende fysisk og mentalt for de ansatte i Forsvaret. Dette da de ikke kan være hjemme hos sin familie og sine venner når arbeidshverdagen er preget av vakt, øvelser og utenlandstjeneste.

Den 1.januar 2016 ble ny ordning for militært tilsatte (OMT) implementert i Forsvaret. Innen 2020 skulle omstillingen ferdigstilles, og det omtales som den største omstillingsprosessen i

Forsvaret i nyere tid (Forsvaret, 2020). Hovedbegrunnelsen for omstillingen var et behov for å styrke den militære fagkompetansen. Forsvaret skulle ha flere spesialister enn offiserer, og målet var at spesialistene skal representere dybdekompetanse og kontinuitet. Stadig mer komplisert materiell og systemer i Forsvaret krever spesialister og sivile med dyp faglig kompetanse og erfaring innenfor sine fagfelt. Forsvaret hadde et behov for personell med en langt sterkere spesialisering enn det vi hadde i det gamle systemet (Forsvaret, 2020).

Omstillingen er omdiskutert i Forsvaret da flere hevder at omstillingen er et tiltak for å spare penger. På lang sikt vil man få en lavere gradsstruktur, og lavere lønnsutvikling enn tidligere. Flere mener også at når gradsnivået blir lavere, og man endrer den etablerte strukturen, vil det påvirke Forsvarets operative evne på lang sikt. Med bakgrunn i egen interesse for ledelse, arbeidsmiljø og motivasjon, og omstillingsprosessen som Forsvaret nå har igangsatt, bidro dette til valg av problemstilling.

Jeg valgte å avgrense oppgaven til en avdeling i Luftforsvaret. Avdelingen er et representativt utnitt av Forsvaret, og har ansatte som kommer fra ulike forsvarsgrener. Flere ansatte i avdelingen har sivil utdanning, i tillegg til den militære jobben. Kompetansen har de ervervet ved å ta høyere utdannelse kombinert med lang tjenesteerfaring fra Forsvaret. Sivil utdanning og relevant arbeidserfaring fra Forsvaret kan også kvalifisere for jobber utenfor Forsvaret. Det er interessant og finne ut hva som påvirker arbeidsmotivasjonen, slik at ansatte trives på jobb, og ikke slutter til fordel for andre jobber.

## **1.2 Presentasjon av problemstillingen**

Ved å forske på egen organisasjon ønsker jeg å bli bedre til å tilrettelegge for å fremme et godt arbeidsmiljø og skape motiverte medarbeidere.

Med bakgrunn i kapittel 1.1 og valg av problemstilling vil mitt forskningsspørsmål være:

***”I hvilken grad påvirker egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø på egen arbeidsplass arbeidsmotivasjonen hos de ansatte?”***



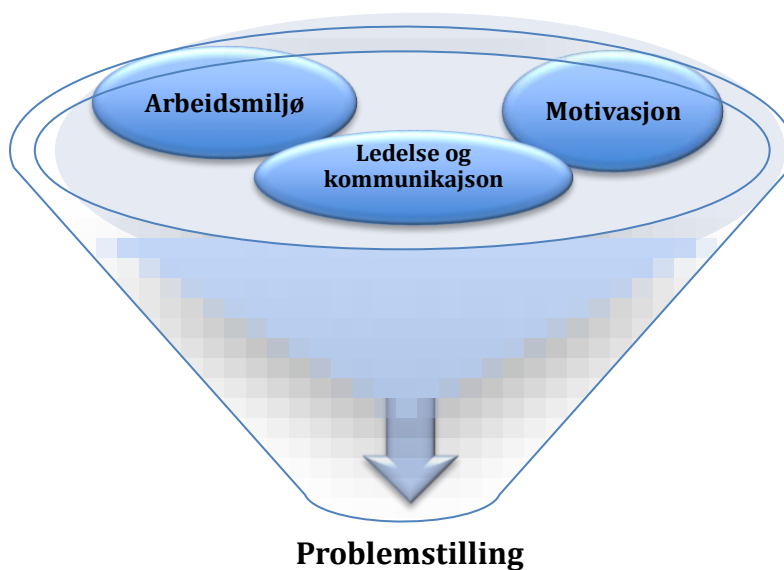
Oppgavens videre oppbygning vil omhandle et litteraturkapittel hvor jeg skal gjøre rede for valgt internasjonal litteratur. Så vil jeg presentere metoden jeg har valgt for å innhente relevant datagrunnlag. Så vil jeg redegjøre for empiriske funn, før jeg analyserer funn opp mot internasjonal litteratur. Avslutningsvis vil jeg konkludere og komme med forslag til videre forskning.

## 2 Litteraturkapittel

Jeg vil nå presentere det teoretiske rammeverket som skal anvendes i analysen for å svare på problemstillingen. Litteraturkapitlet vil struktureres rundt den mest relevante internasjonale litteraturen og forskningsfronten om problemstillingen.

Litteraturkapitlet struktureres i tre deler:

1. Litteraturkapitlet starter med en gjennomgang av litteratursøk for å vise hvordan jeg har søkt for å finne relevant internasjonal litteratur.
2. Deretter vil jeg presentere relevant teori knyttet til arbeidsmotivasjon.
3. Tilslutt vil jeg presentere teori om ledelse og arbeidsmiljø. Jeg vil også presentere teori knyttet til kommunikasjon.



Figur 1. Viser hvordan litteraturkapitlet er strukturert for å svare på oppgavens problemstilling.

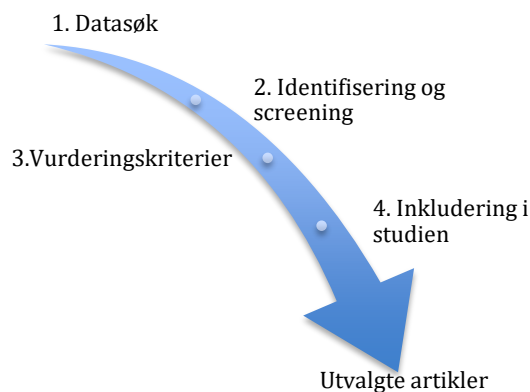
## 2.1 Litteratursøk

Litteratursøket ble gjennomført i søkemotorene Oria og Google Scholar. For å svare på problemstillingen har jeg valgt å være bevisst i utvelgelsen av litteratur. Dette med hensyn til hvorvidt artiklene er publisert i vitenskapelige tidsskrift, er fagfelleverdert, og om forfatterne har anvendt relevante metoder for undersøkelse.

I litteratursøket ble søkeordene ”arbeidsmotivasjon” og det engelske ordet ”work motivation” undersøkt. Rapporter fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) ble identifisert tidlig i søket, og aktuelt i forskningen. Fra FFI sine rapporter er det litteraturstudier, analyser og forskningsrapporter som jeg vurderer som troverdige, og relevante for å svare på problemstillingen. Forsvarets egen nettside ble også anvendt som støttelitteratur for å bidra med relevant statistikk.

## 2.2 Innsamling og gjennomgang data

Databasen Oria og google scholar ble benyttet i litteratursøket. Med støtte fra Universitetsbiblioteket ved Nord Universitet ble det benyttet ulike nøkkelord i litteratursøket. Nøkkelordene bidro til å få flere treff med høy kvalitet og fagfelleverdert litteratur. For å avgrense antall treff i databasen ble litteratursøket delt inn i fire prosesser:



Figur. 2 viser strukturen i utvelgelsesprosessen av litteratur i litteratursøket.

1. I første trinn av litteratursøket ble det identifisert 16 artikler, avhandlinger og bøker. I den innledende prosessen var utvalgsriteriene at de skulle inneholde nøkkelord som svarer til problemstillingen.

2. Ved identifisering og screening ble litteraturen studert og vurdert. Artikkelen, avhandlingene, og bøkene ble vurdert. Dersom de var relevante ble de tatt med videre i prosessen. Det var en fordel om litteraturen var fagfellevurdert og hadde troverdige metoder for innhenting av datagrunnlag.
3. Videre i prosessen ble vurderingskriteriene om i hvilken grad artikkelen, bøkene og avhandlingene direkte eller indirekte svarer til, eller omhandler problemstillingen. Videre om litteraturen har høy validitet og reliabilitet.
4. Avslutningsvis ble åtte bøker og avhandlinger inkludert i studien. Disse ble valgt på bakgrunn av relevans, troverdighet, og faglig innhold.

Etter gjennomgang av trinn 1-4 i utvelgesprosessen ble disse valgt ut for videre undersøkelse:

1. Kjeldstad & Dommermuth, 2009- *Hver fjerde ønsker å bytte jobb: Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet*
2. Petersen & Schartum-Hansen, 2019- *en studie om spesialistens motivasjon for en karriere i Hæren*
3. Strand & Forsvarets, 2019- *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret*
4. Dysvik et al., 2016- *Produktiv motivasjon i arbeidslivet.*
5. Jacobsen & Thorsvik, 2019- *Hvordan organisasjoner fungerer*
6. Kaufmann & Kaufmann, 2015- *Psykologi i organisasjon og ledelse*
7. Spurkeland, 2009- *Relasjonsledelse*
8. Gagné & Deci, 2005- *Self-determination theory and work motivation*

### 2.3 Arbeidsmotivasjon

Mennesker er den viktigste ressursen i organisasjoner, og en viktig oppgave er å motivere individer til positiv sosial adferd og høy ytelse på arbeidsplassen. Dette er en av de viktigste utfordringene man står ovenfor i arbeidslivet (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

Menneskets innsats, prestasjoner og produktivitet i arbeidslivet påvirkes av arbeidsmotivasjon, og det er viktig å ha forståelse for hva som bidrar til arbeidsmotivasjon hos ulike individer (Dysvik et al., 2016). Arbeidsrelatert adferd settes i gang og styres av faktorer som omhandler arbeidsmotivasjon (Dysvik et al., 2016).

Relasjonene mellom ledere og medarbeidere er viktige faktorer for å skape arbeidsmotivasjon (Erichsen et al., 2018). Å ha sterke hierarkiske posisjoner i en organisasjon kan bidra til at mennesker mister motivasjonen i arbeidslivet. Et gjensidig tillitsforhold er sentralt, hvor leder og medarbeider bør inngå i et partnerskap i forkant av en hierarkisk posisjonering. Dette vil bidra til en styrket motivasjon, hvor man føler seg trygg, og jobber sammen i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

I en studie fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) fra 2016 finner de at trivsel og arbeidsmiljø er en viktig faktor for å motivere til tjeneste i Forsvaret (Forskningsinstitutt, 2016). FFI ser at soldatenes ønske om videre tjeneste henger sterkt sammen med deres trivsel og deres indre motivasjon (Forskningsinstitutt, 2016).

I en litteraturstudie av Karin Røen Strand publisert i 2019 på vegne av FFI fikk de følgende hovedfunn på hvorfor spesialistene slutter i Forsvaret (Strand & Forsvarets, 2019, s. 40):

1. Manglende karriere- og utviklingsmuligheter.
2. Misnøye med tilsettingsforholdet.
3. Tjenestedets beliggenhet.
4. Vanskelig å kombinere med familieliv.
5. Misnøye med lønn og/eller insentiver.
6. Ingen plan om karriere i Forsvaret (turnoverintensjon) / plan om sivilutdanning.
7. Manglende anerkjennelse.

I en analyse fra FFI om sluttrater og stillingsrotasjon publisert i 2014 er sluttraten for ansatte på ansettelsesforhold til 35 år ca. 7% (Lillekvelland & Strand, 2015). Personellgrupper med korte kontrakter har en sluttrate på 25%, og ansatte med fast tilsetning til pensjonsalder er sluttraten på rundt 4% (Lillekvelland & Strand, 2015). Analysen viser også at høye sluttrater medfører store kostnader for Forsvaret. Kostnadene er store administrativt, organisatorisk og økonomisk (Lillekvelland & Strand, 2015). Studien viser også at det er en sterk sammenheng mellom alder og sluttrate i Forsvaret, hvor de yngste slutter i større grad enn de med lengre erfaring og aldersnivå (Lillekvelland & Strand, 2015).

Forskerne Kjeldstad og Dommermuth i statistisk sentralbyrå (SSB) finner i sine undersøkelser at dårlig trivsel på arbeidsplassen er en viktig faktor i for at ansatte slutter i sine jobber (Randi Kjeldstad & Lars Dommermuth, 2009). Tre av fire av som opplever lav trivsel har planer om jobbskifte (Randi Kjeldstad & Lars Dommermuth, 2009). Forskerne viser til at psykososiale forhold er av stor betydning, og gode kollegiale forhold på arbeidsplassen, frihet og selvbestemmelse er sentralt for stå i jobb lengre. Videre finner forskerne i sin analyse at "høyt utdannede trives dårligere, og at arbeidstid er mindre viktig enn arbeidssted" (Randi Kjeldstad & Lars Dommermuth, 2009, s. 31).

Undersøkelser gjort av selskapet Randstad i 2019 viser at den yngre generasjonen, som er født fra starten av 1980-årene og midten av 1990-årene i større grad er blant de som bytter jobb oftest (Randstad, 2019). Hovedårsaken ligger i manglende karrieremuligheter i arbeidslivet (Randstad, 2019).

Samtidig krever det mer av arbeidsgivere å beholde de unge da de er attraktive i arbeidslivet (Randstad, 2019). Den yngre generasjonen er attraktive i arbeidslivet da de har ny og moderne kompetanse, og innsikt i moderne systemer. Dette er noe som arbeidsgivere trenger innenfor ulike plattformer, brukeratferd, verktøy, og de tilfører nye ideer til arbeidslivet (Randstad, 2019).

## **2.4 Motivasjonsteorier**

For å oppnå motivasjon må tre sentrale psykologiske tilstander være oppnådd (Berg, 1996):

1. Det må være en opplevelse av at arbeidet er meningsfullt.

2. Som ansatt må man føle et personlig ansvar til jobben som skal utføres.
3. Tilbakemeldinger på prestasjoner må gis slik at medarbeiderne kan føle mestring om de lykkes.

Motiverte medarbeidere bidrar positivt for virksomheter da de jobber mer enn hva som står i stillingsinstruksen (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Motiverte medarbeidere er selvstendige og aktiviserer seg selv, noe som er til positivt for lederen i organisasjonen, som slipper unødvendig oppfølging (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Arbeidsmiljøet påvirkes positivt når virksomheter har motiverte medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Arbeidsmotivasjon hos individer påvirkes av et godt arbeidsmiljø da medarbeidere ofte jobber lange dager, og tilbringer mye tid på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

Nyere studier viser også at økonomien påvirkes når virksomheter har motiverte medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Motivasjon påvirker arbeidstakernes jobbstabilitet når ansatte får sterkere tilhørighet til virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

Ryan og Deci skiller mellom to typer motivasjon; indre og ytre motivasjon. Når arbeidet er meningsfylt, interessant og gir glede, skapes det indre motivasjon. Oppnår man en form for ytre belønning eller konsekvens er det ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2017).

Personlighetstrekk og ulike situasjoner vil påvirke hva som er mest effektivt som motivasjon. Det viser seg ofte at bedre prestasjoner kan relateres til indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017).

Det er to grunnleggende behov som beskriver indre motivasjon; behov for kompetanse og behov for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Indre motivasjon handler om å føle seg betydningsfull, skape gode opplevelser, og få glede ved å utføre arbeidsoppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2019a). Ytre motivasjon gir belønning i form av høyere lønn, bonus og andre goder (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Karrieremuligheter og lønnsbetingelser betegnes som de viktigste faktorene for å gi ytre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019a).

Motivasjonen påvirkes derfor av ytre faktorer, og i arbeidslivet kan man fremme ytre motivasjon ved å gi anerkjennelse eller ved å få goder på jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

## 2.5 Self- Determination Theory (SDT)

Self- Determination Theory (SDT) eller selvbestemmelsesteorien, er en omfattende sosialkognitiv teori for motivasjon, personlighet og optimal funksjon. Hos Deci og Ryan er indre motivasjon basert på menneskets ønske om å være kompetent og selvbestemt (Deci & Ryan, 1985).

Indre motivasjon er den medfødte drivkraften mennesket har til å engasjere og utforske egen kapasitet og forsøke å overvinne optimale utfordringer. Det vil være en nær sammenheng mellom oppfattet kompetanse og indre motivasjon. Jo mer kompetent man oppfatter seg selv i en arbeidssituasjon desto mer indre motivert vil man være (Deci & Vansteenkiste, 2004).

SDT baseres på tre primære psykologiske behov som motiverer menneskelig atferd; Behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Dette danner grunnlaget for å kunne kategorisere miljøet et individ lever i. Dette gjelder uavhengig av om miljøet er støttende eller undergravende, og sees på som vitalt for individets funksjon og rolle.

De grunnleggende psykologiske behovene gjelder i alle kulturer og i alle faser av et menneskets liv, til tross for utvikling i samfunnet. De hevder også at mennesket søker etter de grunnleggende psykologiske behovene i anledninger der det er muligheter, og styrer sitt liv for å oppsøke og skaffe seg disse behovene (Deci & Ryan, 2002).

Autonomi kan defineres som en kapasitet individet har for å ta kontroll over egen læring (Benson, 2013). Det er en egenskap hos lærende individer, og det kan ikke læres bort fra et individ til et annet (Benson, 2013). Autonomi kan derfor defineres som selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2002). Autonomi involverer menneskets muligheter til å ta egne valg, og å regulere seg mot selvvalgte mål (Deci og Gagne, 2005; Deci og Ryan, 1985).

Autonomi beskrives som årsaken til egen atferd, og omhandler handlinger ut i fra interesser eller integrerte verdier (Deci & Ryan, 2002). Autonomi omhandler individets tilskrivelse av årsaken bak atferd eller handling, med en følelse av at handlingene springer ut av en selv og er ens egne. Individet bestemmer selv over sine handlinger, ved at det er mange ulike valgmuligheter for atferd (Deci & Ryan, 1987).

Autonomi blir ofte forvekslet med selvstendighet, som ikke støtter seg til eller blir påvirket av ytre påvirkning og innflytelse. SDT derimot ser på det som en nødvendig sammenheng mellom autonomi og selvstendighet. Individet kan allikevel stole på andres veiledning, og meninger, dersom handlingen oppleves som en autonom handling basert på egne valg (Deci & Ryan, 2002).

Indre motivasjon springer ut fra autonomi. Når et individ utfører en handling de opplever som interessant, utfører de denne oppgaven på bakgrunn av et bevisst valg eller beslutning de selv har tatt (Gagné & Deci, 2005). Det oppstår en del implikasjoner rundt begrepet valgmulighet, da et individ ikke bare forholder seg til valg basert på egne ønsker, men også valg som er bestemt for individet.

En handling utføres på bakgrunn av forestillingen om at en forsterkning kan inntreffe (Deci & Ryan, 1985). Jo mer autonom eller selvbestemt en handling er, jo mer er den tilegnet av individet som en helhet og oppleves som en handling individet selv er ansvarlig for. Dette letter individets muligheter til å oppleve autonomi i forhold til ulike aktiviteter (Deci & Ryan, 1987).

Behovet for kompetanse er et samlet resultat av individets interaksjon i et sosialt miljø i forhold til egen utforskning, læring og innstilling. Mennesker har en iboende tilfredsstillende i å utforske og utvide egen kapasitet. Motivasjonen bak aktiviteten anses som viktig, da det har en effekt på motivasjon og samtidig påvirker individets følelse av mestring (Deci et al., 1975).

Mennesket ønsker å føle seg effektiv i interaksjon med andre individer og i sosiale miljøer, og oppsøker mulighetene til å praktisere og uttrykke sine kapasiteter. Behovet for kompetanse leder individet mot utfordringer som oppleves som optimale for deres egen kapasitet. Individet tilegner seg kompetanse gjennom interaksjon med stimuli som ansees som utfordrende (Deci et al., 1975; Deci & Ryan, 1985).

På denne måten får individet benyttet seg av sin optimale kompetanse og ferdigheter (Deci et al., 1975). Samtidig forsøker individet iherdig å opprettholde evnene og ferdighetene de har opparbeidet seg gjennom aktiviteter. Kompetanse anses ikke som en oppnådd ferdighet eller evne, men som en følelse av tillit til seg selv gjennom egne handlinger (Deci & Ryan, 2002).



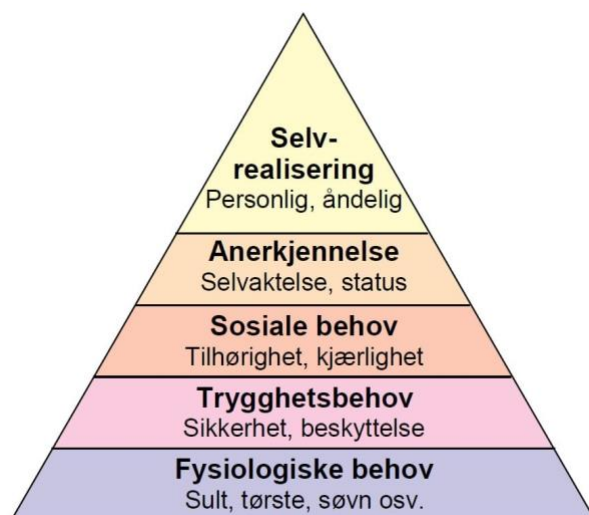
Behovet for sosial tilhørighet omhandler følelsen av å ha sosial tilhørighet til andre individer og til sitt eget miljø. Dette behovet omhandler også individets opplevelse av å være koblet til andre, til å bli tatt vare på og til å kunne ta vare på andre individer rundt seg. Sosial tilhørighet omhandler å slutte seg til og bli integrert og akseptert av andre. Behovet for å være i en relasjon til andre individer, er viktig for å kunne føle seg trygg og oppleve sikkerhet i en tilhørende gruppe eller samfunn.

Tilhørighet handler om å etablere felles gjensidig respekt og sikkerhet med andre i et sosialt miljø. Et sosialt miljø som støtter og tillater at individet opplever tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene er antatt å kunne støtte en hensiktsmessig menneskelig funksjon. Når en person opplever tilfredsstillelse med hensyn på opplevd kompetanse og tilhørighet vil de lettere inkorporere ideer og reguleringer som sine egne. Et sosialt miljø som er til hinder for eller i konflikt med de tre grunnleggende behovene, anses som undergravende og lite hensiktsmessig (Deci & Ryan, 2002).

## **2.6 Maslows behovspyramide**

Maslow's behovspyramide blir regnet som den mest kjente og innflytelsesrike motivasjonsteorien og handler om de menneskelige behovene (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). I Maslows behovshierarki blir det beskrevet fem behov i pyramiden (Jacobsen & Thorsvik, 2019b):

1. Fysiologiske behov
2. Trygghetsbehov
3. Sosiale behov
4. Respekt og Anerkjennelse
5. Selvrealisering



Figur 3: Maslow's behovspyramide (Rosland, 2017)

Behovene er rangert i en pyramide, og for å komme seg til neste nivå skal man ha oppnådd tilfredsstillelse på nederste trinn som er grunnleggende fysiologiske behov. Videre i pyramiden finner man trygghetsbehovet, sosiale behov, behovet for anerkjennelse, og behovet for selvrealisering (Rosland, 2017).

Disse fem behovene kan man dele inn i to hovedkategorier; ”behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94-95).

Kaufmann & Kaufmann gir oss en innføring i de ulike nivåene og relaterer disse opp mot arbeidslivet. De fysiologiske behovene handler om det absolutt grunnleggende et individ trenger for å overleve. Det kan enkelt forklares som behovet for luft, vann, mat og varme. I arbeidslivet kan man sammenlikne det med behovet for å få lønn fra arbeidsgiver. Dette kan forklares med at penger gir mat, hus og en økonomi for å overleve i samfunnet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

For å tilfredsstille behovet for trygghet, som er neste nivå, trenger vi trygge omgivelser som kan beskytte individet mot både fysisk og psykisk skade. I arbeidslivet betyr dette at man har en sikker og trygg jobb. Har individet oppnådd behovet for trygghet vil det søke etter større vekst og trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det sosiale behovet handler om å ha tilknytning til, å oppleve, en tilhørighet opp mot andre mennesker. Individet søker etter aksept, og mennesker som kan støtte oss i livet. I arbeidslivet

kan virksomheter bidra til å tilfredsstille dette behovet ved å skape et godt arbeidsmiljø gjennom sosiale aktiviteter, og god dialog med sine ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Behovet for annerkjennelse handler om menneskets mulighet for personlig vekst. Det skapes motivasjon når individer videreutvikler egen kompetanse og personlige egenskaper. I arbeidslivet kan ledere og kollegaer gi tilbakemeldinger til hverandre. Gjennom tilbakemeldinger som er positive opplever ansatte og bli satt pris på, og dette skaper økt motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Behovet for selvrealisering er det øverste nivået i Maslows behovspyramide. Behovet for selvrealisering handler om å realisere sine drømmer og utvikle sine potensialer i forhold til sine evner og egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Oppnår mennesker selvrealisering på jobb vil dette bidra til høy indre motivasjon. Dette er positivt for de ansatte, og for virksomheten. Når individer oppnår indre motivasjon kan produktivitet og effektivitet øke, og det er positivt for virksomheten (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

## **2.7 Herzberg to-faktor teori**

To-faktorteorien til Fredrick Herzberg går ut på hvilke faktorer som fører til trivsel og hvilke faktorer som fører til mistrivsel. Teorien viser at en produktiv medarbeider trives på jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien viser at motivasjon og trivsel er det samme, og at faktorene som skaper trivsel ikke er de samme faktorene som skaper mistrivsel. Et annet funn er at mistrivsel ikke var det motsatte av trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Herzberg hevder at dette er ”to uavhengige dimensjoner, og han valgte å dele inn dimensjonene i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108).

Motivasjonsfaktorer skaper trivsel på arbeidsplassen. Annerkjennelse, ansvar, læring og vekst betegner motivasjonsfaktorer, og gir ikke mistrivsel om man opplever at disse ikke er tilstede. Er motivasjonsfaktorene tilstede vil man imidlertid kunne oppleve en stor grad av tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Man blir ikke utilfreds om motivasjonsfaktorene ikke er tilstede, men individer kan oppleve å bli mer distansert og nøytrale. Hvordan ansatte utfører arbeidet sitt kan derfor relateres til motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Lønn og trygghet i jobben kjennetegner hygienefaktorer. Om man ikke får lønn og trygghet i jobben kan ansatte oppleve mistrivsel. Selv om man får lønn og har en trygg jobb skapes det ikke nødvendigvis trivsel. Når flere hygienefaktorer tilstede og tilfredsstillende forsvinner mistrivsel. Hygienefaktorene er det som ligger nederst på Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Nedenfor er det listet opp faktorer som tilhører gruppene hygiene-og motivasjonsfaktorer: (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 110)

1. Gi slipp på noe av den direkte kontrollen over de ansatte. Her må det vektlegges resultater, og at de ansatte sitter på den kunnskapen som er nødvendig for å kunne velge den fremgangsmåten han/hun ønsker å bruke for å oppnå resultater på en best mulig måte.
2. Øke det personlige ansvaret til de ansatte. Gi ansatte større kontroll og ansvar for sine egne jobbhandlinger.
3. Organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Dette gir ansatte muligheten til å kunne fullføre arbeid fra start til slutt.
4. Gi større frihet og gi mer tilgang på informasjon. Her er det viktig at den ansatte har muligheten til å få informasjon om andres arbeid, slik at de ansatte har muligheten å se sitt eget arbeid i en større og gjerne mer meningsfull sammenheng.
5. Legge til rette for at de ansatte kan utvikle seg. Dette kan gjøres gjennom at de ansatte får nye og mer utfordrende oppgaver i jobben sin.

## **2.8 Kommunikasjon**

Kaufmann & Kaufmann har beskrevet syv måter man kan unngå kommunikasjonsbarrierer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 310-311):

1. Regulere informasjonsflyten i organisasjonen, for å unngå over-eller underkommunikasjon.

2. Bruke tilbakemeldinger aktivt. Et godt eksempel på dette er medarbeidersamtaler.
3. Forenkle språket. Man skal ha et klart språk, og unngå fagbegreper som mottaker ikke har kunnskap eller grunnlag for å forstå.
4. Bruke jungeltelegraf, for å ha muligheten til å få tak i mykinformasjon.
5. Se etter ikke-verbale holdepunkter.
6. Beherske følelser. Positiv emosjonell tilstand kan gjøre mennesker mer mottakelig for svake argumenter. Bruker man sterke emosjoner når man formidler noe kan dette gi et inntrykk av at senderen er irrasjonell, noe som smitter over på evalueringen av budskapet.
7. Lytte aktivt. Vise at man forstår det senderen prøver å formidle. Dette er ifølge Kaufmann og Kaufmann et av de viktigste rådene. Være oppmerksom, vise at man er oppmerksom, forstå, ikke dømme budskapet, huske, ikke tolke budskapet annerledes enn det som er ment.

Spurkeland mener det er flere ferdigheter som trengs for å utøve god kommunikasjon. For å ha god kommunikasjon er aktiv lytting en viktig ferdighet, og handler om den evnen man har til å oppfatte og forstå meningen av budskapet som blir kommunisert i en samtale (Spurkeland, 2009). Ved å stille spørsmål, og være interessert, forsikrer lytteren seg om at han/hun forstår budskapet (Spurkeland, 2009).

En annen ferdighet er å stille åpne spørsmål som hvem, hva, hvorfor og hvordan. Dette for å åpne opp for forklaringer og utdypning. Det er også viktig virkemiddel å vise anerkjennende adferd, vise interesse, berømme, å vise et tydelig engasjement når det kommuniseres (Spurkeland, 2009). En annen ferdighet er å involvere alle i dialogen slik at man får fram alle synspunkter, og avklarer ulike meninger. Det er ikke alltid slik at mennesker er enige i hverandres synspunkter, og da viser Spurkeland til viktigheten med konstruktiv argumentasjon hvor man underbygger sine argumenter med saklige resonnement (Spurkeland, 2009).

## 2.9 Ledelse

Ledelse handler om å påvirke mennesker, og dette kan gjøres gjennom samtaler, eller gjennom å forsøke å inspirere sine medarbeidere til å løse arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Ved å være delaktig kan lederen påvirke adferd i hvordan målsetninger, hvilke strategier, og hvordan den formelle strukturen i en virksomhet blir utformet (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

Samhandling mellom mennesker, og evnen til å påvirke holdninger, tenkning, og adferd i en organisasjon, er det ledelse handler om (Spurkeland, 2009). Det er viktig at leder har god dialog med sine ansatte, og er bevisst på hva som motiverer i mennesker (Spurkeland, 2009). Leders påvirkningskraft kan påvirke trivsel på arbeidsplassen, og leder bør kjenne til hva som gir sine ansatte motivasjonskraft (Spurkeland, 2009).

Leder kan gjennom å vise oppmerksomhet og støtte påvirke sykefravær, motivasjon og nærværet i en virksomhet (Spurkeland, 2009). Ved å kjenne sine medarbeidere og deres drivkrefter kan leder motivere med utfordringer, spenning, anerkjennelse og forfremmelse basert på individuelle behov (Spurkeland, 2009).

Menneskers totale livssituasjon er ofte en faktor som påvirker motivasjon både på og utenfor jobb (Spurkeland, 2009). Lederen er viktig for å motivere medarbeiderne på arbeidsplassen (Spurkeland, 2009). Gode relasjoner til lederen påvirker ansattes evne til å være selvdreven, og ha høy indre motivasjon (Spurkeland, 2009). God relasjonskvalitet er sentral for å oppnå høy motivasjon, arbeidsinnsats, og arbeidsprestasjoner på arbeidsplassen. Dette blir svakere om ansatte har en formell og upersonlig relasjon til lederen (Spurkeland, 2009).

Ansatte har også et ansvar for egen arbeidsmotivasjon, og man tilbringer svært mye tid på jobben. Gode relasjoner til kolleger og ledelse gjør arbeidsplassen til et hyggelig sted å reise til. Gjennom et inspirerende jobbmiljø med gode kolleger er skapes det motivasjon. Ved lav trivsel vil dette bidra til lav innsats på jobben (Spurkeland, 2009).

Belønninger det virkemidlet som har fått størst oppmerksomhet for å fremme motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Løser ansatte arbeidsoppgaver slik virksomheten ønsker, og utføres det på en tilfredsstillende måte, vil ansatte motiveres ved belønningssystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Ved uønsket adferd kan ansatte bli forespeilet straff eller

manglende belønning, og incentivsystemer har sine utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Virksomhetene må derfor utforme systemer som gir ønsket effekt for å motivere ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

Det skilles mellom tre måter å belønne på; individuelle, gruppe, og systembelønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Individuelle belønninger tildeles enkeltindivider, gruppebelønninger tildeles flere ansatte ved felles prestasjon, og systembelønninger tildeles grupper som er tilknyttet organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

Ansatte kan tildeles reelle og symbolske belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Reelle belønninger er materielle goder som lønn, arbeidstelefon og firmabil. En reell belønning betraktes som en gode med økonomisk verdi (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Symbolske belønninger kan være anerkjennelse og oppmerksomhet fra leder for prestasjoner på arbeidsplassen.

Organisasjonen bør selv utforme hvilke kriterier som kvalifiserer til å få belønninger, og kan enten belønne etter atferd eller resultat og mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Et blandingssystem kan også benyttes, hvor organisasjonen belønner etter både atferd og resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Organisasjoner kan motivere gjennom fastlønn og resultat, og et slikt incentivsystem må organisasjonene selv utforme for skape arbeidsmotivasjon hos sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

Latham og Locke mener at utforming av mål er en ledelsesteknikk som kan brukes for å motivere de ansatte i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019b). Det beskrives tre hovedregler for hvordan mål må utformes (Jacobsen & Thorsvik, 2019b): Målene må være konkrete slik at det ikke er tvil om hva organisasjonen ønsker å oppnå. Det må være klare tidsfrister, og målene må være utfordrende og realistiske. Om disse tre hovedreglene følges vil man oppnå motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019b).

For å oppnå økt ytelse må ansatte akseptere målene som organisasjonen har satt, og lederen må også gi tilbakemeldinger på de gitte målene. Den ansatte vil oppnå økt ytelse om man selv bestemmer seg for å oppnå et resultat eller få realisert et mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019b)

Tilbakemeldinger handler om i hvilken grad man får informasjon om arbeidets resultater (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette er svært viktig for medarbeidernes motivasjon at leder gir tilbakemeldinger på utførelse og fremgang i arbeidet. Erfaringslæring avhenger også av tilbakemeldinger på utført arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det er ulik praksis i hvordan ledere og ansatte gir og mottar tilbakemeldinger (Spurkeland, 2009). Økt fokus på tilbakemeldinger kan bidra til økt motivasjon da det blir naturlig som en del av samspillet mellom menneskene i virksomheten (Spurkeland, 2009).

## **2.10 Oppsummering teori**

Jeg har nå presentert relevant teori som jeg skal drøfte opp i mot min problemstilling. Dette for å få gode helhetlige svar, som skal resultere i tolkninger, antydninger og konklusjoner. Jeg har derfor nå gjennom dette kapitlet presentert teori som omhandler motivasjonsteorier, teorier om ledelse og ulike virkemidler leder kan anvende for å motivere medarbeidere. Videre har jeg presentert kommunikasjonsteorier og relevant forskning fra Forsvaret for å underbygge diskusjoner i drøftingen. Jeg har valgt disse teoriene da de er fagfellevurdert, og har høy validitet og reliabilitet. Dette for å bidra til en relevant forskningsoppgave som er nyttig for Forsvaret og andre organisasjoner.

Etter gjennomgang av litteraturen identifiserer jeg et forskningsgap, spesielt i norske studier, knyttet til arbeidsmotivasjon med et medarbeiderfokus. Det er i større grad forsket på hvordan lederen kan bidra til å motivere medarbeidere, enn hvordan den ansatte påvirkes igjennom opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø. Arbeidsmotivasjon knyttet opp mot ledelse og arbeidsmiljø synes også å være lite utforsket spesielt i det norske Forsvaret. Det blir derfor interessant å studere fenomenet arbeidsmotivasjon i etaten nå som Forsvaret er inne i en omstillingsprosess, og hvor lønn og gradsnivå justeres ned i flere militære stillinger. Dette er det også forsket svært lite på da dette er relativt nytt. Derfor vil det være et forskningsgap som gjør oppgaven aktuell.



### 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvilken metode og fremgangsmåte jeg har benyttet meg av for å svare på oppgavens problemstilling:

*“I hvilken grad påvirker egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø på egen arbeidsplass arbeidsmotivasjonen hos de ansatte?”.*

Metoden er inndelt i 5 delkapitler:

1. Jeg vil først beskrive forskningsstrategi og design, og argumentere for valg av metode og forskningsstrategi.
2. Videre vil jeg beskrive hvilken datainnsamlingsteknikk og hvilke utvalg som finnes i oppgaven.
3. Så vil jeg beskrive etiske problemstillinger knyttet til oppgaven.
4. Punkt 3.4 vil omhandle validitet og reliabilitet, behandling av data, og dataanalysen.
5. Til slutt vil jeg reflektere over min egen rolle som forsker og valgt design.

#### 3.1 Forskningsstrategi og design

Jeg vil i forskningsoppgaven anvende fenomenologisk tilnærming i et kvalitativt design. Jeg ønsker å beskrive ansattes erfaringer, oppfatninger og forståelse av et fenomen. Som forsker vil jeg forsøke å finne det meningsbærende med et fenomen og ut i fra kunnskapen få økt helhetsforståelse og innsikt i de forsvarsansattes hverdag.

Ved valg av en kvalitativ tilnærming til oppgaven ønsker jeg å få nærhet til min valgte problemstilling. Videre å komme nærmere de ansatte i deres arbeidsliv i kjente omgivelser. Jeg ønsker også å ha en fleksibel tilnærming til de ansatte som intervjues gjennom uformelle analyseteknikker. Fenomenologi kan beskrives som den subjektive opplevelsen av situasjoner.

Fenomenologisk filosofi er læren om «det som viser seg». Det beskrives også som begivenhetene slik de viser seg eller framstår, slik at de umiddelbart oppfattes av sansene våre (Johannessen et al., 2020).

Fokuset innenfor vitenskapelig metode er å finne ut om det å teste ideer om samfunnet. En del av forskningen er basert på empiriske studier/forskning, det vil si observasjon av virkeligheten. I forskningsoppgaven vil det være en variasjon av tidligere forskning innen motivasjon, ledelse og arbeidsmiljø, i tillegg til intervju av ansatte i avdelingen for å skape en helhet.

Valg av metode er en kvalitativ- induktiv tilnærming til problemstillingen. Jeg vil samle inn relevante opplysninger og informasjon før jeg systematiserer funnene, og det vil være en induktiv tilnærming til forskningen. Ut i fra dette vil det dannes teorier. I undersøkelsene vurderer jeg induktiv metode å være egnet da denne åpner i større grad for ny informasjon underveis i prosessen. Hensikt og målsetning vil være å få fram ulike forståelser og fortolkninger (Jacobsen, 2015).

### **3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg**

For å kunne forske på problemstillingen har jeg valgt et tilfeldig utvalg informanter fra avdelingen i Luftforsvaret. Informantene er derfor ikke valgt på bakgrunn av stilling, men tilfeldig som en del av avdelingen.

Studiens målgruppe består av spesialister, sersjanter som er mellomledere, og offiserer som er avdelingsledere. De ansatte i avdelingen har forskjellige arbeidsoppgaver men samme mål, og jeg vurderer de ansatte som å være innenfor samme målgruppe. Oppgaven har et medarbeiderfokus og alle informantene vil derfor defineres som ansatt i denne studien.

Når jeg benytter meg av kvalitative undersøkelser ønsker jeg å komme nær innpå de ansatte i avdelingen. Jeg må derfor i intervju med den enkelte informant innhente informasjon om hvordan de ansatte opplever virkeligheten, og hvordan de opplever at de påvirkes ledelsen og arbeidsmiljøet i avdelingen.

Kvalitative metoder kjennetegnes ved at man tilstreber å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Det kan være vanskelig å avgjøre hva som vil være nok intervjuer for å svare på problemstillingen. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Kvale & Brinkmann, 2009).

Metningspunkt kan oppnås når det ikke lenger har noen hensikt å intervju flere informanter. I min forskningsoppgave har jeg intervjuet 8 informanter, noe jeg opplevde som tilfredsstillende for å innhente et godt datagrunnlag. Jeg valgte å nummerere informantene i oppgaven fra 1-8 for å kunne på en oversiktlig og strukturert måte organisere empiriske funn, og kunne ha sporbarhet i de kvalitative intervjuene.

I en kvalitativ undersøkelse får ikke alle informantene samme status og noen informanter gir mer relevant informasjon enn andre. Jeg var derfor forberedt på å gjennomføre flere intervjuer med samme informant, eller kompensere med andre informanter om jeg ikke fikk nok informasjon.

I min oppgave snakker vi om fenomenologi og et fenomen som skal undersøkes. Hensikten med kvalitativ forskning er å mest mulig innsikt og kunnskap om fenomenet. Når man har en klar målsetning og søker å innhente fyldige beskrivelser, omtaler metodelitteraturen dette som purposeful sampling (Suri, 2011), eller strategisk utvelgelse av informanter. I strategisk utvelgelse må forskeren finne målgruppen, og hvilke informanter innenfor den valgte målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Suri, 2011).

Jeg har valgt å undersøke en avdeling i Forsvaret, og det er et tilfeldig utvalg av ledere og ansatte. Strategien omtales som et tilfeldig utvalg da jeg ikke fokuserer på en bestemt profesjon, men går tilfeldig ut i avdelingen. Dette gjør jeg for å skape variasjon i utvalget, og få helhetlig informasjon om graden ledelse og arbeidsmiljø påvirker de ansattes arbeidsmotivasjon.

Innenfor tilfeldig utvalg må forskeren velge hvor stor variasjon det er i kjennetegn, og ensartede utvalg kan gjøre det krevende å få fram hvordan forskjeller virker inn på fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2020). Uensartede utvalg kan påvirke forskningen ved at det er krevende å finne likheter (Johannessen et al., 2020). I min oppgave er det viktig å innhente data om hva informantene opplever som suksessfaktorer for egen arbeidsmotivasjon.

Jeg kan gjennom forskningen få en forståelse av de ansattes arbeidssituasjon, dette ved å få inngående informasjon med eksempler og beskrivelser.

Det kan oppleves av enkelte som ubehagelig å få spørsmål om ledelsen og arbeidsmiljøet i egen avdeling. Arbeidsmiljø og ledelse i arbeidslivet kan for noen være et sensitivt tema, og det kan være krevende å få informantene i tale også når de blir spurt om sin egen arbeidsmotivasjon.

Jeg valgte å rekruttere informanter i en større avdeling, og jeg gjennomførte intervjuet på deres egen arbeidsplass. Det ble også gjennomført intervju i et skjermet rom slik at andre i avdelingen ikke påvirket intervjuet. Ansatte har et høyt arbeidstempo, og jeg var avhengig av at informantene hadde tid til å gjennomføre intervjuet. Det ble derfor varslet i god tid, og ledelsen ble informert slik at tidspunkt var koordinert. Dette skapte en god flyt i prosessen.

Informantene fikk i forkant av intervjuet et skjema med en beskrivelse av hva jeg forsket på og tid/sted for intervjuet. Jeg presenterte ikke intervju spørsmålene i forkant da jeg ønsket å innhente mer impulsive svar, og intervjuet skal bære preg av å være en samtale. Dette opplevde jeg som hensiktsmessig for å skape en større trygghet rundt tematikken, og innhente relevant informasjon hvor informanten ikke får lang betenkningstid før informasjonen deles, noe som også kan bidra til mer ærlige svar.

Jeg var også forberedt på at det kunne være helt tilfeldig hvordan informantens holdninger var knyttet til ledelsen og arbeidsmiljøet i egen avdeling. Jeg var også forberedt på at informantene kunne ha ulike tilnærminger til hvor ærlige de var på tematikken, og om de hadde behov mer eller mindre tid.

Kvale & Brinkmann karakteriserer kvalitative forskningsintervju som en samtale med struktur og formål (Kvale & Brinkmann, 2009). De legger vekt på at intervjuet har til hensikt å få fram beskrivelser av informantenes hverdagsverden, dette for å tolke betydningen av fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg valgte et semistrukturert intervju hvor jeg utarbeidet en intervjuguide som var utgangspunktet for intervjuet. Jeg bevegde meg fritt i intervjuguiden, og varierte temaer og rekkefølge.

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som gjennomgås, og som kan knyttes til problemstillingen forskningsoppgaven skal belyse (Johannessen et al., 2020). Jeg utarbeidet intervjuguiden i emner hvor jeg delte det inn i ledelse, arbeidsmiljø, kommunikasjon, motivasjon, og et avsluttende åpent spørsmål. Dette gjorde intervjuet enklere å fortolke i ettertid, og det bidro til en god flyt i intervjuet. Samtidig opprettholdt jeg en god dialog, og oppmuntret til dypere informasjonsinnhenting.

I kvalitative forskningsintervju kan relasjonen mellom forsker og informant påvirke informasjonen som deles (Johannessen et al., 2020). Da min forskningsoppgave omhandler arbeidsmotivasjon var legitimering i intervjuet viktig. I den innledende fasen legitimerte jeg prosjektet, og var nøye med å beskrive mål og hensikt for informanten. Rammene ble presentert slik at informantene opplevde det trygt å dele informasjon.

### **3.3 Etske problemstillinger**

Ledelse, arbeidsmiljø og arbeidsmotivasjon et tema som kan utfordre forsker og informant innenfor etiske og juridiske problemstillinger. Dette da det kan oppleves som et krevende tema spesielt om de har dårlige opplevelser knyttet til arbeidsmiljøet og ledelsen/lederen i avdelingen. Etske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, i forbindelse med innhenting av data (Johannessen et al., 2020).

Dersom svært nærgående eller intime temaer kommer fram, kan de oppleves som ubehagelig, pinlig og krevende for informanten. Det ligger mye ansvar på forskeren i hvordan datainnsamlingen blir behandlet i etterkant, og om informasjonen som kommer fram blir behandlet med respekt. Dersom forskningsresultatene brukes på feil måte kan det endre folks oppfatning om informanten drastisk, og det kan få alvorlige konsekvenser for vedkommende. En forsker bør derfor tenke over om studiet er etisk forsvarlig og om det vil få konsekvenser for mennesker eller samfunn (Ringdal, 2018).

Jacobsen sammenfatter retningslinjer som en forsker må tenke igjennom (Jacobsen, 2015): Informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi, forskeren plikter også å respektere informantens privatliv, og forsker har et ansvar for å unngå skade (Jacobsen, 2015).

Den førstnevnte retningslinjen beskriver at mennesker skal selv kunne bestemme over sin deltakelse, og skal kunne trekke seg fra forskningen på et hvilket som helst tidspunkt uten å måtte oppgi grunnlaget. Samtidig må det innhentes samtykke fra personer i forkant av et forskningsstudie. Respekt for informantens privatliv innebærer at man behandler data konfidensielt, og ikke bekjentgjør informantene. Den sistnevnte innebærer blant annet sensitive og følsomme områder som kan være vanskelig for informantene i etterkant, og at informasjonen bør forvaltes på en forsvarlig måte.

I min forskning tilpasset jeg intervjuguiden for å unngå spørsmål som blir for personlig, og som i noen grad kan påføre informantene belastninger i etterkant. I forskningsintervjuet var samtalen en dialog, men jeg hadde fokus på å unngå sensitive data. Det ble også informert om at informantene ble anonymisert i sin helhet. Som forsker var jeg bevisst når jeg utførte intervjuene, og stilte spørsmål knyttet til fenomenet, og ikke personrelaterte områder. Jeg jobbet med å ha et selvkritisk blikk på min egen forskning, og behandlet informasjonen etter retningslinjene.

Ved gjennomføring av undersøkelsen var det viktig å følge en rekke etiske prinsipper. Jacobsen nevner tre krav knyttet til forholdet mellom forsker og de som forskes på (Jacobsen, 2015): Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt i forskningen (Jacobsen, 2015).

I min undersøkelse, fikk alle informantene informasjon om deres rettigheter, og alle informantene ble informert om at de stod fritt til å svare på spørsmålene. Svarene ble konfidensielt behandlet, og de fikk også informasjon om at de kunne trekke seg uten grunn om de ønsket. På denne måten ble det et tillitsforhold mellom meg som forsker, og informantene, som bidro til ærlige beskrivelser og svar.

### **3.4 Validitet og reliabilitet, behandling av data, og gjennomføring av dataanalysen**

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datagrunnlagets pålitelighet. Dette forholdet omtales på forskningspråket som reliabilitet. Silverman hevder at reliabiliteten sier noe om i hvilken grad undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig og tillitsfull måte (Silverman, 2001). Dette forklares som at reliabilitet knyttes til nøyaktigheten av undersøkelsen, og en viktig forutsetning vil være om forskningen er gjennomført på en måte som gjør at det skapes

tillit til resultatene som studiet gir. Om undersøkelsen gjentas og resultatet forblir det samme, kan det i slike tilfeller tyde på høy reliabilitet, noe som betegnes som interreliabilitet (Silverman, 2001).

Jacobsen skiller mellom konteksteffekten og undersøkelseeffekter. For at jeg som forsker skal styrke reliabiliteten i min forskning kan det være viktig å følge en bestemt metodikk ved gjennomføring av undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Dette i gjennomføring av intervjuene av de ansatte, og når man ser avdelingen som helhet.

Intervjuene ble gjennomført likt på offiser, sersjanter, og spesialister. Med gjennomføring på de ansattes arbeidssted skapte jeg en trygg og forutsigbar ramme for gjennomføringen. Et forhold som kan påvirke reliabiliteten er om innhenting av data og analyse gjennomføres på en tillitsvekkende måte. Her vil unøyaktigheter under transkribering og deretter videre i analysedelen, kunne gi resultater som ikke er forenelig med realiteten (Jacobsen, 2015).

Validitet kan også beskrives som datarelevans. Hvor nøyaktig eller relevant data representerer fenomenet er et viktig spørsmål. Det er ulike former for validitet, det er begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Intern validitet beskriver i hvilken grad man har dekning for resultatene i innsamlet empiri. For å sikre seg validitet kan man benytte respondentvalidering. Det betyr at man presenterer resultatene for intervjuobjektene for å vurdere om det er samsvar mellom funn og realitet. Ytre validitet gir uttrykk for i hvilken grad man kan generalisere resultatene (Johannessen et al., 2020).

Ifølge Johannessen så vil det ved kvalitative forskningsopplegg ofte være krevende å få noe fornuftig ut av en stor og uoversiktlig datainnsamling med de store mengdene informasjon (Johannessen et al., 2020). Før man starter bør analysen og informasjonen struktureres og reduseres. Den som innhentet kvalitative data bør også være den personen som analyserer innholdet. Årsaken til dette er at teorier, forforståelse og hypoteser er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Kvalitative data må fortolkes da de ikke taler for seg selv. Analyse og tolkning har et skille, dette da analyse betyr å dele opp data, mens tolkning betyr å sette noe i ramme eller sammenheng (Johannessen et al., 2020).

Jeg valgte fenomenologisk analyse da jeg ville undersøke fenomenet arbeidsmotivasjon, og hvordan de ansattes motivasjon påvirkes av arbeidsmiljøet og ledelsen. Jeg er interessert i dype samtaler hvor jeg får informasjon om informantenes opplevelser, tanker, og handlinger på arbeidsplassen. Videre undersøkte jeg hvordan eller hva leder gjør, eller ikke gjør, ovenfor den enkelte ansatt, og hvordan det ble opplevd sett opp mot problemstillingen.

Fenomenologisk analyse vil også bidra til å samle, og strukturere relevant informasjon i forskningsoppgaven, da jeg vurderer i en innledende fase at relevant informasjon bør fortolkes. Dette da jeg vil ha mye informasjon i etterkant av de kvalitative forskningsintervjuene.

Skal man analysere meningsinnhold deler man inn denne i fire faser (Malterud, 2003):

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.
2. Koder, kategorier, og begreper.
3. Kondensering.
4. Sammenfatning.

I den første fasen vil forskeren få kjennskap til, og opparbeide seg en helhetsforståelse av innhentet data. Hovedtemaene noteres i etterarbeidet av intervjuene, og man tilstreber å sammenfatte informasjonen og framheve tekstens meningsinnhold (Thagaard, 2018). En meningsfortetting skjer ved at forskeren komprimerer lange setninger og forkorter uttalelser til kortere setninger (Kvale & Brinkmann, 2009).

I første fase sorterte jeg og strukturerte informasjonen fra informantene. Jeg opplevde å ha mye informasjon om erfaringer, og jeg måtte komprimere setninger da noen var lange og ble fortolket. I denne fasen vurderte jeg hva som var interessant for de ulike temaene i oppgaven og om det ville ha innflytelse på den endelige fortolkningen i oppgaven.



I neste fase vil forskeren finne meningsbærende elementer og skille ut det som er relevant for problemstillingen. Forskeren foretar en systematisk gjennomgang og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om hovedtemaene. Tekstelement kodes med en merknad i marginen, og en kode er et utsnitt av teksten, oftest en setning eller et avsnitt, og klassifiserer informasjonen (Miles et al., 2020). Forskeren kategoriserer ut fra sentrale begreper for analysen, og koding kan komme fra selve materialet (induktive koder), eller fra problemstilling, hypoteser, og nøkkelbegreper (deduktive koder) (Miles et al., 2020).

De meningsbærende elementene i min forskning hentet jeg ut i fra første fase hvor jeg sammenfattet meningsinnholdet. Jeg antok innledningsvis i analysen at fortolkningsprosessen ville bestå av beskrivende koder. Beskrivende koder er meningsinnholdet i datamaterialet.

Når jeg beveget meg lenger inn i analysen oppleve jeg å finne sammenhenger, nye perspektiver og begreper, og forskningen vil bli mer reflektert og mindre automatisert. Thagaard skriver at i løpet av en fortolkningsprosess vil man gå fra primært beskrivende koder til mer tolkende eller teoretiske koder (Thagaard, 2018).

I den tredje fasen hentet jeg ut meningsinnholdet som lå i de etablerte kodene (kondensering), og hadde da igjen et redusert materialet som ordnes etter kodeord. Kondensering innebærer å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene (Thagaard, 2018).

Ved den siste fasen, sammenfatning, er hensikten å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke er umiddelbart synlige. Forskeren må vurdere datamaterialet, og om innrykket og meningsinnholdet etter kodingen er i tråd med inntrykk før koding (Thagaard, 2018).

Igjennom de fire fasene forsket jeg på meningsinnholdet i en fenomenologisk analyse. Jeg ville anvende de fire fasene for å forske på, og innhente et relevant datagrunnlag om de ansattes arbeidsmotivasjon påvirkes av egne opplevelser av arbeidsmiljø og ledelse. Ut i fra analysen av datainnholdet vil jeg som forsker få en bedre forståelse av fenomenet jeg undersøkte.

### 3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker

Jeg er ansatt som offiser i avdelingen jeg undersøker. Som ansatt har jeg opparbeidet meg kompetanse og egne meninger knyttet til problemstillingen. Jeg har ikke noe personalansvar ovenfor informantene, og derfor liten påvirkningskraft på deres tjeneste. Jeg var uansett bevisst på at jeg har en militær grad som kunne påvirke resultatet. Dette spesielt om jeg ikke er bevisst på min rolle i avdelingen.

Utgangspunktet kan beskrives som forventninger eller formeninge om hvordan fenomenet arbeidsmotivasjon i avdelingen henger sammen. Min personlige motivasjon for jobben er høy, og det er en faktor jeg må være bevisst på, spesielt da det er andre meninger og opplevelser som ikke er lik min egen.

Jeg vil uansett komme inn i studien med et ukritisk syn, og er åpen for at det finnes ulike oppfatninger og opplevelser da det i stor grad kan være subjektivt. Det kan bidra til økt åpenhet for ny kunnskap, og at det kan bli en god flyt i forskningen. Jeg var åpen for alle synspunkter, og derav kunne jeg bringe nye perspektiver til studien. Det kan imidlertid bidra til at informanter blir mer usikre om det kommer en forsker de kjenner, og som jobber i avdelingen. Det kan også bidra til at informasjon holdes tilbake, eller at informanter ikke ønsker å delta på den kvalitative forskningsstudien.

Det er viktig for meg å presisere at jeg ikke møtte forutsetningsløst. Min personlighet og min bakgrunn (både personlig og faglig), vil være en del av prosessen for å etablere ny kunnskap. Intuitiv kunnskap kan påvirke forskningsprosessen uten at jeg er klar over det. Som forsker bør jeg derfor klargjøre om det er forhold ved egen bakgrunn som kan ha innvirkning på forskningen. For eksempel ontologiske, epistemologiske eller faglige perspektiv. Ontologiske teorier dreier seg om grunnleggende antakelser om hvordan verden ser ut, og epistemologiske teorier er oppfatningen om hvordan og skaffe seg nye kunnskaper om verden (Hollis, 1994).

Bevisstgjøring for meg som forsker kan være nødvendig i prosessen slik at jeg er klar over mine forkunnskaper knyttet til ledelse, arbeidsmiljø og arbeidsmotivasjon i Forsvaret.

En av de største utfordringene med kvalitativ metodikk er at det vil være forskers sanser som er redskapet for innsamling av data gjennom intervjuer. Dette kan medføre en subjektiv

vurdering av forskeren. For å sikre validitet er det derfor viktig at man har oversikt over sentrale tema og planlegger godt før man starter forskningen.

Jeg stilte meg selv spørsmålet: Hvordan kan jeg som forsker være sikker på at de dataene som jeg samler inn er gyldig med kvalitativ forskning? De data som innhentes kan ikke bli sett på som selve virkeligheten, men en representasjon av virkeligheten.

Kort oppsummert vil jeg i min forskningsoppgave innhente informasjon fra et tilfeldig utvalg ansatte fra en avdeling i Luftforsvaret. Jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming i et kvalitativt design. Jeg ønsker å beskrive de forsvarsansattes erfaringer, oppfatninger og forståelse av et fenomen med kvalitative forskningsintervju, og det ble gjennomført 8 intervjuer i forskningen. Informantene ble nummerert fra 1-8 i oppgaven, dette for å ha oversikt over de ulike intervjuene, og for å kunne gjengi direkte sitat ved presentasjon av empiriske funn. Informantene ble informert om at forskningen var anonymisert, og hvilke etiske retningslinjer som var gjeldende i forskningen. Ved å bruke en intervjuguide og strukturere spørsmålene i ulike temaer; ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø og motivasjon, vil jeg analysere data, og trekke ut empiriske funn som skal presenteres i kapitel 5.

## 4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal jeg presentere empiriske funn. Jeg har valgt å strukturere mine funn i fire temaer. Temaene er; ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø, og motivasjon. Jeg vil i presentasjonen av empiriske funn gjengi en del direkte sitat. Dette da svarene som direkte sitat er interessante, og bidrar til å svare på problemstillingen.

Spørsmål 1-3: Hensikten var å innhente informasjon om informantenes egne opplevelser av ledelse i avdelingen.

Spørsmål 4-6 : Jeg hadde som mål å få innblikk i de ansattes opplevelser av kommunikasjon i avdelingen. Min antakelse var at kommunikasjon var sentralt for informantenes opplevelser av ledelse, arbeidsmiljø og egen arbeidsmotsivasjon.

Spørsmål 7-10: Her ønsket jeg å innhente data om informantenes egne opplevelser knyttet til arbeidsmiljøet i avdelingen.

Spørsmål 11-14: Her var hensikten å styre informantene på kjernen av problemstillingen, hvilke opplevelser som skaper arbeidsmotsivasjon.

Spørsmål 15: Her fikk informantene presentert problemstillingen, og jeg åpnet opp for at de kunne snakke fritt rundt egen arbeidsmotsivasjon, og hvordan de selv opplever at ledelse og arbeidsmiljø påvirker denne. Her ønsket jeg at informantene kunne åpne opp, og om mulig innhente empiriske funn som ikke var nevnt tidligere i intervjuet.

### 4.1 Ledelse

Jeg ønsket å undersøke nærmere om leder er viktig for arbeidsmotsivasjonen på arbeidsplassen. Jeg ønsket å finne ut hva de ansatte opplevde som de viktigste virkemidlene for at de skulle oppleve arbeidsmotsivasjon. Hvordan leder motiverer/ikke motiverer, og hvordan det tilrettelegges for eierskap, frihet, og autonomi på arbeidsplassen.

Innenfor tema ledelse stilte jeg de ansatte følgende spørsmål:

1. Hvordan motiveres du av leder/ledelsen på din arbeidsplass?

2. Hvordan eller hvilke virkemidler bruker leder/ledelsen for å motivere deg på jobb?
3. Hvordan tilrettelegger lederen/ledelsen på din i arbeidsplass for eierskap og frihet i jobben, og hvordan opplever/påvirkes du av dette?

På spørsmål 1 svarte 8 av 8 informanter at de motiveres spesielt av ledere som viser tilstedeværelse på arbeidsplassen, og er engasjerte i sine ansatte, og oppgavene som skal utføres.

En informant forteller om opplevelsen av tilstedeværelse fra sin leder.

*”På jobb opplever jeg det som spesielt motiverende når ledere viser tilstedeværelse, og blir med oss ansatte når vi har kurs, øvelser og løser oppgaver. Det i seg selv gir meg motivasjon, siden leder prioriterer å være med oss”* (Informant 2).

Det var 6 av 8 som har opplevd mindre grad av arbeidsmotivasjon på jobb når ledelsen har vist liten tilstedeværelse, og vist mindre engasjement i sine ansatte.

En informant forteller hvordan mindre tilstedeværelse og engasjement fra leder påvirker arbeidsmotivasjonen.

*”Ledere som gir god oppfølging i hverdagen, viser tilstedeværelse, og er entusiastisk påvirker motivasjonen min positivt. Implisitt i motsatt retning, og som jeg har opplevd nå i det siste, er ledere som er fraværende og lite engasjert. Dette påvirker meg negativt”* (Informant 6).

En annen informant har en lignende opplevelse.

*”Jeg har opplevd at leder delegerer alle oppgaver og ikke følger opp, og viser tydelig med kroppsspråk og ord at han ikke bryr seg. Dette påvirker min arbeidsmotivasjon svært negativt, og jeg gir ikke 100% på jobb”* (Informant 5).

Videre opplever alle informantene at de motiveres når de blir sett av leder, får tilbakemeldinger på jobben de gjør, og anerkjennelse når de presterer godt.

En informant forteller at det oppleves som motiverende å bli sett på jobb, og få anerkjennelse av lederen sin.

*”Tilstedeværelse og følelsen av å bli sett er det som motiverer meg. Skryt anser jeg ikke som nødvendig, men det å føle at man blir sett i det man gjør gir meg en arbeidsmotivasjon”* (informant 4).

En annen informant forteller spesielt at anerkjennelse fra leder gir motivasjon.

*”Anerkjennelse er nok det viktigste for meg. Jeg vil høre det når jeg gjør det bra på jobb. Enkelt og greit. Samtidig er det viktig å bli fortalt når man kan gjøre ting bedre. Dette fører til utvikling og det å jage nye mål. Da er det også godt å få en eller annen form for anerkjennelse når man når disse målene. Jeg synes man bør kunne dyrke vinnerkultur og skryte av hverandre, til og med seg selv”* (Informant 7).

Som en naturlig del av forskningsintervjuet ledet samtalen til spørsmål 2, om hvordan eller hvilke virkemidler bruker leder/ledelsen for å motivere deg på jobb? Her sier flere av de ansatte at individuelle og kollektive belønninger er et virkemiddel som bidrar til motivasjon på jobb. En informant opplever spesielt belønninger som motiverende.

*”Belønning for godt arbeid er noe jeg verdsetter høyt for egen motivasjon, og noe jeg synes vi kan bli bedre på i Forsvaret. Det er for mye stigma rundt det «å være god». En belønning kan være at man blir prioritert på et relevant kurs, eller at man får en eller annen gode i hverdagen”* (Informant 1).

5 av 8 forteller at de opplever det som motiverende når lederen, som en del av medarbeidersamtalen, identifiserer og tydeliggjør individuelle og organisatoriske målsetninger, følger opp disse, og gir tilbakemeldinger.

En informant eksemplifiserer hvordan han motiveres av tydelige rammer, og målsetninger i avdelingen.

*”Jeg har opplevd litt forskjellig type ledelse og virkemidler på jobb, men det som i stor grad motiverer meg er når leder har et tydelig mål for avdelingen, både kortsiktige, og langsiktige mål. Spesielt motiverende er det når vi har måloppnåelse, og vi jobber sammen”* (Informant 3).

Når de personlige og avdelingens målsetninger nås beskriver flere informanter det som en opplevd mestringsfølelse, og at det oppleves som svært tilfredsstillende å få anerkjennelse fra nærmeste leder når man presterer.

En informant deler hvordan han opplever mestring igjennom måloppnåelse.

*”Som en del av et større oppdrag ble jeg tildelt en oppgave jeg skulle løse av min leder. Jeg opplevde å få stor grad av handlefrihet, og kunne derfor være kreativ og utnytte egen kompetanse. Dette bidro til at vi løste oppgaven på min måte og jeg fikk mer eierskap til arbeidsoppgaven. Jeg opplevde mye mestring, og det var godt å få skryt, og kjenne på at man hadde bidratt i avdelingen”* (Informant 2).

Flere informanter opplever økt arbeidsmotivasjon gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger mellom leder og medarbeider, og god oppfølging fra lederen.

Jeg spurte videre om informantene opplevde at leder tilrettelegger for eierskap og frihet på arbeidsplassen. På dette spørsmålet var det delte meninger blant informantene og 4 av 8 informanter fortalte at de opplevde at det var lite tilrettelegging for eierskap og frihet på jobb, og at ledelsen i liten grad bidro til å fremme selvstendig arbeid.

Det var også 4 av 8 informanter som mente det motsatte, altså at deres opplevelser av avdelingen og ledelsen var at de fikk jobbe autonomt og selvstendig. Fellesnevneren er at alle mener eierskap og frihet på jobb bidrar til deres egen arbeidsmotivasjon.

En informant kommer med et tydelig eksempel på hva som skjer med egen motivasjon når man opplever for mye styring og liten grad av frihet i jobben.

*”Jeg opplevde i planleggingsfasen av et større kurs at sjefen stilte mange kritiske spørsmål, og ønsket å styre meg til å jobbe på en bestemt måte. Jeg opplevde at det ikke var tillitt til at jeg med min kompetanse, skulle løse oppgaven selv. Dette gjorde meg demotivert, men oppgaven ble løst på den ”gamle måten”. Her satt jeg ikke igjen med en god følelse og ikke mye motivasjon heller” (Informant 8).*

En annen informant forteller om hvordan han opplever ansvar, kreativitet, og frihet i jobben, og hvordan dette bidrar til økt arbeidsmotivasjon.

*”Når lederen min gir meg et personlig ansvar for en oppgave, som eksempelvis å planlegge en øvelse, hvor jeg får utnytte min egen kompetanse, og kan være kreativ og selvstendig, opplever jeg jobben som svært tilfredsstillende” (Informant 1).*

Kort oppsummert under tema ledelse opplever de ansatte i avdelingen at leder og ledelse er viktig for å bidra til egen arbeidsmotivasjon på jobb. Lederen motiverer gjennom tilstedeværelse og engasjement i sine ansatte. Videre motiverer leder gjennom tett oppfølging, ved å være tydelig, og sette personlige mål for den enkelte, og mål for avdelingen. Tydelige rammer er også viktig for motivasjonen, men samtidig skape en arena hvor de ansatte opplever frihet og autonomi i eget arbeid innenfor disse rammene.

Informantene opplever at det er viktig at leder viser tillitt til de ansatte, dette bidrar til en større ansvarsfølelse for oppgavene som skal løses. Informantene forteller også om hvordan leder kan motivere ansatte igjennom anerkjennelse og tilbakemeldinger på jobb.

## **4.2 Kommunikasjon**

På spørsmålene om kommunikasjon svarte 7 av 8 at de opplever kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen som vanskelig. Flere informanter forteller at de ofte sitter med svært lite eller ingen informasjon, og ofte kommer informasjonen for sent. Når informasjonen kommer sent forteller flere informanter at de opplever lav arbeidsmotivasjon, dette da det er vanskelig å planlegge arbeidshverdagen, og krevende å ta gode beslutninger.



De ansatte ble stilt følgende spørsmål om kommunikasjon:

4. Hvordan kommuniseres det i din avdeling?
5. Bidrar dette til motivasjon?
6. Eventuelt hva kan gjøres annerledes?

Flere informanter deler oppfatningen om at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte er vanskelig i egen avdeling, og en informant opplever dette slik:

*”Ledelsen er ikke veldig god på å kommunisere med meg og mine medarbeidere. Informasjon kommer gjerne på etterskudd, og etterspørsel av informasjon blir ofte svart med; «vi holder på å finne en løsning, vi venter på svar fra X», dette gjør meg svært lite motivert”* (Informant 5).

En annen informant forteller at han er frustrert på måten det kommuniseres fra ledelsen, og han opplever at det påvirker egen motivasjon.

*”Måten ledelsen kommuniserer med oss ansatte oppleves som frustrerende, noe som gir mindre motivasjon til å møte på jobb. Det underkommuniseres, og når det først kommer informasjon går det ofte via ”jungeltelegrafene”, slik opplever vi å bli feilinformert. Når vi gir tilbakemeldinger til ledelsen opplever man ikke forståelse, og at det ikke blir lyttet til”* (Informant 8).

6 av 8 informanter opplever imidlertid kommunikasjonen mellom de ansatte, som ikke er en del av ledelsen, som tilfredsstillende. En informant forteller om hvorfor han opplever god kommunikasjon mellom de ansatte.

*”Det kommuniseres godt på medarbeidernivå. Vi har den samme iveren etter å gjøre jobben bra, vi lytter til hverandre, og snakker samme språk. Når vi har en så god dialog, oss kolleger imellom, opplever jeg arbeidsmiljøet som godt, og det er motiverende å møte på jobb”* (Informant 2).

Flere informanter forteller også at de opplever dialogen og måten de snakker til hverandre på et medarbeidernivå som tilfredsstillende.

En informant kommer med et eksempel.

*”På en mandag møter man på jobb å har god dialog med alle på samme nivå i organisasjonen, man opplever å ha en god felles forståelse av hva som skal gjøres. Det er god stemning på jobb, vi forstår hverandre, det gjør meg motivert”* (Informant 1).

En annen informant forteller hvordan ledelsen kommuniserer på forskjellige digitale plattformer, noe som gjør det vanskelig å holde seg oppdatert.

*”Det som er vanskelig er at ledelsen har sluttet å møte oss på jobb, spesielt etter smitteutbruddet i 2020. Informasjon kommer på SMS, mail og apper. Dette gjør at mye informasjon ikke når oss mottakere, eller blir oppfattet feil, og det skaper stor frustrasjon da vi får liten situasjonsforståelse”* (informant 7).

Kort oppsummert svarer flertallet av informantene at de opplever kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte som vanskelig. De opplever at ledelsen kommuniserer på ulike plattformer, og at informasjon fra ledelsen ofte kommer for sent. Dette skaper mindre forutsigbarhet og mindre motivasjon hos de ansatte.

Flere informanter opplever en mangel på dialog og forståelse fra ledelsen. Flere opplever at man blir feilinformert, og bruker begrepet ”jungeltelegrafen”, som betyr at informasjon går via flere ansatte, og dette skaper misforståelser og bidrar til lavere arbeidsmotivasjon. Informantene opplever at kommunikasjonen mellom de ansatte på et medarbeidernivå er tilfredsstillende, og forteller om god dialog, man lytter til hverandre, og har et felles språk. Flere forteller om et godt arbeidsmiljø, styrket motivasjon, dette som følge av god kommunikasjon mellom de ansatte på jobb.

### **4.3 Arbeidsmiljø**

Jeg skiftet tema fra kommunikasjon til arbeidsmiljø, og på det første spørsmålet, hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass svarte 8 av 8 at de opplever arbeidsmiljøet som svært tilfredsstillende.

En informant opplever følgende.

*”Arbeidsmiljøet opplever jeg som svært bra, og det gjør meg motivert for å møte på jobb. Strukturen oppleves som flat for oss ansatte, noe som gjør at arbeidsplassen oppleves trygg og god”* (Informant 1).

En annen informant snakker om det gode arbeidsmiljøet mellom de ansatte.

*”Arbeidsmiljøet opplever jeg som godt, det er mulig å henvende seg til kollegaer for hjelp og støtte til det man trenger”* (Informant 3).

Jeg stilte et nytt spørsmål til informantene om arbeidsmiljøet påvirker arbeidsmotivasjonen. Her svarer 8 av 8 at de opplever at arbeidsmiljø er helt sentralt for å oppnå god arbeidsmotivasjon.

En informant deler følgende opplevelse.

*”Det gode arbeidsmiljøet gir meg motivasjon til å være så flink jeg kan. Jeg ønsker å gjøre det bra, og det er også et ønske fra andre at jeg skal gjøre det bra, det skaper motivasjon”* (Informant 2).

Dette forsterkes av en annen informant.

*”I aller høyeste grad. Å jobbe mot et felles mål, med personer du kan kalle for kollegaer og venner, gjør at motivasjonen og mestringstro øker”* (Informant 8).

Informantene blir nå spurt om de kan utdype hvorfor arbeidsmiljøet påvirker arbeidsmotivasjonen, og også om de kunne utdype hva som er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø.

En informant utdyper og deler følgende opplevelse.

*”Det som er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø er en god forventningsavklaring så tidlig som mulig med kollegaene man jobber sammen med. Det å skape en god kultur for å gi og få tilbakemeldinger til hverandre er også viktig. Dette opplever jeg vi får til i avdelingen”*  
(Informant 1).

Dette forsterkes av en annen informant som deler sine opplevelser.

*”Arbeidsmiljø og læringsmiljø går litt hånd i hanske på arbeidsplassen. Å stille kritiske spørsmål til hverandre for å fremme læring og refleksjon er noe som motiverer meg til utvikling”* (informant 6).

En annen informant sier følgende om arbeidsmiljøet.

*”Det oppleves som et svært godt arbeidsmiljø mellom oss kolleger på ”bakken”, dette da vi har kontinuerlig dialog i vårt arbeid. Vi har gode forventningsavklaringer før man starter prosesser, er tydelige med hverandre underveis, respekterer hverandre, og det er en arena hvor vi ønsker å prestere best mulig basert på de tilbakemeldingene vi får”* (informant 4).

Flere av informantene forteller at god dialog, hvor man lytter til hverandre, og gir og får tilbakemeldinger er viktig for arbeidsmiljøet. 4 av 8 informanter opplever imidlertid at ledelsen er med på å påvirke arbeidsmiljøet i negativ retning da de opplever at det er vanskelig å gi tilbakemeldinger fra de ansatte til ledelsen.

En informant deler en opplevelse knyttet til dette.

*”Dessverre opplever jeg at ledelsen ikke har en tilbakemeldingskultur hvor de er mottakelige for kritikk og anbefalte løsninger fra oss ansatte. Det oppmuntres ikke til å gi tilbakemeldinger til ledelsen, og ledelsen liker å forsvare tilbakemeldingene de får. Dette skaper frustrasjon fra min side, og man får ikke utviklet avdelingen”* (Informant 7).

En annen informant deler samme oppfatning.

*”Jeg opplever at ledelsen i avdelingen ikke er mottakelige for tilbakemeldinger. Dette da våre innspill sjeldent blir tatt i betraktning og gjort noe med. Dette påvirker min motivasjon, og det er ikke positivt for relasjonene mellom oss og ledelsen, det blir et unødvendig skille”*  
(informant 5).

Jeg ønsket på det siste spørsmålet, innenfor temaet arbeidsmiljø, å spørre om informantene opplever sammenhenger mellom god/dårlig ledelse, og arbeidsmiljøet på deres arbeidsplass.

På dette spørsmålet er det ulike oppfatninger hvor flere av informantene, 4 av 8, deler en oppfatning om at arbeidsmiljøet er noe de skaper selv, og er godt uavhengig av ledelsen. Den andre halvparten av informantene mener at det helt klart har en sammenheng og forteller at ledelsen har lagt til rette for kritisk tenkning og refleksjon.

Det er samtidig flere informanter som viser til at det er dårlig kommunikasjon som er med på å svekke tillitt og arbeidsmiljø i avdelingen mellom ansatte og ledelsen. 6 av 8 informanter mener imidlertid at det er viktig å inkludere ledelsen for å utvikle arbeidsmiljøet, og viser til at det ligger et forbedringspotensial også hos de ansatte.

En informant opplever følgende.

*”Det er vanskelig å si om arbeidsmiljøet hadde vært så bra hvis vi hadde hatt en annen ledelse, men min oppfatning av et mindre godt leder-ledd gjør at vi er nødt til å sørge for et godt arbeidsmiljø selv”* (Informant 1).

En annen kommer også med sine opplevelser.

*”Hos oss tror jeg at det arbeidsmiljøet vi har i gruppen i stor grad er noe adskilt fra ledelsen, dette på grunn av at det ikke er noe ledelsen har vært involvert i å utvikle, eller stille krav til. Men som nevnt tidligere tror jeg det har stor effekt om ledelsen er delaktig i å utvikle et godt arbeidsmiljø”* (informant 2).

Flere informanter har en ulik opplevelse og en informant deler sin opplevelse.

*”Ja, det er en sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø. Ledelsen tilrettelegger for kritisk tenkning og refleksjon. Dette har blitt integrert over tid hos medarbeidere som skaper et godt arbeidsmiljø, og bidrar til motivasjon for min del”* (Informant 6).

En annen informant deler denne opplevelsen og forteller følgende.

*”Ledelsen er også en del av samholdet og bidrar inn i avdelingen til et godt arbeidsmiljø. Dette gir lederskapet et menneskelig preg så det blir lettere for en avdeling å håndtere feil og avvik, og rette opp i dette fremfor finne syndebukker”* (Informant 2).

Kort oppsummert opplever informantene at avdelingen har et godt arbeidsmiljø. De forteller at dialogen mellom ansatte er god. Det er spesielt evnen til å lytte, gi tilbakemeldinger, gjensidig respekt, og gode kollegiale relasjoner, som informantene opplever at bidrar til det gode arbeidsmiljøet. Flertallet opplever også at det gode arbeidsmiljøet påvirker arbeidsmotivasjonen.

Det er flere av informantene som opplever at ledelsen ikke påvirker arbeidsmiljøet positivt. Flere informanter forteller at det er vanskelig å gi tilbakemeldinger til ledelsen, og at det ikke blir gjort nødvendige endringer basert på de tilbakemeldingene de ansatte gir. Det er delte oppfatninger om ledelsen og arbeidsmiljøet henger sammen, og flere opplever at de har skapt et godt arbeidsmiljø uavhengig av ledelsen.

#### **4.4 Motivasjon**

Når jeg kom til temaet motivasjon var hensikten å spørre informantene spesielt om hva som ga de motivasjon for å jobbe i avdelingen. Jeg opplevde at informantene hadde flere opplevelser og eksempler, og de hadde et bevisst forhold til hva som motiverte den enkelte.

Det er flere informanter som opplever at de motiveres spesielt av mennesker de jobber sammen med. De finner stor grad av motivasjon av å jobbe med dyktige, motiverte og trivelige kolleger. En informant snakker spesielt om dette.

*”Motivasjonen min er mennesker jeg synes mye om, jeg ønsker å jobbe med folk jeg trives med”* (Informant 1).

Felleskap var et ord som flere informanter brukte i sine eksempler. En annen informant deler samme opplevelse.

*”Det som gir meg motivasjon til å jobbe er i stor grad arbeidsmiljøet med det solide felleskapet som er i avdelingen”* (Informant 2).

Flere informanter motiveres også av god kommunikasjon, trivsel, og tillit.

Flere informanter opplever at det kollegiale, også utenfor jobb som spesielt motiverende.

En informant forteller om dette.

*”Skryt, positivitet, trivsel, tillit, og kommunikasjon. Alle er viktige momenter for at jeg skal føle meg motivert på arbeidsplassen. Det er nesten like viktig, hvis ikke mer, det som skjer utenfor arbeidsplassen enn på arbeidsplassen, for at trivsel skal oppstå på arbeidsplassen”* (informant 8).

En annen informant deler denne opplevelsen.

*”At man dyrker sosiale forhold og blir venner utenom uniformen mener jeg er svært viktig. Dette tror jeg er unikt for vår jobb i Forsvaret, dette da flere jobber på steder hvor man ikke har familie og sine faste venner. Det å ha kolleger også som venner gir meg mye motivasjon”* (Informant 4).

Det var også flere informanter som opplevde øvelser, kurs, kompetanseheving, og annerkjennelse som de viktigste motivasjonsfaktorene.

En informant kommer med et eksempel på hvordan han motiveres.

*”Jeg motiveres spesielt når jeg blir sendt på kurs som er relevante opp mot mitt yrke, og på disse kursene oppnår gode resultater. Å prestere gir meg motivasjon, og også det å få anerkjennelse fra andre. Militære øvelser er også noe som motiverer meg spesielt, hvor jeg får trent på det jeg faktisk lærer på kursene, og kan bruke dette til å bli bedre på jobb”* (Informant 7).

På spørsmålet om hvordan arbeidsplassen skulle holde på de ansatte under omstillingen svarte 8 av 8 at karriere og kompetanseplaner for den enkelte var svært viktig for å beholde personellet.

En informant kommer med et eksempel på hvordan man skal holde på personellet.

*”Ledelsen bør i større grad legge til rette for, og være tydelige på, hvilke karriere og kompetanseplaner de har for meg som ansatt i avdelingen. Hvor jeg skal jobbe, hvilke militære stillinger er aktuelle for meg, og hvilken kompetanseheving kan avdelingen tilby. Dette da omstillingen åpner for at flere kan ha en livslang karriere i Forsvaret”* (informant 8).

En annen informant snakker om mulighetene for sivile jobber.

*”Jeg opplever at det sivile arbeidsmarkedet er interessant, og jeg har vurdert å slutte, dette da jeg mener jeg er relevant også utenfor Forsvaret. Det som er viktig for å motivere meg under omstillingen er at avdelingen viser at jeg er prioritert på kurs og kompetanseheving, og at jeg er ønsket videre”* (informant 6).

Det var også 6 av 8 som opplevde forutsigbarhet og lokasjon for tjenestested som en viktig faktor. En informant gir et eksempel på dette.

*”Det som er viktig for meg er at arbeidsgiver kommuniserer godt, og gir meg forutsigbarhet i jobben min. Hvordan er veien videre for meg, og at dette kommuniseres tydelig. Dette slik at jeg ikke blir flyttet rundt på ulike tjenestesteder ofte da dette blir en belastning på meg og familien”* (informant 1).



2 av 8 informanter opplever lønn som en viktig del av å beholde personellet i omstillingen. En informant kommer med et eksempel på hvordan han motiveres av lønn.

*”Ledelsen bør vurdere lønnsgrunnlaget og betingelser for å motivere meg. Skal jeg bytte stilling og grad, eller bytte tjenestested, så er det en forutsetning om bedre betingelser for å beholde meg”* (Informant 8).

Kort oppsummert på tema motivasjon er det flere informanter som motiveres av å jobbe med gode kollegaer, og peker på arbeidsmiljø og felleskap som en fellesnevner som bidrar til egen motivasjon. Flere motiveres spesielt av det sosiale felleskapet, og vennskapet som skapes også utenfor arbeidsplassen.

Det er også flere informanter som motiveres av forutsigbare karriere og kompetanseplaner. Dette slik at ansatte vet hvor man de skal tjenestegjøre og hvordan ledelsen prioriterer de opp imot kurs og utdanning. Flere informanter forteller at de motiveres av kompetanseheving også for å kunne nyttiggjøre seg av dette på øvelser og i stillingene sine, dette for å gjøre en best mulig jobb for avdelingen. Det var 2 av 8 informanter som opplevde lønn som en motiverende faktor, spesielt om stilling, grad, og tjenestested endres.

#### **4.5 Åpent spørsmål**

Jeg avsluttet alle intervjuene med å åpne opp for at informantene kunne snakke fritt rundt problemstillingen, og hva de selv mente var viktig for sin egen arbeidsmotivasjon. Hensikten var at informantene selv skulle tenke igjennom, og dele opplevelser, som de ikke hadde snakket om tidligere i intervjuet, dette da det tidligere var mer styrt fra min side.

Ett begrep som informantene bruker i det åpne spørsmålet er; ”eksemplets makt”, eller ”lede fra front”. De viser til ledere som går fram som gode eksempler, med gode holdninger og verdier. De forteller at de motiveres spesielt av ledere som tør å innrømme feil, og i dette viser en sårbar side av lederskapet.

En informant kommer med et eksempel på hvordan han motiveres av sin leder.

*”Når jeg opplever at min leder ”leder fra front” og tør å være sårbar ovenfor oss, treffer godt hos meg. En leder som tør å innrømme feil, eller mangel på kompetanse, og er ærlig på dette, bidrar til min motivasjon, og jeg jobber bedre for å støtte lederen min” (informant 3).*

En annen informant deler også denne oppfatningen.

*”For meg blir jeg ekstra motivert om lederen/ledelsen oppfattes genuin, med det mener jeg at man også kan innrømme at noe er dritt, men at man fortsatt må gjøre sitt beste for å nå målet. Når det er tydelig at man står sammen i utfordringene, og at lederen ikke har svaret på alt gir jeg ekstra av meg selv” (informant 2).*

I det åpne spørsmålet er det flere informanter som deler opplevelser som kan relateres til tillitt mellom leder og ansatt. De forteller hva som skjer med ansatte når leder ikke er ærlig og oppriktig med hva de har av kunnskap.

*”Jeg har opplevd ledere i avdelingen som blir gjennomskuet av oss ansatte. Dette spesielt når de skal fremstå som de innehar all kunnskap i verden, og aldri gjør feil” (informant 8).*

En annen informant opplever lav motivasjon når lederen kommuniserer noe, men gjør noe annet i praksis.

*”Når lederen min kommuniserer at han kan alt og vet alt, men det som faktisk utføres av arbeid i virkeligheten, og som er synlig for oss, ikke er det som kommuniseres, blir det feil for meg. Da framstår lederen som svak og utydelig, og det skapes ikke et nødvendig tillitsforhold, noe som gjør meg mindre motivert på jobb” (informant 5).*

Kort oppsummert opplever informantene at de motiveres av ledere som går fram som et godt eksempel. Det som flere informanter motiveres av er ledere som er ærlige på hva de har av kunnskap og kompetanse, og tør å vise en sårbar side av seg selv. Det som kan bidra til lav motivasjon, og som flere informanter opplever, er ledere blir avslørt i å fortelle at de kan mye, men ikke viser dette i praksis.

Jeg har nå presentert hovedfunn som har fremkommet av undersøkelsen strukturert under fire ulike temaer; ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø, og motivasjon. Jeg har også presentert hovedfunn fra det avsluttende spørsmålet som jeg har valgt å stille informantene. Under hvert tema er det en kort oppsummering hvor jeg har presentert i korte trekk hva som er kjernen i opplevelsene hos informantene knyttet til problemstillingen. De ulike temaene med underspørsmål skal bidra til å svare til problemstillingen; ”i hvilken grad påvirker egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø på egen arbeidsplass arbeidsmotivasjonen hos de ansatte?”. Jeg vil i neste kapittel drøfte empiriske funn opp mot internasjonal litteratur.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg analysere empiriske funn og knytte dette opp mot internasjonal litteratur. I drøftingen var jeg forsiktig med å trekke konklusjoner, men jeg ville påpeke mine oppfatninger og tolkninger av den forskningen jeg utførte. Mine tolkninger i oppgaven baserer seg på de ansattes uttalelser og opplevelser.

Mitt perspektiv i studien har vært å se på i hvilken grad egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø påvirker de ansattes arbeidsmotivasjon. Min antagelse er at det er sammenhenger mellom ledelse og arbeidsmiljø. Jeg antar også at god ledelse og et godt arbeidsmiljø er viktig for å skape høy arbeidsmotivasjon, og at dette kan forsterkes gjennom god kommunikasjon.

Jeg har valgt å strukturere drøftingen i to delkapitler:

1. Ledelse
2. Arbeidsmiljø

Jeg har valgt å strukturere empiriske funn fra temaene kommunikasjon og motivasjon der hvor det er naturlig i kapitlene ledelse eller arbeidsmiljø.

Jeg vil i drøftingen av empiriske funn, hvor jeg ser sammenhenger, trekke inn flere funn og knytte disse opp mot hverandre. Her skal jeg diskutere funnene fra ulike synsvinkler og framsette aktuelle argumenter, eller grunner fra pensum, for å argumentere for eller i mot påstandene. Avslutningsvis vil jeg i hvert delkapittel oppsummere drøftingen for å gi leser en oversikt fra analysen.

## 5.1 Ledelse

Jeg vil starte med det første spørsmålet som ble stilt til de ansatte i undersøkelsen; ”hvordan motiveres du av din leder på din arbeidsplass?”.

Til dette spørsmålet svarte alle informantene at de motiveres spesielt av ledere som viser tilstedeværelse, er engasjerte i sine ansatte, og oppgavene som skulle utføres. Videre motiveres alle informantene når de opplever å bli sett av leder, får tilbakemeldinger, og anerkjennelse på jobben de utfører. På den andre side var det også flere av informantene som hadde opplevelser med ledere som var fraværende, lite engasjerte i sine ansatte, og ikke fulgte opp sine ansatte med tilbakemeldinger på jobben. I motsetning til førstnevnte bidro dette til lav arbeidsmotivasjon og prestasjonen ble svekket.

Hvis vi ser dette opp i mot teorier som omhandler arbeidsrelatert adferd er arbeidsmotivasjon faktorer som setter i gang og styrer disse prosessene hos de ansatte. Lederens evne til å motivere medarbeiderne til høy ytelse og sosialt positivt adferd betegnes som en av de viktigste utfordringene i dagens arbeidsmarked. Teorien viser til et annet relevant punkt hvor det handler om å forstå hva som skaper arbeidsmotivasjon hos ulike mennesker. Om jeg knytter teorien opp mot opplevelsene hos informantene, kan man på den ene siden argumentere for at økt tilstedeværelse fra lederen på jobb bidrar til å skape en bedre relasjon mellom leder og medarbeider. Gjennom bedre relasjoner kan leder oppnå økt forståelse på hva som motiverer den enkelte arbeidstaker. Dette for å skape høy ytelse og positiv adferd på jobb.

I teorien til Jacobsen & Thorsvik viser de til hvordan lederen kan påvirke gjennom samtaler, støtte til medarbeidere, og når man er delaktig i utformingen av mål. Dette understøttes også av Spurkeland, som hevder at ledelse handler om evnen til å påvirke mennesker, men belyser også viktigheten av å være bevisst på hva som motiverer medarbeidere, gjennom å lære de å kjenne, og hva som er drivkraften hos det enkelte individ. På den andre siden kan økt tilstedeværelse fra leder bidra til at den ansatte føler seg overvåket, og derav en opplevelse av mindre frihet til å selvstendig løse arbeidsoppgavene sine. Dette kan påvirke arbeidsmotivasjonen negativt.

I spørsmål 3 ble informantene spurt om lederen tilrettelegger for frihet og selvstendig arbeid.

Her var det delte meninger, og informantene som opplever tilrettelegning for selvstendig arbeid, opplever større grad av motivasjon enn de som opplever å bli styrt i arbeidshverdagen.

Dette kan forklares i teorien til Spurkeland, som viser at arbeidsprestasjoner er svakere om ansatte har en formell og upersonlig relasjon til sin leder. Forskning viser at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig for å skape arbeidsmotivasjon. Et annet relevant punkt fra Forsvaret er at organisasjonen har sterke hierarkiske posisjoner i sin virksomhet, og det kan føre til at de ansatte mister arbeidsmotivasjonen sin. For å utdype dette viser teorien til Spurkeland at leder og medarbeider inngår et partnerskap før en hierarkisk posisjonering, og derav vil det skapes større motivasjon på jobb. Dette utdypes videre igjennom teoriene til Spurkeland, som viser til at høy relasjonskvalitet er viktig for motivasjon, og arbeidsinnsats hos ansatte.

Herzberg sin to-faktor teori viser til at en leder bør gi slipp på noe av den direkte kontrollen, og øke det personlige ansvaret til de ansatte. Dette kan bidra til å forbedre hygiene og motivasjonsfaktorene hos de ansatte, da leder kan vise tilstedeværelse, og være tilgjengelig, men samtidig gi ansatte handlefrihet til å løse arbeidsoppgavene selvstendig. Dette kan utdypes videre ved at lederen kan bidra til at den ansatte kan utvikle seg, og at arbeidsoppgavene blir nye, og mer utfordrerne, som kan bidra til økt arbeidsmotivasjon.

Flere informanter opplever at de motiveres av ledere som gir gode tilbakemeldinger og anerkjennelse på jobb. De motiveres når leder, gjennom positive tilbakemeldinger, gir de ansatte ros og anerkjennelse. Hvis vi ser dette opp mot Maslows behovspyramide, og spesielt det fjerde nivået, som omhandler anerkjennelse og menneskets mulighet for personlig vekst, kan dette vise at det er likheter mellom de ansattes opplevelser i arbeidslivet og teorien til Maslow.

Når ansatte opplever økt motivasjon ved å oppnå anerkjennelse fra leder, kan dette bidra til å videreutvikle egen kompetanse, og egne personlige egenskaper, gjennom suksess, dette når man opplever å bli satt pris på. Dette kan utdypes videre da det fjerde nivået i Maslow's teori handler om at man søker å oppnå prestasjoner og suksess, og gjennom ros og tilbakemeldinger fra leder oppnår økt motivasjon. Et annet relevant punkt fra forskning i Forsvaret, og som underbygger behovet for anerkjennelse, er et av hovedfunnene fra

prosjekt ”spesialisten”, som viser til at spesialistene slutter i Forsvaret som følge av blant annet manglende annerkjennelse. Studien viser at ledere i organisasjonen bør legge til rette for læring og utvikling i jobben, og bidra til at de ansatte opplever indre motivasjon gjennom annerkjennelse.

Det neste spørsmålet var; ”hvilke virkemidler bruker ledelsen for å motivere deg på jobb?”. Her opplever flere informanter at individuelle og kollektive belønninger er noe som gir de økt arbeidsmotivasjon. Det er også flere informanter som opplever økt motivasjon når leder identifiserer og tydeliggjør individuelle og organisatoriske målsetninger, følger opp disse, og gir de ansatte tilbakemeldinger.

Hvis vi ser opplevelsene fra informantene, og hvordan de motiveres av belønninger, opp mot motivasjonsteorier, kan man argumentere for at de ansatte motiveres av symbolske belønninger. Skryt, ros og oppmerksomhet for prestasjoner er de virkemidlene som kan knyttes til symbolske belønninger, og dette oppleves av informantene som spesielt motiverende. Informantene snakker også om at det er motiverende å skape en vinnerkultur i avdelingen, og at det belønnes når avdelingen når målsetningene sine. Dette kan utdypes videre gjennom målsetningsteorier som viser til at utforming av mål er en ledelsesteknikk som bidrar til motivasjon.

Som hovedregel bør målsetningsteorier og utforming av mål være konkrete og klare mål, og samtidig utfordrende og realistiske. Flere informanter opplever at felles målsetninger for avdelingen ble nådd, og at man kollektivt opplevde økt motivasjon da arbeidet opplevdes meningsfullt og man lykkes. Teorien viser at de ansatte oppnår økt ytelse når de aksepterer, og har bestemt seg for å oppnå et resultat eller realistisk mål. Jeg vil argumentere for at det er sammenhenger mellom motivasjonsteorier og målsetningsteorier om man knytter dette opp imot de ansattes opplevelser i avdelingen.

Informantene opplever en tilfredsstillelse når personlige og avdelingens målsetninger nås, og samtidig økt motivasjon når de får gode tilbakemeldinger på prestasjoner, individuelt og kollektivt. Motivasjonsteorier viser til at indre motivasjon handler om at man motiveres gjennom å oppleve at arbeidet er meningsfullt, interessant, og gir glede. Jeg vil diskutere hvorvidt de ansatte i avdelingen drives av en indre motivasjon eller ytre motivasjon med bakgrunn i empiriske funn og teori.

På den ene siden opplever de ansatte motivasjon i de daglige arbeidsoppgavene, og hvordan det gjennom disse oppgavene skapes mening i jobben. Gode opplevelser sammen med andre kolleger, gjør at ansatte føler seg betydningsfull, og jobben i seg selv gir glede. På den andre siden er det informanter som motiveres når leder tilrettelegger for kurs og kompetanseheving, og man kan derfor argumentere for at dette kan være et virkemiddel lederen anvender for å oppnå, eller gi, en individuell belønning, eller bidra til ytre motivasjon. Dette i form av bedre lønnsbetingelser og økte karrieremuligheter, uten at informantene er bevisste, eller at de ikke konkret ønsker å si at de motiveres av ytre motivasjon. Behovet for kompetanse kan utdypes videre gjennom psykologiske behov som motiverer menneskelig adferd.

De ansatte viser til at de ønsker å prestere og oppnå gode resultater på jobb. Flere informanter opplever et iboende ønske om å utvide egen kapasitet for å føle seg effektiv i interaksjon med miljøet i avdelingen. Derfor kan man argumentere for at økt motivasjon ved kompetanseheving er et grunnleggende psykologisk behov. En annen grunn kan være opplevelsen av å være på det øverste nivået i Maslows behovspyramide. På det øverste nivået er behovet for selvrealisering; hvor utvikling, og realisering av egne potensialer står sentralt. Det oppleves som viktig for flere av informantene å ha egen utvikling. Dette kan igjen være en utløsende faktor for høy indre motivasjon, om arbeidsgiver eller ledelsen legger til rette for selvrealisering i avdelingen.

Motivasjonsteorier viser til at trekk ved både person og situasjon vil påvirke hva som er mest effektivt som motivasjon, og den viser at indre motivasjon holder seg mer stabil over tid. Tar jeg utgangspunkt i empiriske funn som informantene beskriver i intervjuene, og knytter dette opp mot teorien, vil jeg basert på dette kunne antyde at det i større grad kan relateres til indre motivasjon. Dette også med bakgrunn i at det oppleves som at motivasjonen henger sammen med bedre prestasjoner, noe som viser seg ofte å henge sammen med indre motivasjon. Videre kan det knyttes til behovet for kompetanse, og søken etter å være en effektiv arbeidstaker, men også opplevelsen av sosial tilhørighet, og det å være akseptert og integrert i et prestasjonsmiljø.

Jeg kan uansett ikke utelukke at de ansatte også motiveres av ytre motivasjon, dette om man tolker informasjonen, og "leser gjennom linjene", selv om informantene ikke uttaler dette i intervjuene. Det kan også ikke utelukkes at de ansatte motiveres av både indre og ytre motivasjon, men i motsetning til noen private bedrifter, har statelige organisasjoner som

Forsvaret mindre handlingsrom, spesielt når det kommer til å dele ut økonomiske eller materielle belønninger. Men det finnes fortsatt muligheter, også i Forsvaret, for ytre belønninger, som økt lønn, høyere stilling, og andre goder.

Kort oppsummert så har jeg i delkapittelet ”ledelse” drøftet opplevelsene og erfaringene til informantene og knyttet dette opp mot relevant teori. Innledningsvis i kapitlet drøftet jeg hvordan tilstedeværelse, og engasjement fra lederen påvirker arbeidsmotivasjonen med forankring i teori. Her anvendte jeg teorier om motivasjon, arbeidsrelatert adferd, og ledelse, og argumenterte for og imot tilstedeværelse fra leder, og hvilke konsekvenser det kan ha for de ansattes arbeidsmotivasjon.

Videre knyttet jeg svarene fra spørsmål 3, som omhandler frihet og selvstendighet i arbeid, og hvordan dette motiverte de ansatte, opp mot motivasjonsteorier og ledelsesteorier. Videre ble Herzberg’s to-faktor teori anvendt for å belyse og diskutere hvorvidt det er formålstjenlig å gi de ansatte frihet i eget arbeid, dette sett i lys av arbeidsmotivasjon. Videre diskuterte jeg tilbakemeldinger, annerkjennelse og belønninger og knyttet dette opp mot Maslows behovspyramide, og forskningsstudiet ”spesialisten” fra FFI.

Til slutt drøftet jeg virkemidler ledelsen benyttet i avdelingen for å motivere. Funn fra intervjuene var at belønninger, individuelle og kollektive, og individuelle og tydelige organisatoriske målsetninger bidro til motivasjon. Disse funnene knyttet jeg opp mot målsetningsteorier og motivasjonsteorier, men også teorien fra SDT og behovet for kompetanse og sosial tilhørighet, og Maslow med behovet for selvrealisering.

## **5.2 Arbeidsmiljø**

Jeg startet det forrige delkapittelet med å vise til funn hvor flertallet av informantene tydelig motiveres av ledere som viser tilstedeværelse, er engasjerte i sine ansatte, og gir tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene.

I delkapitlet om ledelse, opplever flere av informantene økt motivasjon i interaksjonen mellom leder og medarbeider. Når jeg spurte informantene om hvordan det kommuniseres i avdelingen, opplever flere at kommunikasjon mellom leder og medarbeider er vanskelig, og arbeidsmotivasjonen hos noen påvirkes som følge av dette.



Informantene opplever imidlertid kommunikasjonen på medarbeidernivå som positivt for motivasjonen. Videre opplever flertallet arbeidsmiljøet som svært tilfredsstillende, og de forteller at de motiveres spesielt av samholdet mellom kolleger, den flate strukturen og motivasjonen de finner i hverandre på arbeidsplassen.

På bakgrunn av funnet knyttet til kommunikasjon mellom leder og medarbeider, ønsker jeg å starte dette delkapittelet med å trekke inn opplevelsene og drøfte disse funnene opp mot teorien. Dette for å vurdere hvordan kommunikasjonen mellom leder og medarbeider påvirker arbeidsmiljøet. Videre vil jeg drøfte inn funnene fra intervjuene om arbeidsmiljø, og knytte dette opp mot relevante teorier.

Flere informanter opplever at ledelsen i avdelingen kommuniserer for lite, og at de ansatte ikke holdes oppdatert i hverdagen. Videre forteller flere at informasjon ofte kommer på etterskudd, eller at de får høre deler av informasjon via ”jungeltelegrafene”. Samtidig opplever de at ledelsen ikke lytter til de ansatte, og at tilbakemeldinger sjeldent blir gjort noe med. Dette opplever flere av informantene at påvirker arbeidsmotivasjonen.

Hvis vi ser dette opp mot teorien til Kaufmann og Kaufmann om kommunikasjon, beskriver de syv måter man kan unngå kommunikasjonsbarrierer. Den første barrieren er å regulere informasjonsflyten for å unngå og over- eller underkommunisere. Diskusjonen blir da om ledelsen i avdelingen under- eller overkommunisere. Spurkeland viser til at ledelse er en prosess mellom mennesker, og målet for lederen er å påvirke andre. Når de ansatte ikke opplever å få tilstrekkelig informasjon, eller får informasjonen på etterskudd, kan man argumentere for at ledelsen ikke på en effektiv måte påvirker de ansatte. De ansatte opplever dette som frustrasjon i hverdagen, men opplever ikke at dette direkte påvirker arbeidsmiljøet. På den andre siden opplever en informant, at ledelsen som følge av smitteutbruddet i 2020, viser mindre tilstedeværelse, og at ledelsen nå kommuniserer på ulike plattformer for å kompensere for fraværet. Dette kan være en faktor som påvirker opplevelsene til de ansatte, dette da ledelsen og ansatte opplever utfordringer med å lytte aktivt til hverandre, være oppmerksom, og gi og ta tilbakemeldinger fortløpende.

Dette kan være en årsak til opplevelsen av at ledelsen underkommunisere, dette da mye forsvinner i de digitale plattformene, og man mister den daglige dialogen med sine ansatte. Dette kan utdypes videre da Spurkelands fortolkning av kommunikasjon viser til at det er

avgjørende hvordan samhandlingen mellom mennesker fungerer. På en annen side kan en grunn til at de ansatte opplever underkommunikasjon være en konsekvens av mye usikkerhet knyttet til smittesituasjonen, noe som kan ha påvirket ledelsen til å ta bevisste valg om å holde tilbake informasjon. Dette for å regulere informasjonsflyten, og ikke skape unødvendig usikkerhet i avdelingen. En annen grunn kan være at det oppleves som vanskeligere å kommunisere skriftlig via digitale plattformer i motsetning til å ha en åpen dialog muntlig.

Kaufmann og Kaufmann viser til et råd om å forenkle språket, som betyr å unngå fagbegreper som mottaker ikke har grunnlag for å forstå. Dette kan utdypes videre da et råd er å lytte aktivt, noe man kan "miste" ved å gå over til digitale plattformer. Når man ikke får en effektiv toveis kommunikasjon, mellom leder og medarbeider, og derfor ikke oppnår gode samtaler, kan det være mer krevende å vise forståelse, og oppnå enighet, og derav tolke budskapet annerledes enn det som var ment. En annen grunn er at man ved overgangen til en mer digital og desentralisert løsning kan oppleve å i større grad miste oppmerksomheten på sine ansatte.

Spurkeland viser til at et viktig virkemiddel er når leder ser sine medarbeidere, lærer de å kjenne, gir et klapp på skulderen, og gjennom dette øker motivasjonskraften, og arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Jeg kan derfor med forankring i teorien, antyde at når ledere går over til digitale plattformer, og kommuniserer mindre med sine ansatte i hverdagen, argumentere for at lederen mister flere sentrale virkemidler innenfor motivasjon, kommunikasjon og lederskap. Dette da teorien viser at lederskap i stor grad handler om å påvirke mennesker, og ha kontakt med de ansattes motivasjonskraft.

Når det oppleves at ledelsen ikke lytter aktivt til de ansatte, og man opplever at det ikke gis og tas tilbakemeldinger, kan dette påvirke arbeidsmotivasjonen. Dette da vi tidligere, under delkapittel om ledelse, diskuterte at de ansatte motiveres av å bli sett, oppleve å få anerkjennelse, og få tilbakemeldinger på jobben de gjør.

Lederen kan derfor i mindre grad enn tidligere før smitteutbruddet i 2020, ved overgang til digitale plattformer, regulere graden av indre og ytre motivasjonen, for å motivere de ansatte. Dette kan bidra til påvirke opplevelsene hos avdelingens ansatte opp mot opplevd arbeidsmotivasjon.

Videre viser teorien at høy relasjonskvalitet er viktig for motivasjon og arbeidsinnsats, og at motivasjonskraften til leder ligger i påvirke, og inspirere sine medarbeidere. På en annen side opplever flere informanter at arbeidsmiljøet i avdelingen er svært tilfredsstillende, og opplever spesielt det kollegiale vennskapet, samholdet, og evnen de ansatte har til å lytte og gi tilbakemeldinger på et medarbeidernivå, som svært viktig for egen arbeidsmotivasjon og arbeidsmiljø.

Det er delte opplevelser om hvorvidt ledelsen og det gode arbeidsmiljøet henger sammen. I teorien til Spurkeland understrekes det at alle og enhver har et eget ansvar for egen motivasjon, men at arbeidsplassen skal være et hyggelig sted å reise til og treffe sine ledere og kolleger. Dette kan utdypes videre om man ser dette opp mot forskning fra Kjelstad og Dommermuth, som viser til at 3 av 4 som har utfordringer med psykososiale forhold, med spesielt svekket relasjon til kolleger og ledelse, har planer om å skifte jobb.

Når Forsvaret har lav pensjonsalder, og snittalder generelt, stiller dette større krav til lederne for å beholde de unge. Dette understøttes av undersøkelser fra Randstad som viser at Milleniums generasjonen i større grad er blant de som bytter jobb oftest. Det kan derfor diskuteres, basert på de ansattes opplevelse av kommunikasjon, mellom leder og medarbeider, at ledelsen i større grad bør finne gode løsninger, slik at man opprettholder god dialog knyttet til hva som motiverer de ansatte. På denne måten kan vi oppnå at ansatte står lengre i sin stilling. Dette er spesielt viktig for Forsvaret og avdelingen det er gjort undersøkelser i. Det er betydelige kostnader knyttet til høye slutttrater, og samtidig kan dette skape ubalanse i et arbeidsmiljø som oppleves, av informantene, som svært tilfredsstillende. Et annet relevant punkt for at ledelsen bør finne gode løsninger for å kommunisere med ansatte, og tilrettelegge godt, er for å følge opp målsetningene i omstillingsprosessen. Omstillingsprosessen handler om å sørge for at ansatte skal kunne stå lengre i jobb, slik at avdelingen skal kunne nyttiggjøre seg av kompetansen.

Når opplevelsen fra flere informanter er at ledelsen og arbeidsmiljøet henger sammen kan jeg antyde at vanskelig kommunikasjon mellom leder og medarbeider, og en ekstraordinær situasjon med pandemi, kan være med på å bidra til et dårligere arbeidsmiljø i avdelingen. Dette da leder i mindre grad får påvirket sine medarbeidere til høy ytelse, og sosial positiv adferd, som betegnes som sentralt for å oppnå arbeidsmotivasjon. På en annen side er det flere informanter som opplever at arbeidsmiljøet er tilfredsstillende, uavhengig av ledelsen, og at

det gode kollegiale samholdet står sterkere. Dårlig kommunikasjon bidrar i større grad til frustrasjon enn å direkte påvirke det gode arbeidsmiljøet.

Hertzberg viser i sin to-faktor teori til hygienefaktorer. Når hygienefaktorer som fysisk og sosiale arbeidsforhold, og jobbtrygghet er tilstede og tilfredsstilt, forsvinner mistriivsel. Dette kan utdypes videre ved å igjen vise til Maslows behovspyramide hvor de tre nederste behovene, fysiologiske, trygghet og sosiale behov er tilfredsstilt.

Det kan diskuteres hvorvidt de ansatte ”mister” muligheten for nivå fire (anerkjennelse), og fem (selvrealisering) i pyramiden da anerkjennelse fra leder, og nødvendig veiledning, for å oppnå selvrealisering, blir svakere. Dette når ledere kan tilbringe mye tid på hjemmekontor som følge av smittesituasjonen og viser mindre tilstedeværelse.

På en annen side kan anerkjennelse og behovet for selvrealisering oppnås, uavhengig av ledelsen. Dette oppnås når de ansatte på et medarbeidernivå er opptatt av å gi oppmerksomhet til hverandre. Dette kan underbygges av informantenes egne opplevelser, hvor flere opplever at det på et medarbeidernivå er en god tilbakemeldingskultur, de respekterer hverandre, og fremmer en arena hvor alle ønsker å prestere best mulig.

Flere informanter viser også til at arbeidsplassen har et godt læringsmiljø, som kan være en viktig faktor for arbeidsmiljøet og arbeidsmotivasjonen på arbeidsplassen.

Kort oppsummert har jeg i dette delkapitlet drøftet hvordan kommunikasjon mellom leder og medarbeider påvirker arbeidsmiljøet. Dette er drøftet opp mot kommunikasjonsteorier og kommunikasjonsbarrierer fra Kaufmann og Kaufmann. Videre har jeg knyttet relevant teori om ledelse og motivasjon opp mot informantenes opplevelser, dette for å diskutere hva som påvirker arbeidsmiljøet i avdelingen, og hvordan dette påvirker arbeidsmotivasjonen.

Jeg har diskutert hvordan pandemien i 2020 kan ha påvirket opplevelsen av kommunikasjon, og hvordan dette kan påvirke avdelingens arbeidsmiljø, og opplevde trivsel, dette knyttet opp mot to-faktor teorien til Hertzberg, og teorier om arbeidsmiljø fra Spurkeland. Jeg har også bevisst valgt å anvende relevant forskning fra Forsvaret for å underbygge argumenter.

## 6 Konklusjon og forslag til videre forskning

Jeg skal nå presentere mine konklusjoner, oppfatninger, og tolkninger med bakgrunn i empiriske funn og internasjonal litteratur som ble drøftet i kapitel 6.

Etter å ha drøftet empiriske funn, og knyttet disse opp mot internasjonal litteratur, ser jeg en klar sammenheng mellom opplevelse av ledelse og arbeidsmiljø, og at dette påvirker arbeidsmotivasjonen hos de ansatte i avdelingen jeg har undersøkt.

Jeg vil konkludere med at når de ansatte opplever økt tilstedeværelse blant leder eller ledelsen på arbeidsplassen, bidrar dette positivt på arbeidsmotivasjonen. Dette finner jeg da jeg knytter motivasjonsteoriene opp mot de ansattes egne opplevelser av ledelse. Arbeidsmotivasjon forutsetter et positivt relasjonelt arbeidsforhold, hvor lederen påvirker sine ansatte til høy ytelse og sosial positiv adferd, igjennom å kjenne sine medarbeidere og hva de motiveres av. I dette funnet er det samsvar mellom teori og de ansattes egne opplevelser, og det svarer derfor til problemstillingen.

Videre konkluderes det med at leder påvirker arbeidsmotivasjonen hos de ansatte på arbeidsplassen positivt når han i forkant inngår et partnerskap, skaper en uformell og personlig relasjon til sine ansatte. Dette understøttes fra informantene, og jeg kan konkludere med at ledelsen, når de viser tilstedeværelse og skaper gode relasjoner på arbeidsplassen, bidrar til økt arbeidsmotivasjon. Dette oppnår ledere gjennom høy relasjonskvalitet, og gjennom dette skapes derfor gjensidig tillit, mellom leder og medarbeider. Informantene opplever at gode relasjoner mellom leder og medarbeider bidrar til økt arbeidsinnsats, og økt arbeidsmotivasjon, og det svarer derfor til problemstillingen.

Avdelingen jeg har valgt å undersøke er et prestasjonsmiljø, hvor resultater og måloppnåelse er en viktig drivkraft for å oppnå motivasjon. Behovet for annerkjennelse, og tilbakemeldinger på prestasjoner fra leder, og kolleger, er et virkemiddel som bidrar til økt arbeidsmotivasjon. Dette understøttes i teorien til Maslow, med behovet for annerkjennelse, men også fra relevant forskning fra Forsvaret, hvor mangel på annerkjennelse kan bidra til at ansatte slutter. Teori om individuelle og kollektive belønninger, og motivasjonsteorier knyttet opp mot de ansattes opplevelser, er også med å understøtte dette empiriske funnet. Ledelsen

og medarbeidere påvirker derfor ansattes arbeidsmotivasjon positivt når de bruker virkemidler som; tilbakemeldinger, anerkjennelse, individuelle og kollektive belønninger aktivt på arbeidsplassen.

Basert på de ansattes opplevelser og empiriske funn fra de ulike intervju spørsmålene, kan jeg antyde at de ansatte i større grad har en iboende indre motivasjon, sett opp i mot ytre motivasjon. Dette da flertallet av informantene motiveres av jobben i seg selv, og ønsker anerkjennelse, selvrealisering og kompetanseheving for å prestere på arbeidsplassen. Informantene har et iboende ønske om å prestere for å bidra som en effektiv medarbeider. Behovet for kompetanse, og sosial tilhørighet, og ønsket om å prestere for å nå egne og avdelingens mål, kommer til uttrykk i forskningsintervjuene.

Jeg kan uansett ikke utelukke at informantene også motiveres av ytre motivasjon, da empiriske funn også viser at informantene motiveres av kompetanseheving, karrieremuligheter og lønn. Jeg kan derfor antyde at de ansatte i avdelingen i Luftforsvaret får økt arbeidsmotivasjon ved å ha en høy indre motivasjon, men at ytre motivasjon også skaper økt arbeidsmotivasjon.

Jeg kan ikke konkludere med at kommunikasjon mellom leder og medarbeider påvirker arbeidsmiljøet. Dette da studien viser at ansatte finner motivasjon i den daglige kommunikasjonen på medarbeidernivå. Studien viser derfor ikke at kommunikasjonsbarrierer mellom leder å medarbeider påvirker arbeidsmiljøet i avdelingen der det er foretatt undersøkelser. Det jeg vil antyde er at mangel på informasjon, og kommunikasjonsbarrierer mellom leder å medarbeider bidrar til frustrasjon i avdelingen. Liten grad av informasjon i avdelingen bidrar også til et svakere beslutningsgrunnlag.

Ved overgang til digitale plattformer som et resultat av pandemien i 2020, og en desentralisert ledelse som er pålagt hjemmekontor, viser studien at ledelsen i avdelingen "mister" flere sentrale virkemidler innenfor det å motivere sine medarbeidere. Evnen til å påvirke de ansatte på egen arbeidsplass svekkes, og det påvirker derfor interaksjonen mellom leder og medarbeider. Dette påvirker arbeidsmotivasjonen da ansatte opplever at leder ikke viser tilstedeværelse, engasjement, og leder får ikke anvendt sentrale virkemidler for å motivere sine medarbeidere da kommunikasjonen foregår digitalt.

På bakgrunn av drøftingen viser studiet at de ansattes opplevelse av arbeidsmiljø påvirker arbeidsmotivasjonen. Dette med bakgrunn i de ansattes opplevelser av høy trivsel, og gode relasjoner på medarbeidernivå. Empiriske funn viser at de ansatte motiveres til å møte på jobb da det er et godt læringsmiljø, gode relasjoner til sine kolleger på jobb, og gode relasjoner også utenfor arbeidsplassen. Sosial tilhørighet og behovet for kompetanse for å bidra som en effektiv medarbeider er sentralt i avdelingen som det er foretatt undersøkelser i.

Dette underbygges gjennom teorien til Spurkeland som hevder at en hver har ansvar for egen motivasjon, men at arbeidsplassen skal være et hyggelig sted å treffe sine ledere og kollegaer. Samtidig underbygger Herzberg disse påstandene med sine hygiene faktorer som bidrar til å skape trivsel.

Jeg kan antyde at fravær av ledelse, som en konsekvens av pandemien, på sikt kan bidra til ubalanse i arbeidsmiljøet. Dette da mange ansatte i Forsvaret er unge, trenger oppfølging, anerkjennelse, og veiledning for stå lenger i jobb. Dette kan påvirke arbeidsmiljøet negativt da det kan bli en høyere slutttrate i avdelingen, økt gjennomtrekk, som kan skape ubalanse i det gode relasjonelle samholdet.

Jeg kan antyde at fravær av ledelse som et resultat av pandemien, og kommunikasjon via digitale plattformer, kan påvirke omstillingen, og derav påvirke avdelingen jeg har foretatt undersøkelser i. Dette da kunnskapsbaserte organisasjoner i større grad er avhengig av å beholde relevant kompetanse for å prestere, og nå målsettinger. Hvis ansatte slutter som følge av mangelfull oppfølging og manglende anerkjennelse fra ledelsen, kan dette gi uheldige konsekvenser for avdelingen.

Jeg ønsker også avslutningsvis å påpeke de ansattes opplevelse av et godt læringsmiljø som et resultat av et godt arbeidsmiljø. Studien viser at det trygge læringsmiljøet, hvor man respekterer hverandre og gir hverandre oppmerksomhet, bidrar til økt arbeidsmotivasjon. Dette har også forankring i teorien SDT, og spesielt behovet for sosial tilhørighet og behovet for kompetanse som bidrar til høy indre motivasjon.

## 6.1 Forslag til videre forskning

Gjennom min studie har jeg belyst områder som kan gi grunnlag for videre forskning. På bakgrunn av mine erfaringer kunne det vært interessant å se på et bredere utvalg informanter. Det hadde vært interessant å se nærmere på andre avdelinger i Forsvaret, på tvers av forsvarsgrener, for å se om man kan finne noen sammenhenger mellom ledelse og arbeidsmiljø opp mot arbeidsmotivasjon. Her kunne det vært interessant å se om mine funn i denne oppgaven, hadde vært lik eller ulik, andre avdelinger i Forsvaret i et sammenliknende studiet.

Videre kunne det vært interessant å forsket på arbeidsmiljø og ledelse i ulike avdelinger i Forsvaret, sett opp i mot smittesituasjonen Norge, og hvordan dette har påvirket arbeidsmotivasjonen .

En stor andel ansatte i Forsvaret har operative jobber, og man kan anta at belastningen hos flere har vært betydelig høyere i denne perioden. Dette spesielt med tanke på de strenge tiltakene under pandemien, hvor flere ansatte ikke har fått mulighet til å reise hjem, noe som har skapt utfordringer i virksomheten. Det kunne også vært interessant å forsket på ledere i Forsvaret, dette da pandemien har skapt mye usikkerhet på hvordan man skal påvirke og kommunisere når man ikke har kunne vise like stor tilstedeværelse, og man kan ha blitt, som et resultat av pandemien, mer styrt inn i mot digitale løsninger og hjemmekontor.



## LITTERATURLISTE

- Benson, P. (2013). *Teaching and researching: Autonomy in language learning*. Routledge.
- Berg, M. E. (1996). *Lederutvikling : situasjon, virkemidler, belønning* (2. utg. utg.). Cappelen akademisk forl.
- Deci, E. L., Cascio, W. F. & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. I *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (s. 43-85). Springer.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Deci, E. L. & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di psicologia*.
- Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Forskningsinstitutt, F. (2016). Hva motiverer til tjeneste i Forsvaret <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2608/16-01012.pdf>
- Forsvaret. (2019). Forsvarets årsrapport 2019. [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaret-aarsrapport2019\\_web.pdf/\\_attachment/inline/7cd7c737-ddad-4ac3-a97f-742b9dc6d6e3:ebcecebe81a552443e801808d49391bbab240e570/Forsvaret-aarsrapport2019\\_web.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaret-aarsrapport2019_web.pdf/_attachment/inline/7cd7c737-ddad-4ac3-a97f-742b9dc6d6e3:ebcecebe81a552443e801808d49391bbab240e570/Forsvaret-aarsrapport2019_web.pdf)
- Forsvaret. (2020). Ordning for militært tilsatte. <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/ansatt/ansettelsesforhold/ordning-for-militaert-tilsatte>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Hollis, M. (1994). *The philosophy of social science : an introduction*. Cambridge University Press.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019a). *Arbeidsbok og casesamling til Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019b). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kjeldstad, R. & Dommermuth, L. (2009). Hver fjerde ønsker å bytte jobb : jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet.
- Kjeldstad, R. & Dommermuth, L. (2009). Jobbtrivsel og mobilitet på arbeidsmarkedet. [https://ssb.brage.unit.no/ssb-xmlui/bitstream/handle/11250/179349/Kap6-Kjeldstad\\_Dommermuth.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ssb.brage.unit.no/ssb-xmlui/bitstream/handle/11250/179349/Kap6-Kjeldstad_Dommermuth.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews : learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed. utg.). Sage.
- Lillekvelland, T. & Strand, K. R. (2015). En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Fourth edition. utg.). SAGE.
- Randstad. (2019). Unge arbeidstakere skifter jobb oftere  
<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/unge-arbeidstakere-skifter-jobb-oftere?publisherId=89965&releaseId=17866333>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Rosland, K. (2017). Maslows behovspyramide <https://ndla.no/subjects/subject:fd43e0c7-9dd6-427d-9edb-2e4234d8db9d/topic:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:e9752b8b-86df-4414-888c-2cc3adf041c8/resource:1:85351?filters=urn:filter:6b35c125-5a82-4a30-9d60-0646c31dce32>
- Rosland, k. (2021). *Maslows behovspyramide* [Figur]. <https://ndla.no/nn/subject:fd43e0c7-9dd6-427d-9edb-2e4234d8db9d/topic:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:e9752b8b-86df-4414-888c-2cc3adf041c8/resource:1:85351?filters=urn:filter:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Publications.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction* (2nd ed. utg.). Sage.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Strand, K. R. & Forsvarets, f. (2019). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret : en litteraturstudie*. Norwegian Defence Research Establishment FFI.
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative research journal*, 11(2), 63-75. <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.

## Vedlegg 1: Intervjuguide:

Forskningsoppgave for Lasse Heggelund (MBA-ledelse ved Nord Universitet)

I mitt forskningsprosjekt vil jeg undersøke følgende:

***I hvilken grad påvirker egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø på egen arbeidsplass arbeidsmotivasjonen hos de ansatte?***

For å innhente data til min oppgave, og for å svare på problemstillingen, velger jeg å intervju deg. Dette med bakgrunn av din rolle/stilling i Forsvaret, og at du er ansatt i avdelingen jeg velger å forske innenfor. Å svare på disse spørsmålene og delta i forskningsprosjektet er frivillig, og du står fritt til å trekke deg når du måtte ønske. Oppgaven er anonymisert i sin helhet, og navn og annen sensitiv informasjon vil ikke bli presentert i oppgaven.

Jeg vil i forskningsoppgaven anvende fenomenologisk tilnærming i et kvalitativt design. Jeg ønsker å beskrive dine erfaringer, oppfatninger og forståelse av et fenomen. Som forsker vil jeg forsøke å finne det meningsbærende med et fenomen og ut i fra kunnskapen få økt helhetsforståelse og innsikt i arbeidshverdagen til de ansatte i avdelingen.

Rammer for intervjuet:

1. Intervjuet er anonymisert
2. Spørsmål 1-4 (konkrete spørsmål)
3. Spørsmål 5 (åpent spørsmål)
4. Varighet fra 40-60 minutter
5. Starter med konkrete spørsmål som er inndelt i kategorier.
6. Deretter vil jeg stille et åpent spørsmål hvor du kan snakke fritt rundt tematikken du mener er relevant for å besvare problemstillingen.
7. Det er ønskelig i alle spørsmål, om du har egne erfaringer/opplevelser, at du deler disse. Disse erfaringene/opplevelsene vil brukes som sitat i oppgaven for å bidra inn i argumentasjonen og drøftingen.

Tusen Takk for at du stiller opp i mitt forskningsprosjekt, spesielt i disse tider hvor hverdagen er annerledes med Covid-19 og alt som fører med, og samtidig er det er høy belastning i tjenesten din i Forsvaret. Jeg setter stor pris på at du tar deg tid til å svare på spørsmålene. På forhånd takk for hjelpen.

Jeg vil først starte med mine intervju spørsmål som er inndelt i kategorier.

Jeg har inndelt intervjuguiden i følgende fire kategorier: **Ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø, og motivasjon**. Dette for å besvare følgende problemstilling:

*I hvilken grad påvirker egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø på egen arbeidsplass arbeidsmotivasjonen hos de ansatte?*

Jeg ønsker at du besvarer spørsmålene under og det er ønskelig at du kommer med opplevelser/erfaringer knyttet til disse spørsmålene:

**7. Ledelse (Hensikt: Ønsker å få informasjon om dine opplevelser av leder/ledelse på/i din jobb)**

7.1 Hvordan motiveres du av leder/ledelsen på din arbeidsplass?

7.2 Hvordan eller hvilke virkemidler bruker leder/ledelsen for å motivere deg på jobb?

7.3 Hvordan tilrettelegger lederen/ledelsen på din i arbeidsplass for eierskap og frihet i jobben, og hvordan opplever/påvirkes du av dette?

**8. Kommunikasjon (Hensikt: Kommunikasjon mellom leder medarbeider, men også i mellom kollegaer på alle nivå på jobb)**

8.1 Hvordan kommuniseres det i din avdeling (din opplevelse)?

8.2 Bidrar dette til motivasjon?

8.3 Eventuelt hva kan gjøres annerledes?

**9. Arbeidsmiljø (Stikkord; trivsel, arbeidsklime, trygghet, sikkerhet)**

9.1 Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

9.2 Påvirker dette din arbeidsmotivasjon?

9.3 Kan du utdype hvorvidt dine opplevelser av arbeidsmiljøet påvirker din motivasjon, og hva som du mener er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø?

9.4 Mener du at det er sammenhenger mellom god ledelse og godt arbeidsmiljø på din arbeidsplass? Eller motsatt? Hvorfor er det slik?

**10. Motivasjon (Stikkord; arbeidsmotivasjon, møte på jobb hver dag, hva gir mening, jobben i seg selv eller andre faktorer, menneskene)**

10.1 Hva gir deg motivasjon/arbeidsmotivasjon for å jobbe på din arbeidsplass/Forsvaret?

10.2 Hva kan leder/ledelsen gjøre for å påvirke deg og din motivasjon positivt?

10.3 Hva kan leder/ledelsen gjøre/ikke gjøre for å påvirke deg og din motivasjon negativt?

10.4 Hvordan mener du arbeidsplassen skal holde på deg som ansatt under omstillingen (OMT)?

**11. Åpent spørsmål: (Her er hensikten å få noen gullkorn som kan bidra til å virkelig komme i kjernen av problemstillingen)**

Avslutningsvis kan du snakke fritt rundt følgende: *I hvilken grad påvirker dine egne opplevelser av ledelse og arbeidsmiljø, på din egen arbeidsplass, arbeidsmotivasjonen din?*

Her er står du fritt til å si hva du måtte ønske rundt tematikken.

Hensikten er at du skal kunne snakke fritt uten å være styrt av noen spørsmål (her ”gullkorna” ligger).