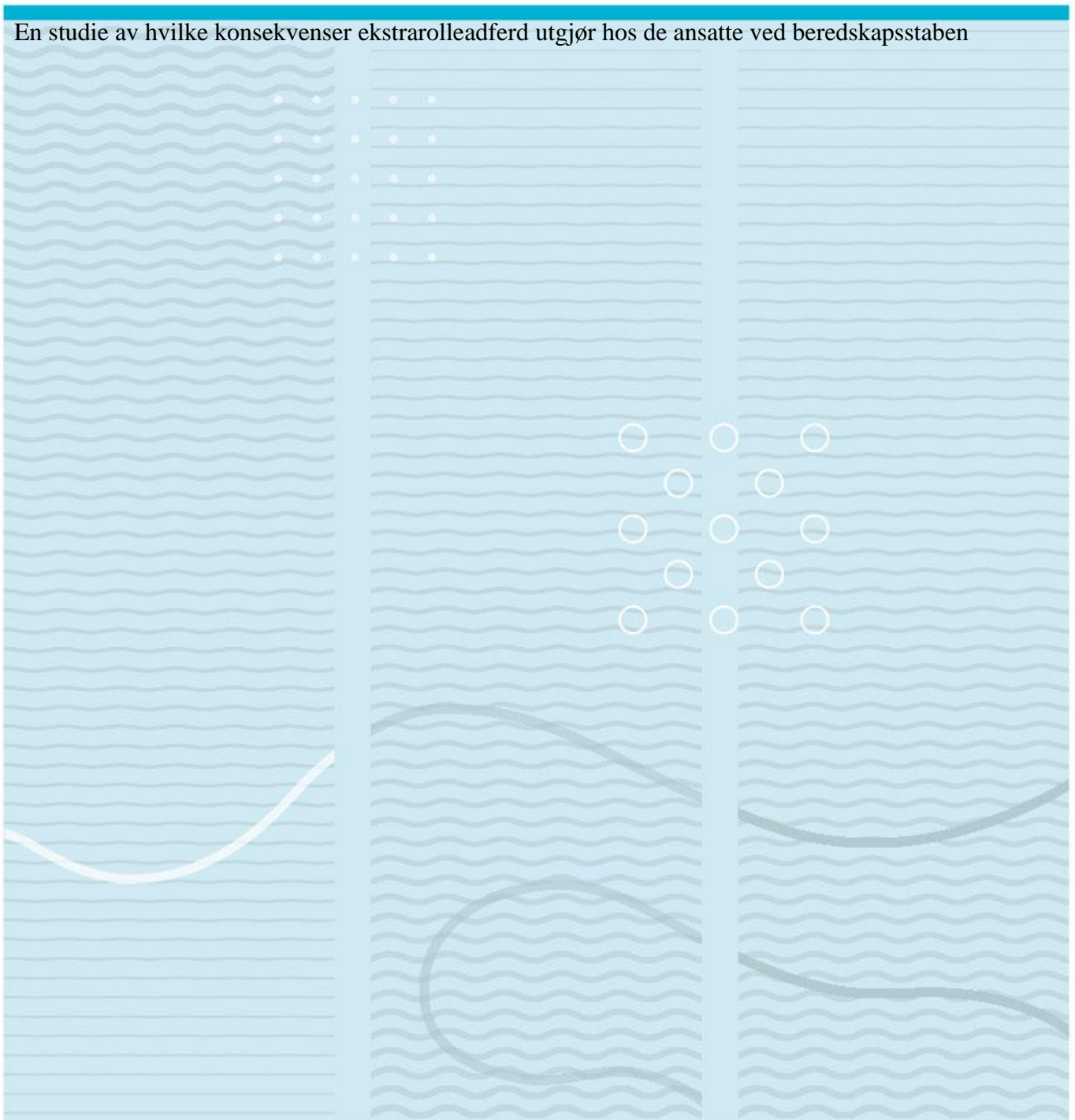


Siw Randi Kvamme og Gry Anita Lundkvist

Negative konsekvenser av ekstrarolleadferd

En studie av hvilke konsekvenser ekstrarolleadferd utgjør hos de ansatte ved beredskapsstaben



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Siw Randi Kvamme og Gry Anita Lundkvist

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Ekstrarolleadferd er ansett å være positivt for organisasjoner. Det kan være ulike årsaker til at ansatte utøver ekstrarolleadferd, og hvilke konsekvenser det kan føre til. Adferden er ansett å være gjeldende under endringer og bidrar til positive konsekvenser. Det har i den senere tid fremkommet at ekstrarolleadferd, enten selvpålagt eller påtvunget, kan føre til negative konsekvenser både for individet som utøver adferden, men også for organisasjoner. Teoriene i studien er ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress. Studien ser nærmere på den subjektive oppfattelsen av ekstrarolleadferd, om det er en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av motivasjon og om det er en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av arbeidsrelatert stress.

For å få svar på forskningsspørsmålene ble det foretatt intervjuer med utvalgte beredskapsstaber hos statsforvalterembetet. Det ble benyttet kvalitativ metode med dybdeintervju med til sammen fem respondenter fra tre ulike embeter. Studien er bygget på teorier om ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress.

Hovedkonklusjonen er at det utøves mye ekstrarolleadferd, og at det kan føre til negative konsekvenser. Det fremkommer at det er en stor sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av motivasjon og ekstrarolleadferd, og den subjektive opplevelsen av arbeidsrelatert stress. Funnene viser at dette henger sammen, og kan føre til negative konsekvenser for både individet og organisasjonen. Det er ulike faktorer som påvirker de ansattes motivasjon og som fører til arbeidsrelatert stress, som igjen påvirker utøvd ekstrarolleadferd.

Denne studien kan bidra til at ledere blir oppmerksomme på hva, og hvor mye ekstrarolleadferd ansatte utøver, men også konsekvensene av adferden. Ledere kan bruke denne innsikten for å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø, med motiverte ansatte og forhindre at det oppstår arbeidsrelatert stress på arbeidsplassen. Studien kan være en støtte til både private og offentlige organisasjoner som ønsker å bygge en tillitsfull kultur, der de ansatte opplever samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver, og som følge av det kan utvikle seg og bidra til at organisasjonen oppnår sine mål.

Abstract

Organizational citizenship behavior (OCB) is considered to be positive for organizations. There can be various reasons why employees engage in OCB, and what consequences it can lead to. The behavior is considered to be valid during changes, and lead to positive consequences. However recently it has emerged that OCB, whether self-imposed or forced, can lead to negative consequences both for the individual who exercises it, but also for organizations. The theories in this study is OCB, motivation and work-related stress.

This study takes a closer look at the subjective perception of OCB, whether there is a connection between OCB and the subjective experience of motivation, and whether there is a connection between OCB and the subjective experience of work-related stress. In order to get answers to the research questions, interviews were conducted with selected staff members from the Civil protection at the County Governor. Method used was qualitative in-depth interviews, with a total of five respondents from three different offices. The study is based on theories of OCB, motivation and work-related stress.

The main conclusion shows that a lot of OCB is practiced, and that the behaviour can lead to negative consequences. It emerges that there is a large correlation between OCB and the subjective experience of motivation, and OCB and the subjective experience of work-related stress. The findings shows that this is related, and can lead to negative consequences for both the individual and the organization. There are various factors that affect the employees' motivation and lead to work-related stress, which in turn affects the OCB performed.

This study can help managers become aware of what, and how much OCB employees perform, but also the consequences of the behaviour. Managers can use this insight to facilitate a good working environment, with motivated employees and prevent work-related stress from occurring in the workplace. The study can be a support to both private and public organizations who wants to build a trusting culture where the employees experience a match between competence and work tasks, and as a result can develop and contribute to the organization achieving its goals.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Innholdsfortegnelse	5
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstillingen	9
1.3 Hensikt	9
1.4 Forskningsspørsmål	10
1.5 Teoretisk rammeverk	10
1.6 Teoretisk og praktisk bidrag	11
1.7 Oppgavens struktur	11
1.8 Begrepsavklaring	12
2 Teori	13
2.1 Litteratursøk	13
2.2 Ledelse	13
2.3 Ekstrarolleadferd	15
2.3.1 Positive sider og dimensjoner ved ekstrarolleadferd	15
2.3.2 Negative sider og konsekvenser av ekstrarolleadferd.....	17
2.3.3 Årsaker til ekstrarolleadferd.....	17
2.3.4 Adferd og lederstiler som støtter ekstrarolleadferd.....	18
2.4 Motivasjonsteori.....	19
2.4.1 Selvbestemmelsesteori	20
2.5 Arbeidsrelatert stress	27
2.5.1 Stressrelaterte farer	28
2.5.2 Konsekvenser og forebygging av stress.....	29
3 Metode	30
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	30
3.1.1 Dybdeintervju.....	31
3.2 Intervjuguide	33
3.2.1 Ekstrarolleadferd	34
3.2.2 Motivasjon	34
3.2.3 Arbeidsrelatert stress.....	35

3.3	Populasjon og utvalg.....	35
3.3.1	Utvalg.....	35
3.4	Datainnsamling og prosessering	37
3.4.1	Gjennomføring av intervju.....	38
3.4.2	Transkribering.....	39
3.4.3	Koding og Analyse	39
3.5	Validitet og reliabilitet	40
3.6	Antakelser	42
3.7	Begrensninger	42
3.8	Etikk.....	43
4	Resultater	45
4.1	Ekstrarolleadferd.....	45
4.2	Motivasjon	51
4.2.1	Resultater ytre motivasjon	51
4.2.2	Resultater indre motivasjon	53
4.3	Arbeidsrelatert stress.....	54
5	Drøfting.....	61
5.1	Ekstrarolleadferd.....	61
5.2	Motivasjon	64
5.3	Arbeidsrelatert stress.....	65
5.4	Sammenfatning av diskusjon	69
6	Konklusjon	73
	Referanser/litteraturliste	75
	Oversikt over tabeller og figurer	84
	Vedlegg.....	85

Forord

Denne masteroppgaven inngår som en del av vår masterstudie i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, og utgjør 30 studiepoeng. Underveis i studiet har vi vært gjennom mange interessante emner med ulike temaer, men vi fikk begge interesse for begrepet ekstrarolleadferd. Veldig forenklet kan man si at ekstrarolleadferd innebærer alt arbeidstakere gjør utover arbeidsinstruks. Vi har begge to studert på fulltid, men ut ifra tidligere arbeidserfaring var vi ikke klar over at denne type adferd betegnes som ekstrarolleadferd. Etersom vi begge har ledererfaring, der vi uten å kjenne til begrepet, har sett både positive og negative konsekvenser av denne type adferd, hadde vi mange eksempler som kunne relateres. Basert på den felles interessen og nysgjerrigheten på hva vi kunne finne ut om temaet ekstrarolleadferd, valgte vi å skrive masteroppgaven sammen. Vi gikk i gang med oppgaven med stor iver og engasjement, fast bestemte på at dette skulle være en læringsprosess for oss. Samtidig ønsket vi at oppgaven skulle være noe vi stolte kunne levere fra oss som en avslutning på en innholdsrikt og spennende masterstudie.

Vi vil rette en stor takk til de som har stilt opp til intervju og avsatt tid til oss, uten dere og den nyttige informasjonen dere ga oss ville ikke dette forskningsprosjektet vært mulig. I tillegg vil vi takke de fagkyndige foreleserne våre og alle ansatte på Universitetet i Sørøst-Norge for god ivaretagelse, medstudenter for gode samtaler og interessante diskusjoner underveis i studiet. Vi vil også få takke vår veileder, førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen, som har støttet og geleidet oss trygt gjennom denne forskningsprosessen.

Våre kjære menn og våre barn fortjener også en stor takk for tålmodigheten gjennom disse to årene. Vi innrømmer at dette har vært tidkrevende, og at det kanskje ikke alltid har vært like lett å bo sammen med oss i løpet av studietiden.

Horten, 15.05.2022

Siw Randi Kvamme og Gry Anita Lundkvist

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

De siste par årene har samfunnet vært preget av at man befinner seg i en pandemi, der det har vært nødvendig med stadige omstillinger basert på ulike pålegg fra staten. Dette har påvirket både offentlig og privat sektor, og stort sett alle bransjer i ulik grad og på ulike måter. Mange har arbeidet ekstra med blant annet endrede arbeidsrutiner, lange arbeidsdager, og nye og endrede arbeidsoppgaver. I tillegg har mange måttet forholde seg til fravær på arbeidsplassen av ulike årsaker grunnet Covid-19 pandemien, slik at det for mange har vært en økt arbeidsbelastning. Diverse oppslag i aviser og offentlige rapporter tyder på at dette har ført til negative konsekvenser som sykemeldinger og turnoverintensjon (Høydahl H. et al., 2021; Lid Bergvall, 2022; Nav, 2021; Spets, 2022; Sørheim, 2021). Arbeidsgivere har vært avhengig av at arbeidstakere har vært villige til å omstille seg, og utøve arbeid utover arbeidsinstruks, for å klare å holde hjulene i gang under pandemien. Alt det arbeidstakere gjør ekstra utover arbeidsinstruks omtales gjerne for ekstrarolleadferd. Ekstrarolleadferd er gjerne ansett som positivt og nødvendig for å holde hjulene i gang i organisasjoner, og er avgjørende ved endringer. De ekstra oppgavene den ansatte tar på seg eller blir pålagt, kan være tidkrevende og kan flytte fokus bort fra ordinære arbeidsoppgaver, noe som gjør det interessant å se på hvilke konsekvenser dette har for arbeidstakere. At det kan være tidkrevende understøttes av årsrapporten til Statsforvalteren som i 2020 har måttet flytte ressurser fra ordinære arbeidsoppgaver, til arbeid knyttet til pandemien (Fylkesmann for Vestfold og Telemark, 2021). Basert på senere tids avisoppslag og rapporter argumenteres det for at det er et behov for å se på konsekvenser av denne adferden (Høydahl H. et al., 2021; Lid Bergvall, 2022). Dette kan underbygges ved det økende antall studier av konsekvenser av Covid-19, samt at det er opprettet et eget nasjonalt kunnskapsprogram for Covid-19, der det er samlet fagfelleverdert forskning i nyhetsbrev (Folkehelseinstituttet, 2020).

1.2 Problemstillingen

Det finnes en antakelse om at ekstrarolleadferd bidrar til måloppnåelse, innovasjonsevne, og konkurransefortrinn for organisasjoner (Organ, 1988). Videre anses det å føre til positive konsekvenser for individer og organisasjoner (Bolino et al., 2010). Problemet er at ekstrarolleadferd også fører til negative konsekvenser for individer, som for eksempel at adferden kan sees på som ufrivillig, og kan gå ut over familieliv (Bolino et al., 2010, 2022). Det kan også få personlige negative konsekvenser i de ansattes karriere, spesielt i organisasjoner som belønner resultater, ved at oppgaveytelsen reduseres og det i sin tur går ut over resultatene (Bergeron, 2007). Årsakene til problemet varierer, men noen påpekte årsaker er at individet pålegges for mye fra organisasjonens side (Bolino et al., 2013), at det eksisterer en grad av forventning (Bolino et al., 2013), eller at det er vanskelig for den enkelte arbeidstaker å sette grenser (Leka et al., 2020). Andre årsaker kan være manglende kunnskap eller oppmerksomhet knyttet til ekstrarolleadferd fra leders eller organisasjons side (Podsakoff et al., 2000). Motivasjon er ansett å henge sammen med ekstrarolleadferd (Gagné & Deci, 2005). Konsekvensene av utøvd ekstrarolleadferd er at mengden ekstrarolleadferd kan føre til stress for den medarbeideren som utøver adferden, i tillegg til at det kan gå utover ordinære arbeidsoppgaver (Bolino et al., 2013). Basert på dette er det et behov for å se nærmere på negative konsekvenser av ekstrarolleadferd, og forskere har etterlyst et mer balansert perspektiv om mulige negative konsekvenser av adferden (Bolino et al., 2010, 2013; Fineman, 2006; Lennard & Van Dyne, 2017), og spesielt er det et behov for å se nærmere på sammenhengene mellom subjektiv opplevelse av ekstrarolleadferd og motivasjon (Leka et al., 2020), og ekstrarolleadferd og arbeidsrelatert stress (Leka et al., 2020).

1.3 Hensikt

Hensikten med denne kvalitative studien er å undersøke ansattes subjektive oppfattelse av konsekvenser av ekstrarolleadferd i beredskapsstabene hos Statsforvalteren. Spesielt sees det på sammenhengen mellom ekstrarolleadferd og opplevelsen av motivasjon og arbeidsrelatert stress. Utvalget anses som relevant for å svare på problemstillingen, da de har stått i store organisatoriske endringer og samfunnsutfordringer. Endringene utgjør blant annet sammenslåing på kommune- og fylkesnivå. Beredskapsstaben har i

tillegg måttet håndtere utfordringer som følge av store kriser som 22. Juli, Covid-19 pandemien, og nå en pågående krig. Embetene fungerer som bindeleddet mellom kommunene og sentrale styresmakter, og har ansvar for å følge opp det som blir vedtatt av Stortinget og regjering (Irgens, 1999). For å svare på forskningsspørsmålene ble data samlet inn gjennom individuelle middels strukturerte dybdeintervjuer. Intervjuguiden ble utviklet for å kartlegge den subjektive oppfattelsen av ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress (Gagné & Deci, 2005; Leka et al., 2020; Podsakoff et al., 2000). Studien bidrar til å fylle et gap i forskningen på konsekvenser av ekstrarolleadferd, ettersom det er lite forskning på de negative konsekvensene av denne adferden (Bolino et al., 2010, 2013; Fineman, 2006; Lennard & Van Dyne, 2017). Ved å studere konsekvenser av ekstrarolleadferd ønskes det å kunne si noe om hvorfor det er viktig at organisasjoner og ledere er oppmerksomme på denne adferden. Praktisk vil ny presentert kunnskap kunne bidra til en dypere forståelse av hvilke negative konsekvenser ekstrarolleadferd kan føre til for beredskapsstaben, men også generelt innenfor offentlig og privat sektor.

1.4 Forskningsspørsmål

Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet:

1. *Hva er den subjektive oppfattelsen av ekstrarolleadferd hos de ansatte i beredskapsstaben ved statsforvalterembetet?*
2. *Er det en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av motivasjon hos de ansatte i beredskapsstaben ved statsforvalterembetet?*
3. *Er det en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av arbeidsrelatert stress hos de ansatte i beredskapsstaben ved statsforvalterembetet?*

1.5 Teoretisk rammeverk

Teoretisk rammeverk for studien er anvendt som en rød tråd gjennom hele oppgaven, og valgt utfra det som er best egnet for å svare på forskningsspørsmålene. Det teoretiske rammeverket består av tre hovedteorier som ble lagt til grunn for utforming av intervjuguiden. De tre teoriene er teorien til Podsakoff et al. (2000) om

ekstrarolleadferd, selvbestemmelsesteorien til Gagne og Deci (2005) om motivasjon, og arbeidsrelatert stressteori med utgangspunkt i WHO sine ni stressfaktorer (Leka et al., 2003).

1.6 Teoretisk og praktisk bidrag

Studien bidrar til å fylle et gap i forskningen på den vitenskapelige disiplinen ekstrarolleadferd. Spesielt vil studien bidra med et nyansert bilde av hvilke konsekvenser ekstrarolleadferd kan ha på denne disiplinen. Praktisk vil ny presentert kunnskap kunne bidra til en dypere forståelse for politikere, lovgivere, embetsverket, organisasjoner og ledere. Spesielt har det en praktisk nytte for linjeledere med personalansvar. For lovgivere, politikere og toppledelsen i organisasjoner kan studien anvendes til en bevisstgjøring rundt hvilke konsekvenser nye rutiner og arbeidsoppgaver kan føre til for de som skal utføre jobben. Studien kan benyttes til å bevisstgjøre hvordan de kan planlegge for å minimere risikoen av potensielle negative konsekvenser. En risiko kan for eksempel være at planene fører til en ekstra arbeidsbelastning som kan ende opp med sykemeldinger og turnoverintensjon (Lid Bergvall, 2022; Nav, 2021; Sørheim, 2021). For linjeledere vil studien bidra til oppmerksomhet på hvilke konsekvenser det kan ha å legge ekstra arbeid som ikke er en del av arbeidsinstruks, over på medarbeidere. I tillegg vil studien kunne hjelpe linjeledere til å benytte seg av lederstiler som fremmer positiv ekstrarolleadferd, og oppmerksomhet på hvilken adferd hos de ansatte som kan bidra til negative konsekvenser for individet eller organisasjonen.

1.7 Oppgavens struktur

Studiet Master i innovasjon og ledelse er en del av Universitetet i Sørøst- Norge sitt studietilbud, og forskningen i denne oppgaven er en avsluttende masteroppgaveavhandling i dette studiet. Avhandlingen undersøker mulige negative konsekvenser av ekstrarolleadferd, og er strukturert i seks deler. Første del er en beskrivelse av grunnlaget for oppgaven, temaets relevans for allmenheten, samt problemstilling og forskningsspørsmål. For å svare på problemstillingen i masteroppgaven vil teoretiske rammeverk som er anvendt til å diskutere valgte problemstilling gjennomgås i neste del. Videre er det redegjort for valgt metode, der det

argumenteres for hvorfor valgte metode er den best egnede for å svare på problemstillingen, samt en beskrivelse av utvalg og datainnsamling. I tillegg er det en redegjørelse for hvilke avgrensninger som er gjort i forskningen. I del fire presenteres resultatene fra datainnsamlingen. Deretter følger drøfting av funn i del fem, etterfulgt av refleksjoner i konklusjonsdelen og videre anbefalinger for forskning i del seks.

1.8 Begrepsavklaring

I denne masteroppgaveavhandlingen er følgende begrepsforståelser lagt til grunn:

Ekstrarolleadferd: Handler om alt det en arbeidstaker gjør for sin arbeidsgiver, utover det som er definert som en del av arbeidsinstruks (Matthiesen, 2014b).

Motivasjon: Er det som får individer til å stå opp om morgenen og får de gjennom dagen, og den energien som får handlinger til å skje (TEDx Talks, 2012).

Indre motivasjon: Indre motivasjon innebærer at man synes aktivitetene er interessante og handler ut i fra det (Gagné & Deci, 2005).

Ytre motivasjon: Ytre motivasjon innebærer at mennesker handler ut ifra å oppnå en ønsket konsekvens eller forhindre at en uønsket hendelse oppstår, og gjennomfører handlingene kun dersom handlingene er med på å nå målene (Gagné & Deci, 2005).

Selvbestemmelsesteori: Selvbestemmelsesteorien viser til sammenhengen mellom ytterpunktene amotivasjon, som er helt uten selvbestemmelse, til indre motivasjon som alltid er selvbestemt (Gagné & Deci, 2005).

Arbeidsrelatert stress: Arbeidsrelatert stress er et resultat av et misforhold mellom kunnskap og evner på den ene siden og kravene og presset på personen på den andre, der dette utfordrer arbeidstakerens evne til å takle jobb (Leka et al., 2020).

Arbeidsrelatert stress gjelder også hvis arbeidstakerens kunnskap og evner ikke utnyttes tilstrekkelig og det oppleves som et problem, i tillegg kan måten man håndterer systemer, for store krav, dårlig arbeidsutforming, dårlig ledelse eller utilfredsstillende arbeidsforhold også føre til arbeidsrelatert stress (Leka et al., 2020).

2 Teori

For å svare på problemstillingen vil det i teoridelen avklares relevante begreper for en bedre forståelse av de analyser og konklusjoner som fremgår i oppgaven. Første del er en gjennomgang av teorisøk, og hvordan relevant teori er valgt ut for denne oppgaven. Neste del er en gjennomgang av ledelsesadferd og hvilke ledelsesstiler som fremmer ekstrarolleadferd. Hvilken form for ledelsesadferd som utøves er sentralt i påvirkning av ekstrarolleadferd (LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000). Videre i teorkapittelet vil begrepene ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress gjennomgås.

2.1 Litteratursøk

Hva som er å anse som relevant teori for å besvare forskningsspørsmålene ble valgt ut etter nøye gjennomgang og søk via databasene Oria, Google Scholar, Wiley Online Library, Web of Science og Taylor & Francis Online. Eksempler på anvendte søkeord og frasesøk er «ekstrarolleadferd», «OCB», «organizational citizenship behaviour», «consequences of organizational citizenship behaviour», «negative outcomes from OCB», «work related stress», «SDT» og «Self-determination theory». I databasesøkene ble det huket av for fagfelleurdert forskning, og det ble forsøkt å finne forskningens opprinnelse samt ny forskning på området. I tillegg til søkene i databasene ble en del av forskningsartiklene funnet fra referanser i utvalgt artikler.

2.2 Ledelse

Når en skal forsøke å få en oversikt over begrepet ledelse er det mange definisjoner, allerede i 2004 var det minst 221 ulike definisjoner av "leadership" (Ciulla, 2004). Selv om det er mange definisjoner er det stort sett en enighet om hva ledelse er, det som skiller er ofte hva slags perspektiv som legges til grunn (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De ulike perspektivene er gjerne fokus på makt og innflytelse, ledertrekk, kontekst der ledelse skal utøves, og lederadferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et eksempel på en definisjon ut ifra perspektivet ledelsesadferd er at det er en adferd individer utfører med sikte på å påvirke andres holdninger, tanker og adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Utviklingen av ledelsesteorier er vanlig å klassifisere etter tilnærmingene trekktilnærming, adferdstilnærming og situasjonstilnærming (Yukl, 2013).

Trekktilnærming handler om å se ledelse ut fra personlighetstrekk. Ved ledelse ut ifra personlighetstrekk er det spesielt femfaktormodellen, der det legges vekt på fem trekk ved ledelse, som har fått fotfeste (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Faktorene i femfaktormodellen består av personlighetstrekkene samvittighetsfullhet, åpenhet, omgjengelighet, ekstroversjon, og nevrotisisme (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kritikk til trekktilnærming har vært at personlighetstrekk er mer eller mindre stabilt og det kan derfor ikke benyttes i ledelsesutvikling, og at den ikke tar nok hensyn til situasjon og adferd (Northouse, 2007).

Adferdstilnærming er ledelse ut fra den adferden lederen utøver (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En lederstil innenfor adferdstilnærming er etisk lederstil. Den etiske lederstilen har to aspekter, det moralske personaspektet og det moralske lederaspektet (Brown & Treviño, 2006; Mostafa, 2018). Det moralske personaspektet handler om lederens adferd og de egenskaper lederen har i form av omsorg for andre, pålitelighet og rettferdighet, det moralske lederaspektet handler om de handlingene lederen gjør med hensikt om å påvirke medarbeidernes etiske adferd (Brown & Treviño, 2006; Mostafa, 2018). Etiske ledere viser og kommuniserer viktigheten av en normativ adferd ovenfor sine medarbeidere (Brown & Treviño, 2006; Mostafa, 2018). Kritikk av adferdstilnærming går ut på at det ikke er funnet en universell lederstil for alle situasjoner, og at høy oppgaveorientering og høy relasjonsorientering er ansett som mest effektivt, men ikke i alle situasjoner (Northouse, 2007).

Situasjonstilnærming handler om at ulike situasjoner krever ulike lederstiler (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En av lederstilene innen situasjonstilnærming som har fått bredt fotfeste, er transformasjonsledelse. Ledere som utøver transformasjonsledelse, også kalt endringsledelse, vil kunne se prestasjoner og utøvelse av ekstra arbeid hos de ansatte. Transformasjonsledelse handler om å få ansatte til å prestere over det som forventes av de, og påvirker ekstrarolleadferd (Matthiesen, 2014b; Podsakoff et al., 2000). Transformasjonsledelse skjer når motivasjon, moralsk adferd og bevissthet blir stimulert hos medarbeiderne gjennom at lederen engasjerer seg i de (Matthiesen, 2014b).

2.3 Ekstrarolleadferd

I en organisasjon er det gjennom de formelle prosedyrer og stillingsinstruks, umulig å forutse alt som dukker opp underveis. Ekstrarolleadferd er viktig for organisasjoner ved uforutsigbare situasjoner, og den type adferd kan være avgjørende for å holde hjulene i gang, og som følge av det føre til vellykkede endringer (Bolino et al., 2010; Matthiesen, 2014a). Det finnes flere definisjoner på ekstrarolleadferd, en av de tidligste og mest brukte er definisjonen til Organ (1988), som definerer begrepet som frivillig individuell adferd som ikke direkte er en del av det ordinære belønningssystemet, og at det totalt sett er positivt for en organisasjons fungering. Begrepet ble først presentert av Bateman & Organ (1983) og Smith et al. (1983). I de senere år har det vært en markant økning av forskning på ekstrarolleadferd, der det i noe av forskningen fremkommer at adferden ikke nødvendigvis er positiv hverken for individet som utfører den eller organisasjonen (Bolino et al., 2013; Podsakoff et al., 2018). Adferden kan ta fokus bort fra de oppgavene som er nedfelt i arbeidsinstruks (Bolino et al., 2013). I senere tid er det kommet definisjoner av ekstrarolleadferd som hverken sier noe om at adferden fører til noe positivt eller negativt. Et eksempel på en slik definisjon er at det handler om alt det en arbeidstaker gjør for sin arbeidsgiver, utover arbeidsinstruks (Matthiesen, 2014b).

2.3.1 Positive sider og dimensjoner ved ekstrarolleadferd

Det finnes ulike teorier og dimensjoner innenfor ekstrarolleadferd generelt, og de er gjerne knyttet opp mot positive sider av adferden. De syv vanligste dimensjonene er hjelpende adferd, sportsånd, organisasjonslojalitet, organisasjonsmessig etterlevelse, individuelt initiativ, borgerdyd og selvutvikling (Podsakoff et al., 2000).

Hjelpende adferd er en adferd som har blitt identifisert som en viktig form for ekstrarolleadferd av de fleste innenfor området (Borman & Motowidlo, 1997; J. M. George & Brief, 1992; J. M. George & Jones, 1997; Graham, 1989; Motowidlo & Borman, 1993; Organ, 1988, 1990a, 1990b; Smith et al., 1983; Van Scotter & Motowidlo, 1996; L. J. Williams & Anderson, 1991). Hjelpende adferd er delt og innebærer både det å frivillig hjelpe andre med arbeidsrelaterte oppgaver og det å forhindre at arbeidsrelaterte problemer oppstår (Podsakoff et al., 2000).

Sportsånd handler om å opprettholde en positiv innstilling og ikke klage dersom man blir pålagt arbeidsoppgaver eller endringer i arbeidshverdagen, selv når ting ikke går som planlagt (Borman & Motowidlo, 1997; Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

Sportsånd handler også om å sette arbeidsgruppen i fokus fremfor egeninteresse og unngå å bli fornærmet og ta det personlig dersom egne ideer ikke blir tatt i betraktning (Podsakoff et al., 2000).

Organisasjonslojalitet består i å være lojal mot, beskytte og støtte opp om organisasjonens mål (Borman & Motowidlo, 1997; Graham, 1991; Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). Organisasjonslojalitet innebærer å fremsnakke organisasjonen ovenfor utenforstående, forsvare den mot eksterne trusler og være lojal selv når forholdene ikke er gode (Podsakoff et al., 2000).

Organisasjonsmessig etterlevelse blir sett på som en persons aksept og overholdelse av organisasjonens gjeldende regler, prosedyrer og forskrifter selv når man ikke blir observert eller overvåket (Borman & Motowidlo, 1997; Podsakoff et al., 2000).

Individuelt initiativ går ut på å frivillig engasjere seg i arbeidsoppgaver som er langt utover det organisasjonen forventer og krever (Podsakoff et al., 2000). Individuelt initiativ innebærer handlinger som forbedrer arbeidsoppgaver, organisasjonens ytelse, ekstra innsats og entusiasme i arbeidet, ta på seg ekstra oppgaver og ansvar, i tillegg til å oppmuntre andre til det samme (Moorman & Blakely, 1995; Podsakoff et al., 2000).

Borgerdyd reflekterer ansattes anerkjennelse av å være en del av organisasjonen som helhet, og viser til viljen til å delta aktivt i styringen av organisasjonen (Graham, 1991; Podsakoff et al., 2000). Borgerdyd handler om å delta på møter, engasjere seg, uttrykke sin mening om organisasjonens strategi, og følge med på muligheter og trusler i organisasjonens omgivelser som kan påvirke den positivt eller negativt (Podsakoff et al., 2000).

Selvutvikling er ansattes frivillige adferd og engasjement til å forbedre sine egne evner, kunnskap og ferdigheter gjennom kurs og oppdatering, som kan føre til økt bidrag til organisasjonen (J. M. George & Brief, 1992; Podsakoff et al., 2000).

2.3.2 Negative sider og konsekvenser av ekstrarolleadferd

Ekstrarolleadferd er gjerne både ønsket og positivt for organisasjonen, men det bør ikke nødvendigvis være positivt for den som utfører handlingen (Matthiesen, 2014b). Dette kan underbygges ved det økende antall studier av konsekvenser av Covid-19, samt at det er opprettet et eget nasjonalt kunnskapsprogram for Covid-19, der det er samlet fagfellevurdert forskning i nyhetsbrev (Folkehelseinstituttet, 2020; Nav, 2021). En konsekvens av ekstrarolleadferd kan være at det fører til slitne medarbeidere og turnoverintensjon (Cropanzano et al., 2003). Dette er noe som kan få direkte konsekvenser for resultatene. En negativ konsekvens av ekstrarolleadferd er at det fort kan eskalere og bli tatt for gitt, og kostnadene ved å utføre adferden kan oppleves som større enn det positive (Bergeron, 2007). Det ekstra en arbeidstaker gjør kan føre til lange arbeidsdager for å få utført de oppgavene man er satt til å gjøre. I tillegg kan en leder kreve at ansatte er med på møter utover arbeidstiden, eller bryter inn i ferier for å be de legge en siste hånd på oppgaver (Vigoda-Gadot, 2006). Alt dette er forhold som kan få en negativ personlig konsekvens ved at ekstrarolleadferden kan føre til konflikt i forhold til tid tilbrakt på jobb, versus fritid og familie (Bolino et al., 2022). Det kan være at den ekstra adferden som gjøres ikke settes pris på hvis det er en organisasjon som er veldig resultatorientert, og i så tilfelle kan det gå negativt ut over karrieren (Bolino et al., 2013). For organisasjoner kan en negativ konsekvens av ekstrarolleadferd også være at jo mer tid ansatte bruker på denne adferden, jo mindre tid brukes på det som er en del av stillingsinstruksen (Bolino et al., 2013). Som følge av dette kan det gå utover å overholde fastsatte tidsfrister.

2.3.3 Årsaker til ekstrarolleadferd

Årsaken til at individer tar på seg mye ekstrarolleadferd kan være motivasjon, motivasjon er ansett å henge sammen med ekstrarolleadferd (Gagné & Deci, 2005). Motiverte ansatte kan ta på seg ekstrarolleadferd fordi de finner oppgavene interessante å utføre, og at det gir de glede, eller av et ønske om å bidra til organisasjonen (Podsakoff et al., 2000). For eksempel kan ansatte ta på seg ekstra arbeid med et ønske om å stige i gradene, oppnå høyere lønn eller økte bonuser. I tillegg kan arbeidstakere ta på seg adferden for å sikre det de opplever som en trygg jobb, og dermed sikre inntekt til familien (Bolino et al., 2022). Det kan også oppleves som en forventning, press eller tvang fra organisasjonen å ta på seg ekstrarolleadferd (Bolino et al., 2013). Ved opplevelse av press eller tvang kan for eksempel ansatte ta på seg ekstra oppgaver i

frykt for represalier, eller for å oppnå leders tillitt. Ansatte kan ta på seg ekstrarolleadferd av dårlig samvittighet for å kompensere for dårlig arbeid, men også hvis det oppleves at en har gjort mye ekstra uten at det settes pris på, da kan man utøve adferden for å sabotere oppgaver bevisst (Spector & Fox, 2010). Det argumenteres derfor at det er viktig å være oppmerksomme på hvorfor ansatte tar på seg adferden og konsekvenser av den.

2.3.4 Adferd og lederstiler som støtter ekstrarolleadferd

Hvilken adferd ledere utøver anses som sentralt i påvirkning på ekstrarolleadferd (Lee et al., 2013; Matthiesen, 2014b; Podsakoff et al., 2000). Hvordan de støtter og forholder seg til sine medarbeidere i arbeidshverdagen kan være vesentlig og avgjørende for om ansatte yter ekstra utover arbeidsinstruks.

Støttende lederadferd er positivt relatert til alle dimensjonene av ekstrarolleadferd (Podsakoff et al., 2000). Ved denne adferden kan de bidra til at arbeidstakerne får økt produktivitet, noe som kan føre til at organisasjonen når sine mål. Lederes oppmerksomhet på hva som gjøres ekstra og hva som gjøres på vegne av organisasjonen er vesentlig, da dette kan påvirke organisasjonens suksess i ulik grad (Lee et al., 2013).

Personer med ledelsesansvar har en tendens til å overvurdere hjelpende adferd, og undervurdere borgerdyd i forhold til de effekter de har for suksessen til organisasjonen (Podsakoff et al., 2000). I den helhetlige vurderingen av hvordan den enkelte bidrar til virksomheten, inkluderes både forventet adferd i henhold til arbeidsinstruks, og alt det ekstra en ansatt gjør. Ekstrarolleadferd blir sett på som en nødvendig del av arbeidstakeres stilling (Bolino et al., 2010; Podsakoff et al., 2000).

Det ekstra arbeidet som utføres kan påvirke hvordan de ansatte evalueres med tanke på ytelse på arbeidsplassen, og hvordan det tas beslutninger om de. Ledere med mandat til å tildele ressurser i form av bonus, deltakelse på kurs eller karriereutvikling vil kunne påvirkes av ekstrarolleadferd i disse beslutningene. Den ekstra adferden påvirker beslutninger ledere gjør i form av forfremmelser, opplæring og tildeling av belønninger (Bolino et al., 2022; Podsakoff et al., 2000). Mengden ekstrarolleadferd vil øke dersom man vet at denne adferden sees i sammenheng med lønnsforhøyelse eller tildeling av

andre goder. Dersom ledere inkluderer alt det ekstra en gjør i sin belønning av ansatte, vil frekvensen av ekstrarolleadferd øke (Bolino et al., 2022; Podsakoff et al., 2000).

Arbeidstakere som føler seg sett for hva de gjør, og opplever å bli behandlet rettferdig, vil få tillit til sine overordnede. Denne tilliten kan føre til at de vil yte mer utover arbeidsinstruks. Effektiv overvåking av ytelse vil føre til at de ansattes oppfatninger om rettferdig behandling øker, at de får økt tillit til sin leder, som igjen kan øke ekstrarolleadferden (Lee et al., 2013; Matthiesen, 2014b; Podsakoff et al., 2000). Ved oppfattet støttende adferd fra overordnede generelt, og i det daglige arbeidet, vil arbeidstakerne kunne ønske å hjelpe tilbake. Ansatte yter ekstrarolleadferd for å hjelpe lederen i form av gjensidighet som følge av personlig støtte fra lederen (Lee et al., 2013; Podsakoff et al., 2000). Det er enkelte lederstiler som er ansett å fremme adferd utover stillingsinstruks, blant annet transformasjonsledelse (Lee et al., 2013; Matthiesen, 2014b). Det er også en positiv sammenheng mellom etisk ledelse og ekstrarolleadferd (Mostafa, 2018; Wang & Sung, 2016; Yang et al., 2016).

2.4 Motivasjonsteori

Motiverte og engasjerte medarbeidere som kommer på jobb og bidrar til et godt arbeidsklima, og utvikling av seg selv og andre, er noe av det som kan være en virksomhets store konkurransefortrinn (MacLeod & Clarke, 2009). Når man vet at motivasjon og ekstrarolleadferd er viktig for en virksomhets konkurransefortrinn, ansees det som viktig å se nærmere på hva som motiverer ansatte slik at de utfører denne adferden. Det finnes flere definisjoner på hva motivasjon er, et eksempel er at det settes i gang av biologiske, psykologiske og sosiale faktorer, og er det som styrer og opprettholder adferd for å nå et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En annen definisjon på motivasjon er at det er det som får individer til å stå opp om morgenen, og får de gjennom dagen, og den energien som får handlinger til å skje (TEDx Talks, 2012). Hva som motiverer den enkelte varierer, og det eksisterer flere teorier som omhandler temaet, blant annet behovs- og belønningsteori. Innen organisatorisk adferd regnes Maslow (1954) og Herzberg (1966) som klassikere. Maslow deler sin teori inn i fem behovsklasser organisert i et hierarki fra grunnleggende behov til behovet for vekst (Maslow, 1954). Herzberg deler motivasjon inn i to med indre og ytre motivasjon (Herzberg, 1966). Begge teoriene antar at det ved å tilfredsstille psykologiske behov, er

ansett å være assosiert med effektiv ytelse og velvære (Gagné & Deci, 2005). Dette stemmer også overens med selvbestemmelsesteorien (SDT) (Adams et al., 2017; Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005).

SDT ble utviklet allerede i 1985 og har fått bred oppmerksomhet innen helse, utdanning og idrett (Gagné & Deci, 2005). Det er noen grunnleggende forskjeller mellom SDT og teoriene til Maslow (1954) og Herzberg (1966). De to fokuserer primært på det som gir energi til motiverende handling, mens SDT adresserer både hva som gir motivasjonen energi, men også hvordan energien rettes (Gagné & Deci, 2005).

2.4.1 Selvbestemmelsesteori

SDT er et rammeverk for å forstå menneskelig motivasjon og er bredt anvendt innenfor psykologien, arbeidsmotivasjon og ledelse de siste fire tiår (Deci et al., 2017; Gagné et al., 2018). Grunnleggende for denne teorien er at ulike miljøfaktorer innvirker på arbeidstakeres motivasjon og opplevelse, og de påvirkes av et sett grunnleggende psykologiske behov (Deci et al., 2017). De ytre miljøfaktorene kan være lønn, lederstiler og jobbutforming.

I SDT deles motivasjon i to, indre og ytre motivasjon (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 1985). SDT viser til sammenhengen mellom ytterpunktene amotivasjon, som er helt uten selvbestemmelse, til indre motivasjon som alltid er selvbestemt (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon innebærer at man synes aktivitetene er interessante og handler ut i fra det, amotivasjon handler om å ikke vite hvorfor man gjør handlingene og har ingen intensjoner med adferden (Gagné & Deci, 2005). Mellom amotivasjon og indre motivasjon vises det til fire ulike ytre motivasjonstyper, fra den mest kontrollerte til de gradvis mer selvbestemte (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005).

Ulike årsaker til adferd er gjenspeilet av indre og de ulike ytre motivasjonstypene (Gagné & Deci, 2005). SDT- teorien skiller mellom autonom og kontrollert motivasjon, der kontrollert motivasjon er ytre motivasjon, og autonom er indre- og internalisert ytre motivasjon. (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2012; Gagné & Deci, 2005). Ytre motivasjon kan variere ut i fra hvor stor grad den er kontrollert eller autonom, fra eksternt regulert til internalisert (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Kontrollert og

autonom motivasjon er begge intensjonelle, men de regulerer adferd ulikt (Gagné & Deci, 2005). Autonom motivasjon ansees å bidra til mindre utbrenthet, turnover og arbeidsutmattelse, og bidra til høyere ytelse, større engasjement og arbeidstilfredshet (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2012; G. C. Williams et al., 2014). Kontrollert motivasjon viser gjerne resultater som viser det motsatte (Deci et al., 2017).

SDT-teorien fokuserer på konsekvenser av graden de ulike individer er i stand til å tilfredsstille behovene for kompetanse, tilhørighet, og autonomi innenfor sosiale miljøer (Adams et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Arbeidsmiljø som legger til rette for tilfredsstillelse av autonomi, tilhørighet og kompetanse vil styrke ansattes indre motivasjon og kunne fremme full internalisering av ytre motivasjon, som igjen kan føre til viktige resultater i arbeidsoppgaver (Adams et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; G. C. Williams et al., 2014). Ved å definere de grunnleggende behov som autonomi, tilhørighet og kompetanse har man grunnlag for å kunne forutsi aspekter i arbeidsmiljø som støtter indre motivasjon, og letter internalisering av ytre motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

2.4.1.1 Kontrollert ytre motivasjon

Ytre motivasjon er regulert og igangsatt av faktorer utenfor personen selv, og varierer i hvor stor grad den er kontrollert (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Kontrollert motivasjon som er eksternt regulert, innebærer å handle av en følelse av press, og at man føler seg forpliktet til å utføre handlingene (Fernet et al., 2012; Gagné & Deci, 2005; Parker et al., 2017). Den eksterne reguleringen er den minst autonome i SDT modellen sitt motivasjonskontinuum. Eksternt regulerede mennesker handler ut ifra et ønske om å oppnå en konsekvens, eller forhindre at en uønsket hendelse oppstår, kun dersom handlingene er med på å nå målene (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Adferden oppfattes som direkte kontrollert av andre gjennom for eksempel trusler eller belønninger (Deci et al., 2017). Ytre reguleringer kan motivere til en spesifikk adferd som på lang sikt kan gå ut over autonom motivasjon og velvære, og i noen tilfeller få negative organisatoriske ringvirkninger (Deci et al., 2017; Koestner et al., 2008).

2.4.1.2 Autonom integrert ytre motivasjon

Autonom motivasjon innebærer å oppleve at man har et valg og at man handler med en følelse av vilje, og det er viktig dersom ansatte skal akseptere organisasjonens mål og

forplikte seg til å jobbe mot disse målene (Adams et al., 2017; Fernet et al., 2012; Gagné & Deci, 2005). Integrert ytre motivasjon og indre motivasjon er de to ulike typene av autonom motivasjon (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). I SDT-teorien vises det til ulike stadier i en sammenheng mellom autonom og kontrollert ytre motivasjon som viser ulik grad av den ytre reguleringen som har blitt internalisert (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005).

Internalisering oppstår når mennesker gjør de verdier, regler og holdninger som forventes av de til sine egne, og som følge av det trengs det ikke ytre faktorer for å motivere de til å utføre handlingen (Gagné & Deci, 2005). Desto større grad av den eksterne påvirkningen som er internalisert, jo mer autonom vil den ytre motiverte adferden som følger være (Connell & Ryan, 1989; Gagné & Deci, 2005). Begrepet internalisering innebærer tre ulike prosesser, introjeksjon, identifikasjon og integrasjon (Gagné & Deci, 2005).

Introjeksjon handler om at mennesker tar inn reguleringer men ikke aksepterer de som sine egne, denne reguleringen vil da virke kontrollerende på personer, men reguleringen er inni personen (Gagné & Deci, 2005). På dette stadiet begynner den ytre motivasjonen å bli noe autonom, og mennesker fokuserer på godkjenning versus kritikk i arbeidet fra lederne sine (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2012). Introjisert adferd er selvkontrollert av prosesser som skam, skyldfølelse, betinget selvtillit, samt at det eksisterer en bekymring for anerkjennelse og status (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2012; Parker et al., 2017). For at mennesker skal være autonom ytre motivert må de identifisere seg med de verdiene adferden innebærer for mål de har valgt selv (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005).

Gjennom identifisert regulering vil adferden være mer i samsvar med menneskers identitet og personlige mål, og de vil da oppfatte en større frihet og vilje (Gagné & Deci, 2005; Parker et al., 2017). På dette stadiet er handlingene blitt mer autonome fordi man har identifisert seg med verdien eller viktigheten av adferden, og har akseptert begrunnelsen for å handle som sine egne (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2012).

Integrert regulering er når ytre motivasjon er helt autonom, og der mennesker føler at adferden er en integrert del av de, og at adferden er selvbestemt da den kommer fra

deres selvfølelse (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Integrert regulering har fellestrekk med indre motivasjon, men regnes som ytre motivasjon fordi denne adferden ikke kjennetegnes av at mennesker er interessert i aktiviteten, men at den leder til oppnåelse av personlige mål (Gagné & Deci, 2005). Integrering er den mest modne og frivillige formen for ytre motivasjon, og er viktig ettersom det kan være konflikt mellom ulike former for identifiserte reguleringer som for eksempel identifisering med jobb og identifisering med familie (Deci et al., 2017). Når adferden er blitt integrert går man helhjertet, engasjert og målrettet inn for aktivitetene uten barrierer eller konflikter (Deci et al., 2017; G. C. Williams et al., 2014).

I motsetning til indre motivasjon der mennesker er i flyt kan mennesker der ytre motivasjonsfaktorer som belønninger er involvert, oppleve spenning og press, som igjen kan føre til engstelse og stress i arbeidsoppgavene (Deci & Ryan, 1985; G. C. Williams et al., 2014). Internalisering kan fungere effektivt dersom tilfredsstillende behovet for kompetanse og autonomi, i tillegg til behovet for tilhørighet, er på plass (Gagné & Deci, 2005; Parker et al., 2017). Mennesker som har dekket behovet for tilhørighet til andre, vil lettere internalisere verdier og reguleringer i deres omverden, men adferden vil ikke nødvendigvis være autonom (Gagné & Deci, 2005). Internalisering av adferd samtidig som behovet for autonomi dekkes er nødvendig for at verdier og reguleringer blir fullstendig internalisert, og adferden som følger vil være autonom (Gagné & Deci, 2005).

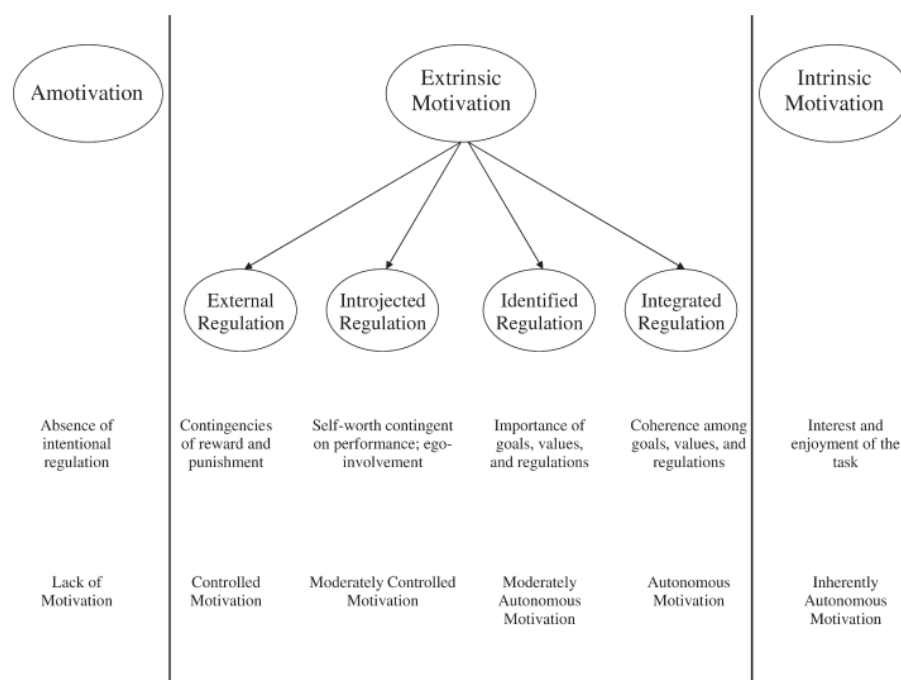
2.4.1.3 Autonom indre motivasjon

Autonom indre motivasjon, er der mennesker engasjerer seg i aktiviteter fordi de synes de er interessante, morsomme og gjør det helt frivillig (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Medarbeidere kan være indre motiverte for deler av jobben, om ikke alle aspekter ved den, og har i de tilfellene en tendens til å vise velvære og ytelse av høy kvalitet (Deci et al., 2017). Indre motiverte mennesker er ekstremt opptatt av det de gjør, og de opplever en følelse av flyt under forhold som er optimalt utfordrende (Deci & Ryan, 1985; G. C. Williams et al., 2014). Når mennesker engasjerer seg i aktiviteter som er optimalt utfordrende, er muligheten størst for at oppgaveinvolvert glede eller flyt kan være tilstede (Deci & Ryan, 1985; G. C. Williams et al., 2014). Indre motiverte mennesker opplever handlinger som autonome, og basert på behovet for selvbestemmelse, uten press i form av belønninger eller andre påvirkninger (Deci &

Ryan, 1985; G. C. Williams et al., 2014). Behovet for kompetanse og autonomi ligger til grunn for indre motivasjon, og må være på plass for å opprettholde indre motivasjon (Fernet et al., 2012; Gagné & Deci, 2005; G. C. Williams et al., 2014).

2.4.1.4 Oppsummering og konsekvenser av selvbestemmelsesteorien

Figur 1 Selvbestemmelseskontinuum (Gagné og Deci, 2005)



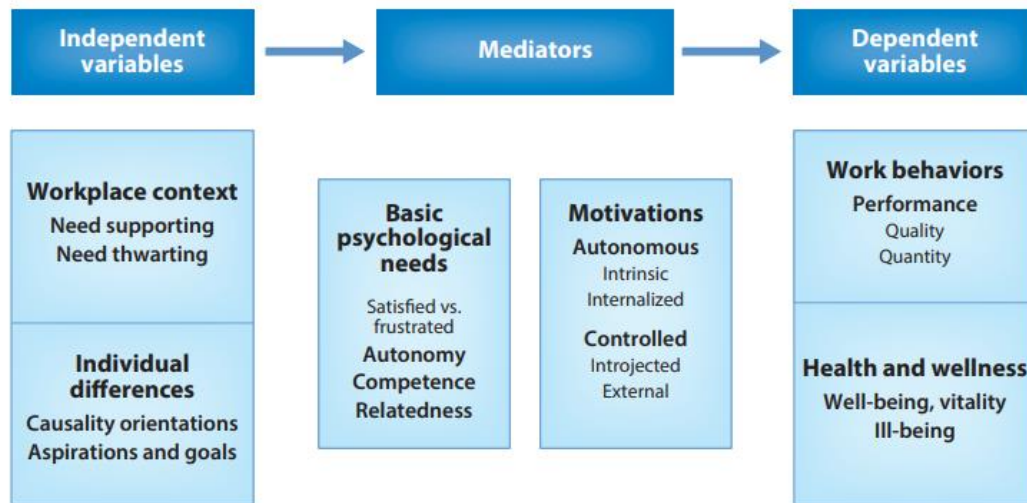
Figuren viser amotivasjon og indre motivasjon som to ytterpunkter, og hvordan ytre motivasjon kan bevege seg fra venstre der det kan oppleves som press, mot høyere for å bli integrert og oppleves som autonom. Både den ytre integrerte og den indre motivasjonen er autonom, men det er forskjeller mellom faktorer som letter internalisering av ytre og de som opprettholder indre motivasjon. Indre motivasjon behøver ingen betingelser eller struktur for å opprettholdes, derimot er dette viktig for internalisering (Gagné & Deci, 2005). Ved internalisering er det en akseptert adferd i organisasjonen som legges til grunn, dette er mindre viktig i opprettholdelse av indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005; G. C. Williams et al., 2014). Indre motivasjon og ytre motivasjon i form av internalisering er naturlige prosesser som trenger næring, som

tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov, for å fungere optimalt (Adams et al., 2017; Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Motivasjon er en viktig del av det å yte ekstrarolleadferd, da er det nyttig å være klar over hvordan ulike individer orienterer seg i forhold til indre og ytre motivasjon.

Hvordan individer orienterer seg mot initiativ og endringer har tre ulike årsakssammenhenger, autonomiorienterte, kontrollorienterte eller upersonlig orienterte (Gagné & Deci, 2005). Sosiale kontekster vil da kunne oppleves ulik ut ifra hvordan individene er orientert. Autonomiorienterte personer har en generell tendens til å oppleve at sosiale kontekster er autonomistøttende og selvbestemt, kontrollorienterte personer som kontrollerende, og upersonlig orienterte personer som amotivert (Gagné & Deci, 2005). I hvilken grad mennesker er autonomt, kontrollert eller amotivert for å utføre sine arbeidsoppgaver kommer an på den støtten til autonomi, grad av kontroll eller amotiverende aspekt av arbeidsmiljøet deres. (Fernet et al., 2012; Gagné & Deci, 2005).

SDT antyder at der ansatte føler seg støttet i sin autonomi, vil det å fremme dette føre til mer tilfredse arbeidstakere, mer fremgang, samt organisatoriske fordeler (Deci et al., 2017; Fernet et al., 2012; G. C. Williams et al., 2014). SDT beskriver faktorer som påvirker motivasjon, kompetanse og autonomi, og gir et rammeverk for trivsel og utvikling på arbeidsplassen og av organisasjoner (Deci et al., 2017). SDT viser hvordan faktorene kan ha påvirkning på organisasjonen. Dette er illustrert i figur 2.

Figur 2 Den grunnleggende selvbestemmelsesteorimodellen på arbeidsplassen (Deci et al 2017)



Modellen illustrerer de to primære variablene sosiale kontekster og individuelle forskjeller. Den sosiale konteksten er enten støttende for ansattes grunnleggende behov, eller forpurrer behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Deci et al., 2017). Den sosiale konteksten er sterk påvirket av lederstiler, der støtte til de tre behovene ofte har en sammenheng (Deci et al., 2017; G. C. Williams et al., 2014). Hos organisasjoner og ledelse som støtter autonomi, ser en at det ofte automatisk fører til at de andre behovene blir tilfredsstilt (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Når de ansatte har en følelse av autonomi, finner de selv måter å få de andre behovene tilfredsstilt på, da de kan føle seg mer knyttet til organisasjonen og mer effektive. På den annen side kan den sosiale konteksten forpurre motivasjon og ekstrarolleadferd gjennom måten organisasjonen er strukturert dersom det blant annet er lang kommunikasjonsvei, og det oppfattes som tungvint av individene å engasjere seg (Lee et al., 2013).

SDT anser gjerne syv ambisjoner som viktige i løpet av livet. Økonomisk rikdom, anerkjennelse eller berømmelse og et attraktivt image er ytre ambisjoner, og personlig utvikling, meningsfulle relasjoner, samfunnsbidrag og fysisk form er indre ambisjoner (Deci et al., 2017). Dersom mennesker legger for stor vekt på ytre ambisjoner kan det føre til depresjoner, lav selvtillit og angst, mens ved vekt på indre ambisjoner kan det føre til psykisk velvære, selvaktualisering og selvtillit (Deci et al., 2017).

2.5 Arbeidsrelatert stress

Årsaken til at individer tar på seg ekstrarolleadferd varierer, og det kan være at enkelte tar på seg denne adferden på grunn av press eller tvang fra organisasjonen (Bolino et al., 2013). Stress er relatert til motivasjon. Motivasjon sier noe om hvor sannsynlig det er for at en arbeidstaker utfører ekstrarolleadferd. Det argumenteres derfor for viktigheten av å se på arbeidsrelatert stress når man skal undersøke konsekvenser av ekstrarolleadferd. En definisjon på arbeidsrelatert stress er den responsen mennesker har på arbeidskrav og press som ikke samsvarer med deres kunnskap og evner, og som utfordrer deres evne til å håndtere det (Leka et al., 2020). Hva som forårsaker stress i et arbeidsforhold varierer, men opplevelsen av lite kontroll over arbeidsoppgaver, manglende støtte fra ledere og kollegaer, usikkerhet og hvordan man skal takle krav og press, er alle medvirkende årsaker til arbeidsrelatert stress (Leka et al., 2020; Nixon et al., 2011).

Det kan være utfordring å skille mellom press og stress. Press kan på grunn av kravene fra det moderne arbeidsmiljø være uunngåelig, og det kan oppfattes som akseptabelt, og bidra til å holde arbeidstakerne motiverte (Leka et al., 2003). I tillegg kan det gjøre arbeidstakere i stand til å lære, og utføre arbeidsoppgaver, avhengig av personlige egenskaper og tilgjengelige ressurser på arbeidsplassen (Leka et al., 2003). Dersom presset blir for stort eller på annen måte føles uhåndterlig, fører dette til stress og kan skade både arbeidernes helse samt bedriftens ytelse (E. George & K.A., 2015; Leka et al., 2020; Nixon et al., 2011). Dette presset og stresset kan påvirke i hvor stor grad arbeidstakere er motivert, som igjen kan gå ut over ekstrarolleadferd (Gagné & Deci, 2005). Arbeidsrelatert stress er derfor et resultat av et misforhold mellom kunnskap og evner på den ene siden, og kravene og presset på personen på den andre, og utfordrer arbeidstakerens evne til å takle jobb (Leka et al., 2003). I en organisasjon er den mest avgjørende komponenten som påvirker produktiviteten menneskelige ressurser, og ansatte er derfor konkurransefortrinnet til enhver organisasjon (E. George & K.A., 2015). Når man vet at arbeidsrelatert stress kan påvirke produktiviteten til de menneskelige ressursene, ansees det relevant å sette seg inn i hva som forårsaker dette stresset.

2.5.1 Stressrelaterte farer

Farer/faktorer som forårsaker stress hos mennesker kalles stressorer (E. George & K.A., 2015). Når det er snakk om arbeidsrelatert stress, anerkjenner litteraturen ni stressrelaterte farer, selv om noen av de kanskje ikke er å anse som skadelige i enkelte kulturer (Leka et al., 2003).

Arbeidsinnhold er en av de ni farene en skal være bevisst. Det handler om hvorvidt arbeidet er monotont, om det oppleves understimulerende, meningsløst, mangler variasjon, eller om arbeidet oppleves ubehagelig (E. George & K.A., 2015; Leka et al., 2003; Nixon et al., 2011).

Arbeidsmengde og tidspress er en av de andre farene, og innebærer det å ha for mye eller for lite å gjøre, og det å jobbe under tidspress (Leka et al., 2003; Nixon et al., 2011).

En tredje stressrelatert fare er arbeidstimer og hvordan det oppleves. Dette innebærer fleksibilitet, om det er lange usosiale arbeidstimer, om arbeidstiden er uforutsigbar, eller om det er dårlig designede skiftsystemer (Leka et al., 2003; Nixon et al., 2011).

Påvirkning og kontroll er en fjerde fare. Det går ut på om det er mangel på påvirkning i beslutningstaking, på kontroll til å løse egen arbeidshverdag, og på arbeidsmetoder, tid og miljø (E. George & K.A., 2015; Leka et al., 2003; Nixon et al., 2011).

Karrieremuligheter, status og lønn er en annen stressrelatert fare. Dette handler om det er usikkerhet på jobb, manglende karrieremuligheter, urettferdig belønnings- og lønnsystem, samsvar mellom kvalifikasjoner og arbeidsoppgaver, og om det er arbeid av lav sosial status (Leka et al., 2003).

En sjettede stressrelatert fare er rolle i organisasjonen. Dette innebærer om rollen man har er uklar, om roller overlapper eller står i konflikt med hverandre, om man har personalansvar, og om man til stadighet må håndtere andres problemer eller klager (Leka et al., 2003; Nixon et al., 2011).

Den neste stressrelaterte faren er mellommenneskelige forhold. Dette handler om alt fra samhold og mobbing blant kollegaer, ensomhet i arbeidet, og rutiner for å håndtere problemer og klager (Leka et al., 2003).

Den åttende stressrelaterte faren er organisasjonskultur. Dette går ut på hvordan kommunikasjon er generelt, om det er dårlig ledelse, og hvorvidt det er lite klarhet rundt organisasjonens mål og struktur (Leka et al., 2003).

Den siste stressrelaterte faren som litteraturen anerkjenner, er jobb-privatliv balanse. Dette går ut på om det er forståelse for hjemmesituasjon på jobb og motsatt (E. George & K.A., 2015; Leka et al., 2003).

2.5.2 Konsekvenser og forebygging av stress

Arbeidsrelatert stress ansees å være et problem for både enkeltpersoner og organisasjoner, og det ser ut til at det går ut over jobbengasjement, fravær, produktivitet, turnover og at det har en negativ innvirkning på rekruttering (E. George & K.A., 2015; Leka et al., 2020). Motivasjon er tett knyttet opp til ekstrarolleadferd, og individer som utfører adferden kan oppleve arbeidsrelatert stress, rollekonflikter og konflikt mellom jobb- og privatliv (Bolino & Turnley, 2005).

Arbeidsrelatert stress kan føre til både fysiske og psykiske problemer for individet som opplever det (E. George & K.A., 2015). Personlige konsekvenser av å være utsatt for arbeidsrelatert stress, er at det blant annet kan føre til økt blodtrykk, søvnproblemer, irritabel tarm, svimmelhet, magesmerter, mangel på selvtillit, misnøye på jobb og turnoverintensjon (E. George & K.A., 2015; Nixon et al., 2011). Arbeidere som er stresset har større sannsynlighet for å være mindre motiverte og produktive, mindre trygge på jobben, og organisasjonen deres har mindre sannsynlighet for å lykkes i et konkurranseutsatt marked (E. George & K.A., 2015; Leka et al., 2020; Nixon et al., 2011). De beste formene for stressforebygging på arbeidsplassen er god ledelse og god organisering av arbeidet, der krav og press er tilpasset arbeidstakernes kunnskap og evner (Leka et al., 2020).

3 Metode

I dette kapittelet redegjøres det for valgt metode, forskningsdesign, intervjuguide, populasjon og utvalg, og hvordan datainnsamling og prosessering har foregått. Deretter argumenteres det for forskningsdataenes validitet og reliabilitet, begrensninger og svakheter ved valgte metode, og til slutt hvilke etiske hensyn det er tatt.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Kvalitativ metode ble vurdert som best egnet i dette studiet, da det var nødvendig å få frem den subjektive oppfattelsen til intervjuobjektene, for å kunne svare på forskningsspørsmålene. Kvalitative undersøkelser er egnet til å bidra til å skape nærhet og åpenhet for respondentene. Dybdeintervju som er en av undersøkelsesmetodene innenfor kvalitativ metode, ble ansett som best egnet. Dette fordi det var ønskelig å kunne undersøke i dybden, noe et dybdeintervju gav muligheten til. En annen form for kvalitativ metode er fokusgruppeintervju, men dette ble ansett som mindre egnet da den subjektive oppfatningen om tema ikke nødvendigvis ville kommet frem, og det var ønskelig å unngå gruppedynamikk. De vanligste datainnsamlingsmetodene i kvalitativ metode er individuelle åpne intervjuer, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015).

I studien kunne det vært benyttet andre metoder som kvantitative, eller en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metode kalt mixed method. Kvantitative undersøkelser foregår primært via spørreskjema uten mulighet for å stille tilleggsspørsmål, da det var ønskelig å gå i dybden ble denne metoden vurdert som mindre egnet. Kvantitative data opererer med tall og kvalitative data med ord, og anses som like gode, men egner seg til ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2015). Mixed method, som krever utforming av både kvalitative og kvantitative undersøkelser, kunne vært et godt alternativ i denne studien. Mixed method ble allikevel vurdert som mindre egnet da det ble sett på som for ressurskrevende for denne studien, da det var begrenset tid til rådighet.

I studien ble det benyttet primærdata for å få frem subjektive oppfatninger til intervjuobjektene. Det var nødvendig å hente inn primærdata da det var et hull i

eksisterende forskning på negative konsekvenser av ekstrarolleadferd. Primærdata er når forskeren selv for første gang samler inn informasjon direkte fra individer, eller grupper av mennesker, tilpasset et tema eller problemstilling (Jacobsen, 2015). Videre ble det benyttet sekundærdata for å styrke funnene fra primærdata opp mot forskningsspørsmålene. Sekundærdata går ut på å benytte seg av eksisterende tekst eller registerdata som er samlet inn av andre for andre formål eller problemstillinger (Jacobsen, 2015).

Åpenhet ble i denne studien ansett som sentralt, og dybdeintervju ble benyttet for å gi deltakeren mulighet til å snakke åpent og fritt. Det var nødvendig med nærhet for å få respondentene til fritt å uttrykke sine tanker, opplevelser og de subjektive oppfatningene rundt tema ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress. Nærhet er nødvendig for å forstå den undersøktes virkelighet, og idealet er å bevege seg mellom nærhet og distanse for å sette den subjektive oppfatningen i perspektiv (Repstad, 2007).

3.1.1 Dybdeintervju

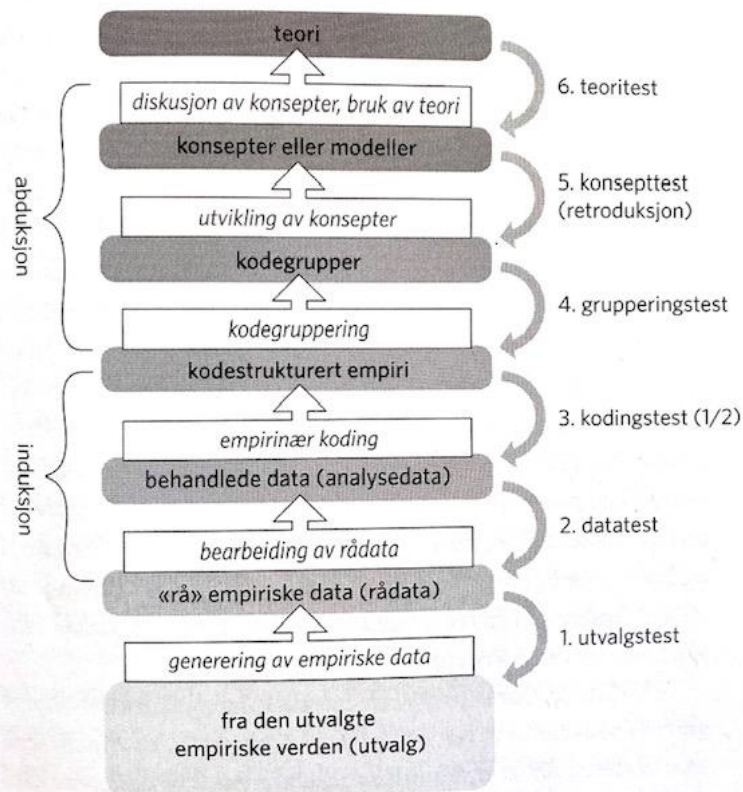
I dette forskningsprosjektet ble det benyttet dybdeintervju. Intervjuobjektene hadde et ønske om at intervjuene skulle bli gjennomført digitalt. Digitale videomøter kan ses på som en hybridløsning av ansikt til ansikt intervju og telefonintervju. Dybdeintervju med beredskapsstaben gav mulighet til å få frem personlige erfaringer og eksempler om ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress. Dybdeintervju er å anse som den best egnede for å få frem subjektiv oppfatning, fortolkning og mening i fenomenet det forskes på (Jacobsen, 2015; Tjora, 2010). Denne formen for intervju gav mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved uklarheter, og mulighet til å grave dypere i svarene til respondentene. Ved dybdeintervju kan en stille tilleggsspørsmål, noe som ikke vil være mulig ved kvantitative undersøkelser, og som da gjør kvantitative undersøkelser uegnet i denne studien (Repstad, 2007). Kvalitativ metode i form av dybdeintervju vektlegger erfaring og opplevelser, og ble derfor ansett som mest egnet til denne studien.

3.1.1.1 Stegvis deduktiv tilnærming

I denne studien var det i utgangspunktet et ønske om å kunne generalisere funnene fra dybdeintervjuene. På grunnlag av dette ble det benyttet en modell for kvalitativ forskning kalt Stegvis Deduktiv Induksjon (SDI)(Tjora, 2018). En fordel ved at SDI ble

benyttet er at det er en systematisk og kreativ fremgangsmåte som tillot en prosess der man beveget seg fra innsamlet data, til eksisterende teori og motsatt. Underveis i prosessen ble informasjon fra intervjuene delt og diskutert opp mot teorier innenfor områdene ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress. Dette ble gjort for å skape innsikt i hvordan dette hang sammen og hvilke konsekvenser dette kan ha. Ved å analysere på denne måten reduseres påvirkningen som forskeren har med seg inn i prosjektet i form av forventninger og teorier (Tjora, 2018). Det argumenteres for at ytre påvirkning vil reduseres ved å benytte SDI modellen i denne masteroppgaven. Tilnærmingen egnet seg godt da det var ønske om en konseptuell generalisering på konsekvenser av ekstrarolleadferd, det vil si at det var ønske om å utvikle generalisering utover empirien eller caset som er undersøkt. Konseptuell generalisering er analysens mål med SDI tilnærmingen (Tjora, 2018). SDI modellen illustreres i figur 3.

Figur 3 Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora 2018)



Illustrasjonen viser at det jobbes i en prosess fra data til teori, der pilene som går oppover illustrerer den induktive tilnærmingen, og pilene nedover illustrerer deduktiv

tilnærming, der man sjekker teorien til det mer empiriske (Tjora, 2010). Modellen er å anse som levende der en i praksis kan bevege seg frem og tilbake, og kan befinne seg på flere steg samtidig underveis i forskningsprosessen.

Tilnærmingen egnet seg godt til dette studiet da det var et ønske om å benytte eksisterende teori, relatert til forskningsspørsmålene, til utforming og koding av dybdeintervjuene. Koding er første steg i analysen, og det er et tredelt mål om å redusere og trekke ut essensen av det empiriske materialet, i tillegg til å legge til rette for idègenerering. (Tjora, 2018).

3.2 Intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden ble det først forsøkt å finne eksisterende intervjuguiden anvendt ved lignende forskningstema. Det ble blant annet sett på relevante studier funnet på Google Scholar og Oria. I søket ble det ikke funnet en intervjuguide som matchet de forskningsspørsmålene som er utformet for denne studien. Det ble funnet enkelte teorier som gikk igjen innenfor de spesifikke temaer, og disse teoriene ble lagt til grunn for utforming av intervjuguiden. På ekstrarolleadferd var det spesielt de fem dimensjonene fra Organ (1988) som var referert til (Bolino et al., 2022; LePine et al., 2002; Matthiesen, 2014b), disse er senere blitt videreutviklet av Podsakoff (2000) til syv dimensjoner og er begrunnelsen for at disse dimensjonene er lagt til grunn. På motivasjon var det spesielt Selvbestemmelsesteorien (SDT) og Job demands-resources (JD-R) som gikk igjen (Fernet et al., 2012). JD-R modellen anerkjenner jobbressurser som motivasjonspotensiale som vil gi gunstige resultater for ansatte, men tar ikke hensyn til psykologiske kostnader (Fernet et al., 2012). SDT modellen er opptatt av å forhindre de psykologiske kostnadene, og hvordan arbeidsmiljøet kan påvirke motivasjonen (Fernet et al., 2012). SDT teorien ble ansett som best egnet da denne studien undersøker konsekvenser av adferd. Arbeidsrelatert stress kan føre til fysisk og psykisk ubehag og føre til sykemeldinger (Nixon et al., 2011). Da det er studier som peker på at ekstrarolleadferd kan være tidkrevende og føre til arbeidsrelatert stress (Bolino et al., 2010, 2022), anses det som vesentlig å se på arbeidsrelatert stress i sammenheng med ekstrarolleadferd. Ifølge WHO anerkjenner litteraturen ni stressorer (Leka et al., 2003), disse er derfor lagt til grunn for å finne ut hvorvidt de ansatte i beredskapsstaben opplever arbeidsrelatert stress.

Innledningsvis besto intervjuguiden av 4 demografiske spørsmål. Deretter var intervjuguiden lagt opp til åpne intervjuer med middels strukturingsgrad. Intervjuguiden ble planlagt tredelt, med få åpne spørsmål, og temaer de skulle innom. Hver del representerte ett forskningsspørsmål, der det skulle hukes av etter hvert som de berørte de ulike temaene. Det ble planlagt for oppfølgingsspørsmål for mer utdypende informasjon hvis de ikke var innom alle temaene. Årsaken til at intervjuene skulle gjennomføres på Teams var etter ønske fra respondentene, med ulike begrunnelser som knapphet på tid og smittevern hensyn.

3.2.1 Ekstrarolleadferd

For å svare på forskningsspørsmålet vedrørende ekstrarolleadferd ble det stilt tre åpne spørsmål (Vedlegg 1). Det første spørsmålet var hva intervjuobjektene legger i begrepet ekstrarolleadferd. Det andre spørsmålet var om de kunne komme med eksempler der adferden hadde ført til noe positivt, og det siste om adferden hadde ført til noe negativt. Teorien om ekstrarolleadferd til Podsakoff et al. (2000) ble lagt til grunn. Teorien tar utgangspunkt i at ekstrarolleadferd kan deles inn i 7 dimensjoner. Temaene representerte hver av de syv dimensjonene de skulle være innom innenfor begrepet ekstrarolleadferd (Vedlegg 1). De syv dimensjonene var hjelpende adferd, sportsånd, organisasjonslojalitet, organisasjonsmessig etterlevelse, individuelt initiativ, borgerdyd og selvutvikling. Dimensjonene er forklart i teoridelen, og ble valgt for å finne ut hvorvidt beredskapsstaben utøver ekstrarolleadferd, og hvilke konsekvenser denne adferden kan føre til.

3.2.2 Motivasjon

For å svare på forskningsspørsmålet vedrørende motivasjon ble det i intervjuguiden først stilt ett åpent spørsmål om respondentenes egen motivasjon på arbeidsplassen (Vedlegg 1). SDT (Gagné & Deci, 2005) ble anvendt for å svare på forskningsspørsmålet om motivasjon. Teorien deler motivasjon inn i ingen motivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon, og det er tema innenfor disse det var ønske om at intervjuobjektene skulle være innom. Første tema de skulle si noe om var ingen motivasjon. Innen ytre motivasjon var temaene kompetent, påvirkning, tilhørighet og

press. Og innen indre motivasjon skulle de innom temaene interesse og glede av å utføre arbeidsrelaterte oppgaver. SDT er forklart i teoridelen under temaet motivasjon, og er ansett som god for å få frem om det er en opplevelse av motivasjon hos de ansatte i beredskapsstaben, og hva denne motivasjon eventuelt fører til.

3.2.3 Arbeidsrelatert stress

For å svare på det tredje forskningsspørsmålet vedrørende arbeidsrelatert stress, ble det først stilt ett åpent spørsmål om intervjuobjektene kunne si noe om opplevd stress i arbeidshverdagen sin (Vedlegg 1). Deretter ble alle WHO sine ni faktorer på arbeidsrelatert stress anvendt som tema det var ønskelig at de skulle innom, og som det ble stilt oppfølgingsspørsmål rundt (Leka et al., 2003). De ni faktorene er arbeidsinnhold, arbeidsmengde og tidspress, arbeidstimer, påvirkning og kontroll, karrieremuligheter status og lønn, rolle i organisasjonen, mellommenneskelige forhold, organisasjonskultur og jobb- privatliv balanse. Faktorene er forklart i teoridelen under arbeidsrelatert stress. De ni stressfaktorene er utformet basert på de mest brukte innen forskning på området (Leka et al., 2003). Det anses derfor at denne teorien er den mest egnede for å svare på om det er en opplevelse av arbeidsrelatert stress hos de ansatte i beredskapsstaben, og hvilke konsekvenser dette eventuelt har.

3.3 Populasjon og utvalg

Denne studien var avgrenset med tider og frister satt av studiestedet, noe som satt føringer for antall mulige intervjuer. Konteksten i samfunnet er preget av store endringer grunnet en pandemi, dette gjør valgt tema om konsekvenser av ekstrarolleadferd spesielt interessant å undersøke nå. Det er å anse som viktig å kun undersøke et utsnitt av temaer og fenomener, en viss kontekst, til en gitt tid, samt personer og hendelser (Jacobsen, 2015). Videre følger en avklaring for hvilke hensyn og kriterier som er satt i utvalgsprosessen.

3.3.1 Utvalg

I dette forskningsprosjektet var det ønskelig å snakke med respondenter som anses å utøve ekstrarolleadferd. Ekstrarolleadferd er noe som utøves i alle sektorer og bransjer, og er gjeldende ved endringer. Respondenter tilknyttet organisasjoner som har

gjennomgått endringer var derfor med på å legge føringer for aktuelle intervjuobjekter. For å svare på problemstillingen kunne man også valgt å intervju for eksempel store organisasjoner som DNB og WSP som har avdelinger flere steder i Norge. I utvalgsriteriene ble det lagt vekt på å studere et utvalg som ikke representerer bransjer det var god forhåndskunnskap om, for å minimere mulige fordommer inn i prosjektet. Dette eliminerte blant annet salg- og servicebransjen som kunne vært meget aktuell grunnet endringene de har stått i under pandemien.

Det var et ønske om å utføre en studie som vil være gjeldene for organisasjoner ut over den som er representert i utvalget. Ved å ha bredde som et kriterium, og generaliserbarhet som mål, ble det i utvalgsprosessen lagt vekt på at valgte respondenter skulle komme fra en organisasjon med avdelinger ulike steder i Norge.

Valget falt på Statsforvalteren, og beredskapsstaben spesifikt. Statsforvalteren er representant for staten i de ulike fylkene, og fungerer som bindeledd mellom kommuner og sentrale myndigheter. Statsforvalterens ansvar er å følge opp de vedtak, retningslinjer og mål som settes av regjeringen og Stortinget (Irgens, 1999). Beredskapsstaben er en av avdelingene innenfor statsforvalterembetet. Stabens ansvar og oppgaver er å løse oppdrag innenfor samfunnsikkerhet og beredskap på vegne av Justis og beredskapsdepartementet (Statsforvalteren i Oslo og Viken, 2022). I tillegg skal de bidra til samordning ovenfor kommunene og med øvrige statsetater (Statsforvalteren i Oslo og Viken, 2022).

Beredskapsstaben har grunnet pandemien måttet planlegge for endringer for blant annet skoler, barnehager og helsevesen, i tillegg til å håndtere endringer i egen organisasjon. Noen av endringene beredskapsstaben har stått i er sammenslåing på kommune- og fylkesnivå, store kriser som 22. Juli og Covid-19 pandemien som fortsatt er en utfordring for samfunnet. Dette var med på å gjøre beredskapsstaben til en aktuell kandidat å intervju. I ettertid har det oppstått en krig i Ukraina, noe som gjør at beredskapsstaben igjen måtte omprioritere sine arbeidsoppgaver. Dette har vært med å styrke valg av respondent.

Statsforvalteren består av ti embeter fordelt på landets fylker. Det var et ønske om at respondentene skulle representere ulike embeter for å øke muligheten for

generaliserbarhet. Det ble valgt ut tre embeter etter en nøye gjennomgang av hva som ble ansett som mest relevant til å representere hele landet. Det var et ønske om at hvert av embetene skulle være representert med tre respondenter. Dette ble begrunnet med å få frem om det var samsvar mellom respondentene fra samme embetet, og på tvers av embetene. Hvis en skal kunne si noe om det som virkelig skjedde i en situasjon, vil det kunne være en forutsetning å ha flere kilder, minst to, for at vi med stor sikkerhet skal kunne konkludere riktig (Jacobsen, 2015).

Videre ble det tatt stilling til om det var hensiktsmessig å snakke med første- eller andrehåndskilder. Ved valg av kilder ble kvaliteten på kildene vurdert i form av kompetanse og kunnskap de innebefattet om tema for studien. I dette tilfellet ble det ansett som viktig at respondentene faktisk hadde vært til stede under endringene den senere tid i organisasjonen. De utvalgte kildene fra beredskapsstaben var ansett som kvalifisert til å si noe om konsekvensene av endringene og eventuelt den ekstrarolleadferden de har utøvd. Den siste fasen er å velge kriterier for valg av respondenter, der det er viktig med en bevisst holdning til hvem man snakker med ut ifra hva slags informasjon man ønsker å få (Jacobsen, 2015; Repstad, 2007).

3.4 Datainnsamling og prosessering

Før gjennomføring av intervjuene ble det sørget for at studiet ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), og studien fikk tildelt referansenummer 857778. Det ble sendt en henvendelse på epost til lederne av beredskapsstabene der det ble spurt om lov til å forske på organisasjonen. I henvendelsen ble det lagt vekt på frivillig deltakelse, og tillatelse til å innhente informasjon, (Vedlegg 2). I den samme eposten ble de informert om at intervjuobjektene når som helst i perioden januar.2022 – mai.2022 kunne trekke seg uten noen form for begrunnelse. Lederne godkjente deltakelse og ga tillatelse til å innhente informasjon. Det ble deretter foretatt en intern forespørsel fra lederne innad i beredskapstabene, til de ansatte, om å delta i studien. I denne forespørselen ble det lagt vekt på at deltakelse i studien var frivillig slik at de ansatte ikke skulle oppleve det som en ordre at de måtte delta. Det ble kommunisert tilbake på epost hvilke personer som frivillig ønsket å delta i studien. I eposten la de ved kontaktinformasjon til de aktuelle intervjuobjektene. Deltakerne i studien ble deretter

individuell kontaktet på epost. Eposten inneholdt litt informasjon om bakgrunnen for studiet, og at de ved å svare på eposten samtykket om frivillig deltakelse i studien.

3.4.1 Gjennomføring av intervju

Før gjennomføring av intervjuene med respondentene fra beredskapsstaben, ble det foretatt testintervju for å sikre kvaliteten på intervjuguiden og gjennomføringen.

3.4.1.1 Testintervju

Det ble foretatt et testintervju med en leder innen offentlig sektor i forkant av de reelle intervjuene. Testintervjuet ble gjennomført for å kvalitetssikre intervjuguiden, og det tekniske i form av lyd, bilde og nettverksforbindelse. Dette var viktig ettersom intervjuene skulle foregå digitalt. Det ble i etterkant av testintervjuet gitt tilbakemelding fra intervjuobjektet på opplevd fremtoning og opptreden. Testintervjuet avdekket at det var behov for å justere et par av spørsmålene i intervjuguiden, samt at lydkvaliteten ikke var optimal på valgt lokasjon. I tillegg avdekket det svakheter i den transkriberingsmetoden det var planlagt å bruke. Det ble også avdekket hvilke behov det var for endringer i forhold til hvordan man fremsto under intervjuet, med tanke på kroppsspråk, stemmeleie og avstand til skjermen. I forkant av de reelle intervjuene ble intervjuguiden justert på bakgrunn av testintervjuet, valgt lokasjon ble endret og det ble benyttet en annen metode for transkribering.

3.4.1.2 Reelle intervjuer

De reelle intervjuene ble gjennomført via Teams på et grupperom på Universitetet i Sørøst-Norge. Reservasjon av grupperommet ble gjort i god tid på forhånd for å sikre at man hadde en lokasjon for å gjennomføre intervjuene. Møterommet var lydisolert og det var mulighet for å låse døren, slik at risikoen for å bli overhørt eller forstyrret ble minimert. I tillegg var risikoen for dårlig nettverksforbindelse mindre. Det ble ansett som en styrke at IT-support på Universitetet i Sørøst-Norge kunne fungere som backup dersom noe uforutsett skulle inntreffe. I tillegg var rommet lyst og fint, noe som gjorde bildekvaliteten god uten mye skyggepunkter. Ved god bildekvalitet var det en større sjanse for å klare å skape en nærhet til intervjuobjektene, selv om intervjuene foregikk digitalt.

Før opptaket av intervjuet startet ble intervjuobjektene ønsket velkommen, alle deltakerne presenterte seg ved navn, og det ble gjentatt informasjon om hvilken studie

denne forskningen var en del av. Intervjuobjektene ble minnet om at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet, og at de ikke var mulig å personidentifisere. Det var ønske om å intervju alle deltakerne fra ett embete på samme dag, men uforutsette hendelser som sykdom og krigen i Ukraina gjorde at dette ikke var mulig.

3.4.2 Transkribering

Intervjuene ble gjennomført med videoopptak og transkribering via Word, der begge forskerne var til stede. Transkriberingen av intervjuene startet samme dag som intervjuene ble gjennomført. Dette ble gjort for å hindre at fersk informasjon og inntrykk skulle gå tapt. I transkriberingen gikk man gjennom videoopptakene og sammenlignet med Wordtranskriberingen, for å sikre ordrett gjengivelse av det som ble sagt. Transkribering handler om å overføre tale til skriftlig form (Jacobsen, 2015).

Intervjuene ble transkribert i sin helhet for å sikre at informasjon ikke gikk tapt, og ble gjennomgått av begge forskerne for å sikre korrekt gjengivelse. Hvert av intervjuene varte mellom 45 og 90 minutter, og antall sider varierte etter varigheten på intervjuene. Ved å benytte seg av SDI modellen ble det hele veien jobbet i en prosess fra empiri til teori, og motsatt ved behandling av rådata. Ved transkribering av tale til tekst vil fortolkning, oppfattelse av ord og uttrykk kunne påvirke oversettelsen. Det kan for forskeren allerede i innsamling av data og kodingen, eller at forskeren leser elementer underveis, trigge en form for analytisk idègenerering (Tjora, 2018).

3.4.3 Koding og Analyse

Etter transkriberingen av intervjuene ble det gjennomført empirinær koding basert på forhåndsdefinerte kategorier innenfor de ulike temaene hentet fra teorien fra forskningsspørsmålene. Det ble opprettet et Excelskjema, med et ark per intervjuobjekt, merket med unike nummer. Etter kodingen ble essensen av hvert tema fra hver av respondentene samlet i et eget ark i Excelskjema for å gi en god oversikt over funnene.

Ved å benytte seg av eksisterende teori og temaer ved koding opplevdes det enklere å få en oversikt over datamaterialet, noe som også letter analysen. Kodene ble delt inn i tre hovedkategorier, ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress. Innenfor hver hovedkategori var det delt inn i koder som samsvarte med intervjuguiden og forskningsspørsmålene. Ved å kode på denne måten minimerer man innvirkning på og letter analysen, og råmaterialet blir redusert. Ved å benytte seg av SDI modellen som

metode legger man vekt på en empirinær koding for å redusere påvirkningen man kan ta med seg inn i analysen (Tjora, 2018).

Det at det var to som var med på kodingen, førte til åpenhet og gode diskusjoner, som er å anse som en styrke ved kodingen og analysen. Ved å kode på denne måten ble risikoen for å dra med seg, eller se etter, koder som kunne bekrefte egne synspunkter, eller tidligere erfaringer mindre. I SDI modellen foregår analyse og tolkning gjennom hele prosessen, og med bakgrunn i kodingen analyseres det ut ifra hovedtemaene. Analysens mål er konseptuell generalisering, og i denne studien ønsket en å kunne si noe generelt om konsekvenser av ekstrarolleadferd, gjeldende utover det studerte.

3.5 Validitet og reliabilitet

I forskning er det viktig å tenke over at det man ønsker å undersøke er det som faktisk undersøkes, og at kvaliteten på det arbeidet som er gjort er tilfredsstillende. Gjennom denne forskningen var det lagt stor vekt på å kvalitetssikre oppgaven gjennom hele prosessen, både før, underveis og i etterkant. Eksempler på kvalitetssikring er etiske dilemmaer, valg og anvendelse av teori. Etter testintervjuet ble det reflektert rundt hvorvidt spørsmålene avdekket det som lå til grunn for forskningen, og som følge av det ble spørsmålene noe justert.

Underveis i transkriberingen ble det reflektert rundt de ulike utsagnene, og hvorvidt utsagnene skulle kodes under flere av temaene. Validitet og reliabilitet er ofte brukte begreper som uttrykker kvaliteten på forskningen (Repstad, 2007). Ved at det var to forskere som kvalitetssikret både intervjuguide, etiske dilemmaer, transkribering og koding, samt funn og diskusjonsdel, var det et kritisk blikk og gode diskusjoner rundt prosessen. En kritisk vurdering av kvaliteten på forskningen bør skje gjennom hele forskningsprosessen, og en systematisk vurdering på slutten kan ofte være aktuelt (Repstad, 2007).

Intervjuobjektene ble nøye utvalgt basert på sannsynlighet for at de kunne si noe pålitelig om forskningstema. Det ble også sørget for at empirien fra intervjuene ikke kunne spores tilbake til subjektene, for å trygge de om at de kunne snakke fritt. Reliabilitet, som ofte på norsk oversettes med pålitelighet, handler om hvor gode og

presise måleinstrumentene er, om den informasjonen vi har fått er presis og pålitelig, og om analysen er gjennomført uten feil og mangler (Repstad, 2007). SDI-modellen har tydelige kriterier for hvordan en analyse skal utvikles fra empiri, der teorien kommer inn på et abduktiv trinn i analysen, og underbygger dermed en slik pålitelighet (Tjora, 2018).

Ved testintervjuet fikk man svar på gyldigheten på informasjonen fra intervjuet, og om empirien bidro til å svare på forskningsspørsmålene, og i neste omgang problemstillingen. Validitet eller gyldighet sier noe om det er samsvar mellom forskningsspørsmålene og informasjonen som brukes når konklusjonene blir trukket, og om det man ønsker å måle er det som har blitt målt (Repstad, 2007).

I studien ble det forsøkt å være kritiske til både valg av teori, utvalg, egne fordommer og påvirkning på respondentene. I en kritisk kvalitetsvurdering bør både datainnsamling, bearbeiding, analyse og fortolkning gjennomgås, og det er viktig å notere underveis i prosessen (Repstad, 2007).

I fortolkningen av intervjuene ble det vurdert hvorvidt svarene fra respondentene var ærlige eller om de var konstruerte. Utsagnene respondentene gir kan være spontane og ærlige, men de kan også være strategiske og «kunstige», og alle utsagnene kan ha informasjonsverdi for forskningen (Repstad, 2007). Hvis respondenter opplever at de ved å lese masteroppgaven i etterkant føler seg uthengt eller feiltolket, kan det være knyttet ubehag til dette. I studien var det bevissthet rundt rollen som fortolkere av respondentenes utsagn, og for å kvalitetssikre ble det diskutert hva utsagn faktisk innebar for korrekt gjengivelse. En forskningsrapport kan provosere informantene enten i form av at den løfter opp kunnskap som er ubehagelig for de involverte å erkjenne, eller fordi forskningsrapporten ikke er riktig (Repstad, 2007).

I forkant av valgt metode ble det vurdert hvorvidt en kvantitativ spørreundersøkelse ville gi mer troverdige resultater. Det ble raskt slått fast at muligheten for å gå i dybden og finne svar på forskningsspørsmålene ved kvantitativ analyse, ville bli vanskelig. Det ble i forkant av utvalgsprosessen tatt høyde for pålitelighet til eventuelle funn basert på antall respondenter. Utvalget av respondenter i denne studien ansees å øke påliteligheten, da det er innhentet informasjon fra flere uavhengige kilder, noe som gir en gyldig beskrivelse av fenomenet (Jacobsen, 2015).

3.6 Antakelser

I forkant av forskningen ble det vurdert hvilket utvalg man anså som relevant til å bidra med informasjon om konsekvenser av ekstrarolleadferd. Basert på erfaringen beredskapsstaben har ved endringer, var det en antakelse om at de har en relevant bakgrunn som kunne bidra med relevant informasjon i forskningen. Beredskapsstaben er kjent med og har digitale verktøy som arbeidsverktøy, dette kunne bidra til en god gjennomføring av de digitale intervjuene. Videre ble det antatt at respondentene ville være åpne og villige til å dele informasjon, da de frivillig hadde gått med på å stille til intervju.

3.7 Begrensninger

Det er et gap i litteraturen på forskning av negative konsekvenser av ekstrarolleadferd, og det er etterlyst mer nyansert forskning på temaet (Bolino et al., 2010, 2013; Fineman, 2006; Lennard & Van Dyne, 2017) . På bakgrunn av dette er en begrensning i denne kvalitative studien knyttet opp til å utelukkende fokusere på konsekvenser av ekstrarolleadferd.

Videre begrensning for studien er knyttet opp mot omfang basert på utvalg, at antall respondenter kun var fem personer og at det var en studie over en begrenset tidsperiode. Selv om det er mange fordeler ved kvantitative undersøkelser, ville det ikke være mulig å gå i dybden og fange opp ikke verbal kommunikasjon som for eksempel kroppsspråk og følelser. Selv om en kvantitativ undersøkelse ville ha generert flere svar, og større sjanse for overførbarhet, argumenteres det allikevel for at funnene er representative da de er i overensstemmelse med tidligere forskning på område.

Videre er det knyttet begrensninger til kodingen av intervjuene, da det må tas valg for hvilke kategorier utsagnene til intervjuobjektene skal kategoriseres i, noe som kan føre til tilfeldigheter og potensielt være en svakhet ved forskningen. Ved kvalitativ analyse plasserer forskerne svarene fra intervjuobjektene i kategorier, og det vil alltid være et element av skjønn knyttet til dette (Jacobsen, 2015). Det argumenteres for at forskernes påvirkning på kodingen i denne studien er begrenset da det er eksisterende teori som er lagt til grunn for kodingen.

Det anses at problemstillingen som er valgt i denne oppgaven vil være gjeldene på de fleste arbeidsplasser, og i de fleste organisasjoner, da ekstrarolleadferd er noe som ikke er avhengig av type arbeid. For å kunne generalisere funnene vil det være nødvendig med ytterligere studier.

3.8 Etikk

Forskningen ble søkt om og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata), og fikk tildelt referansenummer 857778. Intervjuobjektene ble først kontaktet etter at NSD godkjenning og tillatelse fra arbeidsgiver var innhentet.

Før intervjuene startet ble respondentene informert om prosjektet, og at respondentene når som helst kunne trekke seg fra forskningsprosjektet. Det ble innhentet skriftlig samtykkeerklæring om frivillig deltakelse. Det informerte samtykke viser til at den som undersøkes må selv kunne bestemme om den vil delta, uten press fra andre, ha full informasjon om hva forskningen innebærer, og de skal ha forstått informasjonen som har blitt gitt (Jacobsen, 2015).

I forskningsprosesser vil det være ulike etiske og personvernmessige hensyn som må tas. I denne forskningen tas det utgangspunkt i NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) (2021) sin håndbok om forskningsetikk for å beskrive etiske og personvernmessige utfordringer. NESH angir ulike forskningsetiske forpliktelser som er delt inn i fem retningslinjer fra A til E (NESH, 2021).

For å sikre anonymitet i oppgaven har embetene blitt anonymisert og de ulike embetene som bidro til forskningen visste ikke om hverandre. Det er bevisst unngått å samle inn identifiserbare personopplysninger med hensyn til krav om privatliv. Respondentene var dermed ikke mulig å gjenkjenne, og som følge av det bli skadelidende.

Alle personopplysninger ble behandlet konfidensielt. Det var kun de som gjennomførte studien, veilederen og eventuelle sensorer som hadde tilgang til innsamlede data. Opplysningene ble anonymisert, og navnelister og koblingsnøkler ble oppbevart adskilt fra øvrige data. Ved prosjektslutt ble alle koblingsnøkler, lydopptak og notater fra

datainnsamlingen slettet. Ethiske dilemmaer i forskningsprosjektet anses å være knyttet til krav om privatliv, og krav til riktig presentasjon av data (Jacobsen, 2015).

Videre har det blitt vurdert om forskningen er presentert objektivt. Det var ingen forkunnskap eller kjennskap hverken til de utvalgte embetene, eller respondentene som ble intervjuet. På bakgrunn av dette var det ingen fordommer om hvordan en arbeidshverdag hos beredskapsstaben så ut. Det var heller ingen formening om hvordan ekstrarolleadferd ble praktisert av de ulike intervjuobjektene. Det var ingen erfaring hverken med å jobbe ved statsforvalterembetet eller annen offentlig virksomhet som kan relateres til forskningsprosjektet.

4 Resultater

De ansatte i beredskapsstaben har ulike subjektive oppfatninger om hva de legger i begrepet ekstrarolleadferd. I begrepet legger de alt fra oppgaver som å rydde på arbeidsplassen, til det å engasjere seg i organisasjonen som en helhet. Det fremkom også at det var en opplevelse av at adferden er noe som gjøres som følge av en god relasjon mellom leder og ansatt, men også som arbeid utover arbeidstiden.

Funnene fra dybdeintervjuene er i stor grad forenelig på tvers av embetene, og på tvers av hvilken rolle respondentene har ved beredskapsstaben. Presentasjon av funn vil bli delt inn i de tre delene intervjuguiden er bygget på, ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress. Av personvernshensyn kunne ikke enkelte sitater gjengis direkte, og for å beskytte kilder vil derfor noen av funnene i resultatdelen bli skrevet om med egne ord, eller det vil være ord som erstattes med ... Det er intervjuet fem intervjuobjekter, nummerert fra 1 til 5. I teksten vil objektene bli henvist til som IO1, IO2, IO3, IO4 og IO5, ved sitater i teksten.

4.1 Ekstrarolleadferd

De ansatte ved beredskapsstaben viste stor grad av ekstrarolleadferd, og det kom frem fra intervjuene både positive og negative konsekvenser av adferden.

Hjelpende adferd utgjorde en stor del av hverdagen til intervjuobjektene, funnene viste at dette førte til at Statsforvalteren kunne levere på sitt samfunnsoppdrag.

Intervjuobjektene rapporterte om at de hjalp andre med arbeidsrelaterte problemer og gav beskjed dersom de så at det var en fare for at problemer kunne oppstå. Det utøvdes mye hjelpende adferd både ovenfor kollegaer, men også ovenfor kommunene, i de ansattes arbeidshverdag. Det kom frem at det var lett å be medarbeidere om hjelp dersom man sto fast ved arbeidsoppgaver.

«Mange års erfaring ... medarbeidere spør om ting... totalt sett... effektivt...du kan hjelpe raskere i gang eller gjennom det de står fast med ... selv om det går litt tregere med det en selv har tenkt å gjøre» (IO1).

«Vi jobber jo veldig tett, vi er veldig få og det blir jo fort sånn at vi hjelper hverandre litt føler jeg» (IO2).

Det var en opplevelse av at hjelpende adferd lå naturlig hos ansatte i beredskapsstaben. De bidro gjerne til at medarbeiderne skulle klare å løse arbeidsoppgavene sine. Intervjuobjektene hjalp kollegaer med å nå sine tidsfrister, bidro med å dele erfaring og kunnskap for å løse arbeidsoppgaver, opprettet systemer mot ytre trusler, samt bidro med forbedring av arbeidsprosesser, og det å rydde i fellesområder. Funnene viste også at de som tok på seg ekstra oppgaver, ofte var de som også blir spurt om å ta på seg mer, og at det oppleves å bli tatt for gitt.

«... jeg ble spurt... tidlig i Covid 19 håndteringen om ikke jeg kunne være... hvis jeg skulle gjort det...hadde det vært stor sjanse for at... arbeidsoppgavene hadde blitt uhåndterlig... både for organisasjonen, også for min egen del» (IO3).

Det fremkom at det er mye positivt knyttet opp mot alt som gjøres ekstra i beredskapsstaben, både for individet og organisasjonen, og ble vist en stor sportsånd til alt som måtte gjøres. Intervjuobjektene opplevde at det var lite klaging, og at de satt organisasjonens interesser foran sine egne. Det fremkom at mange planlagte arbeidsoppgaver måtte legges bort ved at det var stadig nye ting som dukket opp og måtte prioriteres, som for eksempel pandemien. Intervjuobjektene viste en positiv innstilling til dette, og de viste at de utøvde sportsånd.

«...det har vært utført mye ekstrarolleadferder i pandemien ... utover det som en arbeidsgiver kan forvente, ... hvis du først har et godt fellesskap da eller et godt arbeidsmiljø, så så trer jo på en måte dugnadsånden inn» (IO5).

Med alle endringer beredskapsstaben har vært gjennom eller fortsatt står i, viste de ansatte at de utøvde sportsånd ved å ta fatt på endrede arbeidsprioriteringer uten å uttrykke misnøye.

«At ting ikke går som planlagt, det er jo normalen» (IO1).

«Jeg tar alltid med meg pc-en hjem... nesten ikke en kveld uten at jeg som plukker opp den... og sjekker hva som ligger på der, om det er noe ... det skjer jo mye om dagen» (IO4).

Sportsånd kom til syne hos beredskapsstaben ved at de rapporterte om å sette organisasjonens interesse fremfor sin egen, og at de viste høy moral ved de pålagte endringene som følge av pandemien. De ansatte tok tak og jobbet ekstra når det behøvdes, at de bidro til fellesskapet ved å rydde fellesområder, og at de generelt var gode til å takle endringer.

«... vi får jo gjort ganske mye da...det er vel kanskje i perioder det som får hjulene til å gå rundt... noen strekker seg veldig langt ... og det gjør at vi får det til» (IO2).

Det at det har blitt jobbet ekstra over lengre tid gjorde at det rapportertes om at det var vanskelig å snu trenden.

«...vanskelig å bli hørt ...det gir jo stor grad av autonomi... anerkjennelse å få lov til å... være god... mer enn kanskje det... man skal forvente, eller man har ressurser til ... nå kan vi... ikke serve så høyt» (IO5).

Det var en opplevelse av at adferden utøves med en følelse av at den ikke alltid ble satt pris på, eller kompensert i form av ressurser tildelt staben. Intervjuobjektene opplevde noen ganger å stå alene om enkelte ting, og at personen som utøvde adferden ikke ble sett eller kompensert, og at det gikk ut over arbeidstid og mengde.

«Det er eksempel på ting som jeg tenkte at... er lurt å få til dette ... da får vi bedre arbeidsprosesser...men som jeg ikke har fått noe særlig drahjelp på fra noen andre da» (IO3).

«Vi er jo altfor underfinansiert i forhold til alle arbeidsoppgavene vi får» (IO2).

Hos beredskapsstaben var det en opplevelse at det ble tatt for gitt at man skulle stille opp ekstra, og det opplevdes at dette ikke ble kompensert i samsvar med innsatsen. Det

opplevdes også i enkelte tilfeller som tvang hvis man allerede hadde strukket seg langt i forbindelse med for eksempel pandemien.

«... når det blir vanlig ... med møter ad hoc «i helgen», det er jo noe negativt, det er jo ikke holdbart over tid» (IO5).

«...en litt kjedelig situasjon ... ønsker mer fra ledelsen enn de ønsker å gi...handler om at noen har strukket seg så langt... at de har blitt litt bortskjemte. ... tar...for gitt fordi at det har vært sånn før...» (IO2).

Det kan være litt uklart fra svarene hvorvidt det ikke ble tatt personlig av enkelte dersom egne ideer ikke ble tatt til følge. Videre ble det gitt uttrykk for at enkelte av de tingene som ble gjort ekstra var tidkrevende. Det viste seg at enkelte modererte seg i frykt for å ikke være en del av gruppa, eller bli tatt seriøst.

Det fremkom at organisasjonslojaliteten innad i beredskapsstaben var høy. Beredskapsstaben har ved kommune- og fylkessammenslåingen måttet endre måten de arbeider på, det kan være alt fra lokasjon til nye systemer. Organisasjonslojalitet hos beredskapsstaben viste seg ved at de støttet oppunder og ikke snakket negativt om endringene. *«Men når det gjelder arbeidsplassen med tanke på arbeidsmiljøet og oppgaver ... så snakker jeg kun positivt om det» (IO3).* Når det gjelder kommune- og fylkessammenslåinger, så mente de ansatte i beredskapsstaben at prosessen ikke var spesielt god. Intervjuobjektene viste en bekymring for hvordan nye prosesser ved eventuelle splittelser igjen av fylker blir. Det var en bekymring for økende mengde arbeidsoppgaver på færre ansatte, og en bekymring for om man klarer å holde på ansatte.

«...vært noe murring... å...starte en prosess... få samkjørt organisasjoner sånn, det er ikke for amatører rett og slett... at egentlig så hvis staten skulle gjort dette riktig så burde du hatt, burde du hatt en ekstern ressurs» (IO3).

«Nå da med oppsplittingen og eventuelt ikke oppsplitting. Gjorde jeg noe ikke hadde gjort... ja tok et lite søk på jobb» (IO1).

Funn viste at selv om det var en organisasjonslojalitet i grunn på hvordan man tenkte og snakket om organisasjonen, så opplevdes det at lojaliteten ble tatt for gitt, og at det

til tider var lite forståelse for hjemmesituasjon. Lojaliteten til embetsledelsen viste seg å være noe lavere enn lojaliteten til beredskapsstaben. Det var noe uenighet med hensyn til det som ble bestemt på overordnet nivå, og det ble rapportert om prating i «krokene» innad i avdelingene. Det fremkom at lojaliteten til statsforvalteren som arbeidsplass, var noe svekket etter fylkessammenslåingene.

De ansatte i beredskapstaben viste at de forholdt seg til prosedyrer og regler på det som gjaldt arbeidsoppgaver. Dette viste at det var en høy grad av organisasjonsmessig etterlevelse. Funn viste stor autonomi på arbeidsplassen, og at det førte til at nye rutiner tok tid, og at mange gjorde litt som de ville. *«Tydelig metoder, men har vært en utfordring med... forskjellige kulturer og arbeidsmetoder som er slått sammen»* (IO3). Selv om de viste høy organisasjonsmessig etterlevelse, var det variasjon i hvordan intervjuobjektene tolket og etterlevde prosedyrer og retningslinjer, ut ifra eget skjønn. Intervjuobjektene uttrykket at de sa ifra ved misnøye eller uenighet vedrørende prosedyrer og regler, og enkelte gjorde da ikke mer enn det de absolutt måtte. Det uttryktes generelt stor misnøye med vaktordningen. Når det gjelder å akseptere og overholde det som går på regler og prosedyrer, på et mer overordnet nivå, var det lavere grad av organisasjonsmessig etterlevelse.

«...stått i en pandemi, og man har sett hvor mye forskning, og hvor bra det har vært den fleksibiliteten rundt egen hverdag. Og så plutselig så skal man... detaljregulere hvordan folk gjør det, det synes jeg ble veldig feil» (IO2).

«... opplever... at statlig sektor... strever litt mellom...å ha tydelig styringsstruktur og ...kultur og tillit... arbeidstid er jo regulert...hvor mange dager du kan være på hjemmekontor... hvis du har det for stramt, så har du ikke en tillitsfull kultur» (IO5).

Individuelt initiativ var fremtredende hos de fleste ansatte ved beredskapsstaben. Intervjuobjektene viste dette ved at de engasjerte seg i nye arbeidsoppgaver, nye prosesser eller nye metoder som fremmet enten de ansattes eller organisasjonens ytelse. De var ikke redd for å ta på seg mye ansvar utover det de anså som arbeidsoppgavene deres, selv om det ikke var forventet av ledelsen. Intervjuobjektene fortalte om at initiativ kunne komme fra motivasjon, noe som kom til syne ved at de var motivert til å frivillig ta på seg ekstra oppgaver som for eksempel å tømme oppvaskmaskinen i

kantina, innføre nye og forbedrede rutiner for rapportering. Ansatte i beredskapsstaben tok på seg ulike verv, initiativ til å innføre nye rutiner og prosesser både internt, men også til hjelp for kommunene de samhandler med. Det ble uttrykt at mye individuelt initiativ ble sett på som positivt, men at enkelte tok initiativ til ting som ikke var ønsket av embetsledelsen på grunn av tidsbruk og nytte.

«...når du også har fått en viktig jobb, så motiveres du til å gjøre noe mer, sånn at det at nå lederen nærmest må liksom tvinge folk til å ikke skulle jobbe mer» (IO5).

Intervjuobjektene rapporterte om at de viste borgerdyd ved å engasjere seg i hvordan statsforvalterembetet var organisert og lokalisert. De erkjente at de var en del av et fellesskap og sa ifra dersom noe truet organisasjonen, eller de så muligheter i omgivelsene som kunne komme organisasjonen til gode. De ansatte hos beredskapsstaben fulgte med på og sa ifra om blant annet alt fra infrastruktur til nødnett, HMS, og hvis de opplevde å få tildelt for store eller uhandterlige arbeidsoppgaver.

«...hva er viktigst på en måte på arbeidsplassen, er det det som er jobben i min avdeling, eller er det totaliteten og av det man gjør» (IO3).

«...nå er jeg ikke noe redd for å si ifra...Det opplevde jeg som skikkelig ugreit eh... at noen... som var vaksinert»... tidlig skulle beordre uvaksinerte til kontoret (IO2).

Funn viste at enkelte utøvde borgerdyd på områder det ikke var ønskelig at det skulle brukes tid på, men også borgerdyd som ikke nødvendigvis ble lagt merke til av ledelsen.

«...det har jo vært tilfeller der man har satt fingeren på mangler...Der det kanskje fra ledelsens side, har vært et lite ønske om å fortrenge... mangelen» (IO1).

«...det ble mottatt positivt...det er jo ekstra arbeid da, som på en måte ikke få noe, hmf, ja, du får ikke noe kred for det på en måte sånn av din egen leder, kan du si...» (IO3).

Det var stor interesse for selvutvikling. Dette vistest ved at de meldte seg på ulike studier, satte seg inn i nye fagområder, holdt seg ajour med utvikling relevant for deres arbeidsoppgaver, men også innen fagfeltet generelt. Intervjuobjektene tok initiativ til å lære seg nye ting som kunne gi et større helhetsperspektiv for arbeidet i organisasjonen. Intervjuobjektene utviklet seg for å kunne være en god støtte for kommunene innenfor

et stort spekter av områder. De leste seg frivillig opp på, eller tok kurs på fagområder de anså at de ikke har nok kunnskap om. Det rapportertes om at enkelte så nødvendigheten av selvutvikling uansett, mens andre tok initiativ til selvutvikling når det var tid og rom for det, eller hvis de fant det spennende der og da.

«Kurs, lese seg opp på ny kunnskap... evig student...Nysgjerrig... for å få en god helhetsforståelse, så trenger en grunnforståelse... Rom for å ha utvikle seg og kjenne at en kan bli inspirert og lære nye ting hver dag» (IO1).

«... ja i rolige tider... positivt, og at man får...støtte for å lese seg opp og lære nye ting...noen gang blir kastet ut i ting man ikke...er komfortabel med, men som man da lærer mye av» (IO2).

4.2 Motivasjon

De ansatte i beredskapsstaben rapporterte om høy motivasjon. De hadde stor interesse og glede av å utføre arbeidsrelaterte oppgaver. *«Den er høy, jeg synes jeg har en særdeles spennende og utfordrende jobb og trives veldig godt med de arbeidsoppgavene som jeg har» (IO4).* Intervjuobjektene opplyste at de var motiverte og initierte oppgaver de fant interessante, samt nye måter å arbeide på. *«Man har hatt embetsledere, ja arbeidsgivere... som har vært romslige, med tanke på å kunne initiere nye måter å jobbe på» (IO1).* De syntes arbeidsplassen hadde et viktig samfunnsoppdrag som var motiverende å være en del av. *«... samfunnsengasjementet... man utfører jo ikke bare en oppgave, det er jo en motivasjon i det oppdraget man har. Sånn at det det er jo det at det betyr noe for folk» (IO5).* Funn viste at selv om det var motiverte medarbeidere i beredskapsstaben, var det også faktorer i og rundt arbeidet som svekket motivasjonen. Funnene blir presentert delt opp i ytre og indre motivasjon.

4.2.1 Resultater ytre motivasjon

De ansatte i beredskapsstaben følte seg kompetente til å utføre arbeidsoppgavene de var satt til. Arbeidsoppgavene ble fordelt ut ifra hvilken kompetanse de ulike personer hadde. *«Vi har litt sånn arbeidsoppgaver ... på hvordan vi er og så er det ... en som alltid får de som handler om sånne ting» (IO2).* Intervjuobjektene opplevde en stor grad av autonomi og frihet i arbeidshverdagen, et godt arbeidsmiljø og en følelse av å være kompetent til å utføre arbeidsoppgavene sine.

«Ja hvert fall når jeg får mine arbeidsoppgaver, så er det på en måte føler jeg at det er litt opp til meg hvordan jeg velger å løse de, og at det som regel er greit» (IO2).

«jeg tenker at de fleste oppgavene jeg jobber med de er jeg interessert i, de passer godt med både utdannelsen jeg har hatt, og forsåvidt min forståelse skal vi si at av samfunnet og og beredskapsarbeid generelt» (IO3).

Intervjuobjektene opplevde at de hadde mulighet til å involvere seg i interessante arbeidsoppgaver, og hvordan de selv løste disse. «Anledning til å involvere meg i en del av det mer overordna samordnende delen av arbeidet» (IO1). Selv om det var en stor mulighet til å påvirke arbeidsoppgavene, fremkom det at det var en liten grad av mulighet til å påvirke overordnede rammer og regler, som for eksempel arbeidssted, vaktordning og til en viss grad arbeidstid. Intervjuobjektene uttrykte at dette påvirket motivasjonen negativt da en opplevde å ikke bli kompensert eller forstått på hvilken belastning dette medførte. Det rapportertes om et lite motiverende lønssystem, med tanke på arbeidsoppgaver, ansvar og forventet ekstraarbeid, i forhold til tilsvarende arbeid andre steder.

«da er det ikke så motiverende å gjøre det gratis lenger når du bruker så mye av fritida di på noe, og hvertfall da den liksom når det blir antydnet at ja, men dere jobber jo med beredskap» (IO2).

«...arbeidstid er jo regulert... hvor mange dager du kan være på hjemmekontor...alle mulige sånne ting..ehm... hvis du har det for stramt, så har du ikke en tillitsfull kultur» (IO5).

Det uttryktes at mangel på muligheten til å påvirke, og prosessen rundt kommune- og fylkessammenslåingen, hadde fått direkte negativ påvirkning på motivasjon. Det viste seg at dersom de ansatte ikke følte seg kompetente i arbeidsoppgavene var det mulighet for å si fra om dette. «... da mente jeg nok det at det det kunne jeg rett og slett ikke påta meg...så da sa jeg rett og slett fra om det» (IO3). Intervjuobjektene uttrykte at det var rom for å spørre kollegaer om hjelp til å løse oppgaver.

«Og selv om jeg gjør en ting jeg er veldig usikker på, så vet jeg at jeg kan spørre han eller hun når jeg er usikker, og så utvikler jeg meg veldig på den måten» (IO2).

Det var en opplevd tilhørighet i gruppa hos de ansatte i beredskapsstaben. De uttrykte at det var enkelt å spørre om råd, be om hjelp og den generelle kommunikasjonen i gruppa opplevdes god. «Vi ... har en veldig god tone, og at vi er trygge på hverandre. Du kan tulle med hverandre, og ja det og det synes jeg er veldig bra» (IO2). De mente at beredskapsstaben var et godt sted å jobbe, med et godt kollegialt samhold. Allikevel vistest det til utfordringer underveis i sammenslåingsprosessen. «Så var vi jo fra ...forskjellige miljøer ...Så det var en liten periode der at det kunne være litt turbulent. Det var noen personligheter som kanskje ikke passet så godt sammen» (IO3).

Intervjuobjektene rapporterte om lite press i arbeidshverdagen. «... jeg har vel ikke kjent noe særlig på det, nei, at jeg har mye sånn press som er ubehagelig» (IO2). Nei, det er, ja... Ikke nå. (IO5). Det fremkom allikevel at det kunne være ulike målkonflikter som bidro til at man kunne føle seg presset til å utføre arbeidsoppgaver.

«Vi får oppdrag fra 12 forskjellige departementer... som har bestillinger inn til oss, og i de oppdragene så kan det være målkonflikter... både av miljøhensyn, av landbrukshensyn, av utdanning, hva det måtte være» (IO4).

4.2.2 Resultater indre motivasjon

Intervjuobjektene var indre motiverte med en opplevelse av samfunnsengasjement, de opplevde å ha motiverende, varierte og spennende arbeidsoppgaver. Videre rapportertes det om en motivasjon når det gjelder utfordringer i arbeidshverdagen. Utover normale arbeidsoppgaver var det en motivasjon rundt muligheten til å engasjere seg i oppgaver av egeninteresse.

«...så har det mandag morgen alltid vært stas tilbake på jobb. Nei, ja, det er gøy på jobb» (IO1).

«Da er det moro å være der det skjer, det er action, og vi er på og vi snakker med nødetater og sånt, da er det moro, og da tror jeg det kan oppleves som positivt» (IO2).

Den langvarige pandemien har påvirket motivasjonen til enkelte negativt med tanke på hvordan man tenker om arbeidet sitt. «... nå står vi i en langvarig greie... jeg var veldig lei på slutten av pandemien nå... så var det sånn, å så deilig å få lov til å drive med vanlige ting» (IO2).

4.3 Arbeidsrelatert stress

Generelt viste funnene at det var lav grad av opplevd arbeidsrelatert stress i beredskapsstaben. De ansatte opplevde arbeidsoppgavene som interessante, varierte og betydningsfulle og at det stadig kom nye utfordringer i arbeidsoppgavene. «*Spennende oppgaver som hele tida det kommer nye av og utfordringer, så det, ja, nei, det er jeg fornøyd med*» (IO3). Resultatet fra studien viste en opplevelse av å bli stimulert til å vokse og utvikle seg i jobben. «*...at det det var hele tiden noe nytt, noe annerledes*» (IO1). Det var en generell oppfattelse av at de ikke utførte arbeidsoppgaver som føltes ubehagelig, men dagens situasjon ser ut til å ha påvirket arbeidssituasjonen. «*Fare for atomuhell. Det er ikke noe særlig, så det er akkurat det synes jeg, men men det handler på en måte ikke om arbeidsoppgaven som sådan*» (IO2). Selv om det rapportertes at de ordinære arbeidsoppgavene ikke opplevdes ubehagelige, så kan det være enkelte ubehagelige beslutninger som måtte tas.

«Skal veien måtte legges om... da må vi akseptere at den bestanden den forsvinner... det veier ganske tungt og da føler vi nok en press, ...målkonfliktene der, det er krevende innimellom» (IO4).

Intervjuobjektene rapporterte om at det under vanlige omstendigheter opplevdes at de har en tilpasset arbeidsmengde, og et tidspress de satt selv som var håndterbart.

«Jeg tror jeg klarer å sortere på sånn måte at jeg tar det ikke ut som stress» (IO4).

«... det kan skje at det det at det hoper seg opp med arbeidsforhold, det kan oppleves litt stressende...det er både tidsfrister som er pålagt av andre, men også litt sånn egenpålagte tidsfrister» (IO3).

Funn viste at det var en mulighet for de ansatte å si fra dersom de hadde for mye arbeidsoppgaver og trengte hjelp. Selv om det viste seg at det var mulighet til å si fra, var det individuelt hvilken måte de gjorde dette. Enkelte rapporterte om at de tok på seg oppgavene det var forventet selv om de visste at de ikke ville klare å gjennomføre oppgavene, eller at dette medførte sene kvelder, andre var tydelige og satt foten ned. Det var en bevissthet rundt egen arbeidsmengde og prioriteringer, og at det i perioder

som for eksempel under pandemien ville føre til økt arbeidsmengde, men at det ikke var holdbart over tid. Det rapportertes at enkelte brukte mye tid på å hjelpe andre, og at det kunne gå utover egne arbeidsoppgaver.

«...jeg sier fra ganske tydelig hvis... jeg kjenner at nå, nå har jeg for mye. Ehm...da blir ikke arbeidet mitt noe godt» (IO2).

«...en kollega av meg sier...jeg kan ta med arbeidsoppgaven, så kan jeg vise at jeg får ikke gjort det, fordi vi har for mye å gjøre. Mens noen er med på å si at jeg har nok!» (IO2).

Arbeidsmengde og tid opplevdes annerledes ved større hendelser som pandemien og krigen i Ukraina, da ting skjedde og skjer på en raskere måte enn tidligere, og forventningene om å levere var noe de kunne føle på.

«... før dette skjedde... vi har snakket mye om på en måte planlagte arbeidsoppgaver gjennom halvåret... og den og den oppgaven og det er fordelt... det har føltes veldig greit...og samtidig håndtere ting som har dukket opp underveis» (IO2).

«...når man da etterhvert begynner å kjenne på trykket over alt man ikke får gjort og forberedt, og så fortsetter man det samme... med å håndtere pandemien på en strålende måte. Den kombinasjonen, den går ikke» (IO5).

Arbeidstiden opplevdes fleksibel for de ansatte i beredskapsstaben. «Vi styrer innholdet i hverdagen...så stort til da å kunne ta flexi dag nærmest når som helst. Nå har vi vent oss til... hjemmekontor.... og det sitter langt inne å gi slipp på den» (IO1). Det ble uttrykt at det var mulig å jobbe lengre noen dager, og starte senere andre dager, eller opparbeide seg timer og dager for å avspasere i lengre perioder. Det kom også frem at fleksibiliteten kunne gå negativt ut over ferieavvikling, da det kunne tas avspasering i ugunstige perioder.

«Jeg tror at vi tilrettelegger på en god måte, har en fleksibilitet som de fleste, så har jo vi ordninger da med fleksitid, avspasering og så videre, og der er det også muligheter til å kunne ta ut det» (IO4).

Funnene vedrørende arbeidstid viste at det stort sett var akseptable arbeidstimer. Enkelte ikke var så opptatt av arbeidstimer, men det vistes unntak angående vaktordningen som opplevdes usosial, og lite kompensert. Skiftordningen la føringer for og begrenset fleksibiliteten ved at arbeidstakerne måtte være tilgjengelige tjuefire timer i døgnet, en uke i strekk. «...ja, så gikk du en hel uke og var på 24/7... og du fikk kompensert ... kroner, så det var veldig, veldig dårlig» (IO2). Enkelte rapporterte om at de ble sittende lenge med ekstra prosjekter som kunne gå utover privat- og familieliv.

Intervjuobjektene oppfattet at de hadde stor påvirkning og kontroll på egne arbeidsmetoder, tid, miljø og beslutninger, og at de gjorde litt som de selv ville, selv om det var ønske om felles metoder.

«...mulighet til å ha sin egen metode... det et ønske... å gjøre mest mulig likt...det skaper en bedre effektivitet... bedre forutsigbarhet... der... det er flere personer inni selve oppgaven...så tilstreber vi å ha en så lik tilnærming som mulig» (IO3).

«Statsforvalterembetene har jo instruksjoner fra oven... som man kan velge å løse på hvilken måte man vil» (IO5).

Intervjuobjektene rapporterte om et ønske fra ledelsens side at de ansatte skulle jobbe innenfor normert arbeidstid. De gav også uttrykk for at de ikke nødvendigvis var begrenset av det, eller at det lot seg gjøre på grunn av ressurser. De ansatte ønsket å påvirke om arbeidsoppgaver utførtes på kontoret eller på hjemmekontor, det var derimot satt føringer for tilstedeværelse fra ledelsens side. Det uttrykkets at dette ble sett på som rigide regler etter vellykket erfaring med hjemmekontor gjennom pandemien.

«...akkurat nå er det ganske tydelig hvem av oss som logger av 15.45 og hvem da som kikker utover ettermiddagen» (IO2).

«...mens i staten så er det jo en app og den er jo så regulert... uansett hva jeg skal, så må jeg omtrent legge inn det i den appen...» (IO5).

Det opplevdes å være samsvar mellom kvalifikasjoner og arbeidsoppgaver, en god sosial status, at det var få karrieremuligheter, og et opplevd urettferdig belønnings- og lønnsystem.

«...flat struktur under mellomlederen... så har du leder avdelingsleder og som da sitter i ledelsen...ikke så mange karrieremuligheter ...det er ganske trangt nåløye da for å komme seg oppover» (IO3).

«Det er jo en organisasjon med en sånn form for bredde, og sånt som gjør det vanskelig å drive å krysse avdelingsgrenser» (IO1).

Det var en oppfatning om at det var store karrieremuligheter innenfor samme fagområde i stillinger i kommune, direktorat eller det private.

«... ganske gode muligheter...vi et embete som er kjent for å være veldig flinke...spiller godt med da hvis man tar er noen år her og så prøver videre etterpå...er et godt sted for å... utviklet deg og tenke videre karriere» (IO2).

«Men innenfor fagfeltet her, så er det jo veldig mange muligheter til å få jobb andre steder. Det er på en måte kompetansen du får her vil være veldig nyttig da, i veldig mange andre bedrifter» (IO3).

Samsvar mellom arbeidsoppgaver og kvalifikasjoner viste seg ved at oppgavene ble fordelt etter hvilke kvalifikasjoner den enkelte hadde. Intervjuobjektene gav uttrykk for at de utførte en viktig jobb. Det var en oppfattelse av at lønnen til de ansatte hos Statsforvalteren var lavere enn tilsvarende andre stillinger.

«Jeg synes nok at statsforvalterembete faller, har falt akterut i forhold til lønnsnivå. Jeg tror at statsforvalteren med det kan finne på å miste kompetanse, ikke bli attraktive nok» (IO5).

«...de som slutter hos oss om de går til kommunesektoren om de går til fylkeskommunen, om de går til andre statsetater, så er det vesentlig opp i lønn» (IO1).

Funn viste en opplevelse av at de som utførte arbeidsoppgaver som var synlige for ledelsen, var høyere lønnet enn de som utførte mindre synlige oppgaver. *«Noen har en jobb som... gjør at du synes mer... andre... man jobber litt i skyggen der du ville merket det hvis ikke de leverer, men du merker ikke at de leverer» (IO1).*

Intervjuobjektene oppfattet at det var klare roller i organisasjonen, men at det kunne være uenigheter rundt hvordan oppgaver skulle løses. Det ble også rapportert om utfordringer ved fylkes- og kommunesammenslåing på grunn av ulike kulturer. Utfordringene gikk i at hvordan man løser arbeidsoppgaver, sto i konflikt med hverandre. Enkelte i beredskapsstaben hadde verv utover sin egen stilling, og kunne oppleve rollekonflikt i sin arbeidshverdag.

«... satt på kurs da for en hel dag... så kommer det et møte som jeg burde ha vært med på ...i min vanlige portefølje den dagen, da kommer jeg på en måte en slags sånn rollekonflikt» (IO3).

«Altså jeg har... kanskje noe som var overlappende, eller at man kunne liksom tenkt forskjellig...men i hverdagen så er det ikke noe stort problem, altså» (IO4).

Funn viste at de mellommenneskelige forholdene hos beredskapsstaben var gode, med et godt samhold, lite mobbing og at det var et godt samarbeid. Samtidig viste det seg at sammenslåing med ulike kulturer var utfordrende, og at det ble sett på som positivt med lederutviklingsprogram.

«...Litt sånn små og uryddige ting... De mistet også ganske mye ja, etablert kultur og tradisjon og måtte omstille seg... Det er et stort fokus på ...å skape en følelse, en organisasjonen...» (IO1).

«det er ikke noe... som tilsier ikke tilhørighet ... vi skal gjennom et lederutviklingsprogram for alle statsforvalterne nå... og de ledergruppene... det tenker jeg er veldig positivt... det er jo en liten gruppe, og det er jo veldig sårbart...» (IO5).

Intervjuobjektene rapporterer at de opplevde varslingsrutiner, og rutiner for å håndtere problemer og klager ulikt.

«...organisasjonen har blitt slått sammen... måtte få på plass systemer for hms og verneombud... helt nå i det siste i tjuetjueto at vi har fått dette 100% på plass... kan ikke si at vi er sånn helt komplett.» (IO3).

«...har aldri opplevd den før, så jeg vet ikke...tror det er kjent for de som opplever mobbing på arbeidsplassen, men det har jeg ikke gjort, men jeg håper jo at det ville vært greit å gjøre noe med» (IO2).

Intervjuobjektene gav uttrykk for at det har vært uenigheter og interessekonflikter til tider som har blitt håndtert på gode og mindre gode måter.

«...opplevd i min egen avdeling at det har vært noen problemer med dette her, jeg vil ikke kalle... mobbing, men det har vært personkonflikter og sånt, noe som har vært vanskelige for organisasjonen» (IO3).

«... har vært en del gnisninger mellom leder og kollega med den vaktordningen ... men jeg opplever sånn stort sett at det er takhøyde» (IO2).

Det var ulike oppfatninger om hvor bra de synes organisasjonskulturen var. Det rapporteres om tydelig kommunikasjon, men at den kunne sprike avhengig av leder, og at dette var med på å gjøre organisasjonens mål og struktur utydelig til tider. De ansatte opplevde en ledelseskultur som ikke hadde en helt tydelig retning på organisasjonens vegne. Det var ulike staber som kom inn i samarbeidet med ulike kulturer.

«Når vi ble slått sammen, så var vi jo fra... forskjellige miljøer... pluss at det ble ansatt noen nye. Så det var en liten periode der at det kunne være litt turbulent» (IO3).

«Jeg tror... det hadde en viss effekter her at man nedla de... embetene og skulle lage noe nytt...der forsvant noe kultur og tradisjon som må ligge i veggen der hele tiden, som gikk tapt» (IO1).

Funn viste at deler av ledelsen så et behov for å være fysisk til stede for å kunne legge til rette for en god felles kultur. Dette opplevdes ikke nødvendigvis like viktig blant ansatte. Andre mente at felles kultur kunne bygges på andre måter. Det var en generell oppfattelse av at sammenslåingsprosessene har vært dårlige, og bidratt til at det har vært vanskelig å skape en ny felles kultur.

«... og skulle bygge og etablere en organisasjon som aldri har sitti fysisk sammen ... uten å faktisk bruke noe tid å gjøre det» (IO1).

«Jeg er opptatt av... at ledere kanskje må lede på nye måter... mer digitalt, at du skaper ikke dette med tilstedeværelse, er ikke det eneste måten å jobbe med kultur på» (IO5).

Intervjuobjektene uttrykte at det stort sett var en forståelse for hjemmesituasjonen på jobb. Der det var rom for å kunne si fra at man ikke hadde anledning til å jobbe overtid.

«Ja, det vil jeg si at det er. Nå har jeg noe privat planlagt så nå passer det ikke at jeg jobber overtid eller ja» (IO3).

«Men generelt så synes jeg det er forståelse for det... de fleste her har jo barn selv og vet hvordan det er» (IO2).

Det ble oppfattet som at ledelsen la til rette for en god balanse mellom jobb og privatliv.

«...hatt det vi kaller en sånn livsfasegruppe som har sett på dette... under pandemien lært veldig mye om bruk av hjemmekontor... de ansatte... har gjort jobben sin godt... har utstyrt... alle med skjerm, tastatur, det de trenger for... hjemmekontorløsning» (IO4).

Selv om det var en forståelse for balansen mellom jobb og privatliv, var det ulik oppfattelse av hva dette betydde.

«...i starten så opplevde jeg... når jeg hadde sykt barn... folk sa... du kan jobbe for det ...prøvde en gang... barnet hoppa på fanget og begynte å snakke inn i møtet og sånn...ble... tydelig at det går ikke» (IO2).

«Det går litt på arbeidskapasitet...ikke veldig opptatt av arbeidstid» (IO1).

Vaktordningen opplevdes som en inngripen i balansen mellom jobb og privatliv for noen, spesielt da det var en følelse av å ikke bli kompensert i henhold til det som ofres av familie og fritid. Det opplevdes til tider lite forståelse for pendleravstand, og tidsbruk i forbindelse med dette, og at det spesielt gikk ut over de som jobbet i distriktene.

5 Drøfting

Denne studien undersøker konsekvenser av ekstrarolleadferd, og forhold som kan påvirke adferden er blant annet motivasjon og arbeidsrelatert stress. Først drøftes funn i de tre delene ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress, deretter drøftes helheten til slutt.

5.1 Ekstrarolleadferd

Det var ulik subjektiv oppfatning om hva intervjuobjektene fra beredskapsstaben la i begrepet ekstrarolleadferd. Det innebar alt fra å rydde på arbeidsplassen, til det å engasjere seg i organisasjonen som en helhet. Videre la de i begrepet at det var en adferd som ble gjort som følge av en god relasjon mellom leder og ansatt, men også adferd som førte til arbeid utover arbeidstiden. Funnene viste at det ble utøvd mye ekstrarolleadferd, langt utover det de selv la i begrepet. Eksempler på denne type adferd var blant annet at de tok initiativ til å tilegne seg ny kunnskap, var positive når de omtalte arbeidsplassen sin, og hvordan de tok fatt på endrede arbeidsoppgaver og rutiner uten å uttrykke misnøye. Dette viste at intervjuobjektene selv ikke var bevisste all den ekstrarolleadferden de utøvde, noe som er overens med studiene til Bolino (2013).

Det ble utøvd mye ekstrarolleadferd, og det var mange positive konsekvenser for organisasjonen som følge av dette. De positive konsekvensene var blant annet at de klarte å fylle lovpålagte verv, nådde tidsfrister, og utviklet et bedre samarbeid med kommunene. Det ble utøvd ulik grad av adferden, som følge av ulike årsaker som indre motivasjon for en oppgave, egeninteresse, ønske om anerkjennelse, og en opplevelse av at det var en forventning eller press til å utføre adferden. Dette gikk spesifikt ut på å jobbe ekstra arbeidstimer, og at enkelte opplevde at de ikke kunne si nei til tildelte ekstra oppgaver. Forventning eller press om å utføre ekstrarolleadferd, kan føre til negative konsekvenser både for individet som utfører den, og organisasjonen. Konsekvensene av dette var lengre arbeidsdager, ubalanse mellom jobb-fritid og jobb-familie, men også redusert motivasjon, dette støttes av funnene til Bolino et al. (2010). Basert på dette kom det frem at ekstrarolleadferd ikke nødvendigvis var en frivillig

handling som førte til positive virkninger, men ble utført med en følelse av plikt eller press, og førte til negative konsekvenser.

For å komme i mål med arbeidsoppgaver og for å hindre at arbeidsrelaterte problemer oppsto, hjalp de hverandre. De så på det som en selvfølge at de stilte opp, og hjalp kollegaer ved behov. Dette er forenelig med den opprinnelige teorien til Organ (1988), der han beskriver at ekstrarolleadferd er en frivillig handling som fører til positive virkninger for organisasjonen. I tillegg til positive virkninger viste enkelte av funnene det motsatte. En konsekvens av at de hjalp hverandre, var at det i enkelte tilfeller gikk ut over egne arbeidsoppgaver. Dette ga utslag i at enkelte så seg nødt til å gi fra seg sine arbeidsoppgaver til andre, ble sittende langt utover arbeidstid, og/eller ikke nådde fastsatte tidsfrister. Eksempler på dette var det langvarige arbeidet med pandemien, som både førte til slitne medarbeidere, og at de måtte prioritere bort ordinære oppgaver, som i sin tur gikk ut over evnen til å ivareta kommunene ut over pandemien. Handlinger som utføres mer eller mindre ufrivillig kan oppleves som en belastning da det går ut over tid med familie og fritid (Leka et al., 2003). For å unngå belastningen på familie- og fritid ble det ytret at enkelte ledere hadde fokus på å redusere ekstra oppgaver etter en langvarig pandemi. For å unngå at enkelte jobber langt utover arbeidstid, eller at man ikke når tidsfrister, kan en leder bidra med å koordinere fordeling av arbeidsoppgaver effektivt, slik at det blir en akseptabel arbeidsmengde for alle og bidra til en organisasjons suksess, dette samsvarer med studiene til Podsakoff et al. (2000). De negative funnene samsvarer med tidligere forskning som viser at ekstrarolleadferd kan bli sett på som en god ting fra en organisasjons side, men som kan føre til jobb-familie konflikt, arbeid-fritid konflikt, og jobbstress (Bolino et al., 2010, 2013).

Det kom frem at flere av intervjuobjektene opplevde at de allerede gjorde mye ekstra, og allikevel ble spurt om de kunne ta på seg flere arbeidsoppgaver. For en leder kan det oppleves enkelt å spørre de som er positivt innstilt, og gjør ekstra arbeid fra før av (Vigoda-Gadot, 2006). Hvis det utføres mye ekstrarolleadferd avtar verdien, og det kan bli sett på som en selvfølge å utføre adferden, i de tilfellene vil kostnadene til slutt oppveie fordelene, dette stemmer overens med forskningen til Bergeron (2007) og Bolino (2013). Ved å ta på seg de forespurte oppgavene opplevde de å få positive tilbakemeldinger. Dette var med på å bidra til at enkelte sa ja, uten å tenke over den økte arbeidsbelastningen. Tilbakemeldinger på arbeidsoppgaver, og tilfredsstillende

arbeidsoppgaver er positivt relatert til ekstrarolleadferd (Podsakoff et al., 2000). Å pålegge de som allerede tar på seg ekstra oppgaver mer, kan føre til stressede og overarbeidede medarbeidere. Som Bergeron (2007) hevdet kan man ikke utøve ekstrarolleadferd i det uendelige på grunn av at tid og energi er begrensede ressurser, det kan gå utover ordinære arbeidsoppgaver og i neste omgang skade karrieren.

Det ble utøvd ekstrarolleadferd ved at de viste forståelse ved større endringer som for eksempel pandemien og krigen i Ukraina. De så nødvendigheten av å jobbe ekstra i utfordrende tider, og at dette kunne medføre endrede arbeidsrutiner. Ekstrarolleadferd kan bidra til at organisasjonen bedre kan tilpasse seg endringer som angår den (Podsakoff et al., 2000).

Det var stor takhøyde for å si fra om meningene sine, samtidig var det enkelte som modererte seg av ulike årsaker. Modereringen ble begrunnet med at hvis man ytrer forslag til noe som det var et behov for å gjøre, førte det til at man ble sittende med oppgaven selv. Dette kan føre til at man ikke gir beskjed om ting fordi man vet at det byr på ekstra arbeidsoppgaver for en selv. En annen årsak til at enkelte modererte seg var frykt eller redsel for ikke å være en del av gruppa. Det er et faretegn at enkelte ikke tør å stille spørsmålstegn ved eksisterende rutiner, eller si ifra om ting som burde endres. Dette kan føre til at man ikke utvikler seg som organisasjon, eller ikke får med seg hva som skjer i samfunnet ellers. Ekstrarolleadferd i form av borgerdyd går ut på å si fra om muligheter og trusler i og rundt organisasjonen (Podsakoff et al., 2000).

Organisasjonslojalitet var fremtredende hos de ansatte i beredskapsstaben, samtidig var lojaliteten rokket ved gjennom prosessen med kommune- og fylkessammenslåinger. Dette har ført til redusert motivasjon og bekymring på grunn av økt arbeidsmengde, færre ansatte, og en fremtidig bekymring for prosessen rundt eventuelle nye splittelser eller sammenslåinger.

Det opplevdes som om den store graden av autonomi, førte til individuelt initiativ, og var med på å gjøre at beredskapsstaben kunne levere på sitt samfunnsoppdrag. Stor grad av autonomi er å anse som positivt i sammenheng med ekstrarolleadferd. Funnene viste motsatt ved at det var en opplevelse av til tider for mye autonomi, da det viste seg at det var tidkrevende å innføre nye rutiner. Den store autonomien kan også føre til at man

utøver ekstrarolleadferd som går ut over oppgavene man skulle ha gjort, og kan føre til negative konsekvenser for organisasjonens ytelse (Bolino et al., 2013). Når alle har autonomi til å utføre oppgaver som de vil, og det ikke får konsekvenser, kan det være en utfordring å skape en felles kultur. Den sosiale konteksten som kultur, kan forpurre motivasjon og ekstrarolleadferd, dette samsvarer med det Lee et al. (2013) fant i sine studier. Det at det skal gjennomføres et felles ledelseskurs kan bidra til at man drar i samme retning og bygger en felles kultur på tvers av beredskapsstabene, avhengig av at kunnskapen blir tatt i bruk. Hvis lederne tar i bruk kunnskap fra kurset, kan det bidra til motiverte medarbeidere som ønsker å bli værende i organisasjonen.

Selv om det er en høy grad av autonomi er det samtidig en forventning om at de ansatte i beredskapsstaben benytter en app som registrerer alt arbeidet man gjør. Dette står i direkte kollisjon mot hverandre, og appen ble oppfattet som rigid og kontrollerende, samtidig som det opplevdes tidkrevende. Basert på funnene kan det tenkes at appen ikke fungerer etter intensjon, og muligens ikke er hensiktsmessig da det fører til irritasjon. Stor autonomi i hvordan man løser oppgaver og hva man engasjerer seg i, fører til mye positivt. Samtidig bruker enkelte mye tid på arbeidsoppgaver de selv synes er spennende, uten at det nødvendigvis er noe som er relevant for det man jobber med. Leder kan veilede de som utøver ekstrarolleadferd av egeninteresse til å velge riktig fokus (Bolino et al., 2022). Det kan også se ut til at enkelte bevisst benytter seg av friheten til å jobbe med prosjekter utover arbeidstid for å kunne ta ut avspasering. Et bevisst forhold til bruk av fleksitid og overtid, og hva man benytter denne tiden til, kan føre til at man unngår at det brukes unødvendige ressurser som ikke gagnar organisasjonen. Stor frihet i arbeidshverdagen kan gå utover individet ved at arbeid løses uhensiktsmessig, og det kan føre til at en blir sittende langt utover arbeidstid. Dette kan føre til stress (Leka et al., 2020; Nixon et al., 2011). Dette kan igjen føre til slitne og overarbeidede medarbeidere, selv om oppgavene er selvpålagt.

5.2 Motivasjon

Intervjuobjektene hadde generelt en stor grad av indre motivasjon for arbeidet sitt. De syntes arbeidet var interessant og samfunnsnyttig. Dette er positivt for beredskapsstaben da motiverte medarbeidere gjerne tar på seg ekstra arbeidsoppgaver for at organisasjonen skal nå sine mål (Gagné & Deci, 2005). Det kom frem at motivasjonen

er redusert etter sammenslåingsprosessene som ble opplevd som lite gode, og at de dårlige designede vakt og kompensasjonsordningene ytterligere bidro negativt til dette. Dette er forenelig med funnene til Parker et al. (2017) som støtter påstanden om at arbeid som er dårlig utformet fører til høy belastning og at det oppleves demotiverende, spesielt for indre motivasjon, og får negative konsekvenser for mestring og prestasjoner. Vaktordningen gikk ut over motivasjon ved at de måtte være tilgjengelige 24 timer i døgnet en uke i strekk, og de opplevde en kompensasjon som hverken samsvarte med tidsbruk, eller forsakelsen av privat og familieliv. Dårlige designede skiftsystemer fører til stress og påvirker motivasjon (Leka et al., 2020; Nixon et al., 2011).

Det har vært god erfaring med hjemmekontor gjennom pandemien. At medarbeidere nå ikke skal kunne bestemme selv når de kan ha hjemmekontor opplevdes som lite motiverende og lite tillitsvekkende. Det som opplevdes som lite forståelse for hjemmekontor, har bidratt til å påvirke motivasjonen negativt. Dette er fordi det er en mangel på påvirkning og kontroll til å løse egen arbeidshverdag (E. George & K.A., 2015; Nixon et al., 2011).

Det opplevdes som en forventning, ettersom de jobber med beredskap, at de skulle jobbe ekstra ved behov. Forventningen opplevdes som et press da de hadde jobbet ekstra over lang tid. Konsekvensene ved at de skulle stille opp ved uforutsette hendelser tilsvarer forskningen til Vigoda-Gadot (2006) der det kom frem at i de tilfeller der ekstraarbeid er nedfelt i arbeidsinstruks er det assosiert med jobbstress, uaktsom oppførsel, og andre negative utfall. Opplevelsen av press førte til sviktende motivasjon, men også opplevd stress i arbeidshverdagen. Dette støtter oppunder tidligere forskning som viser at dersom ansatte føler seg presset til å utføre ekstrarolleadferd, kan det føre til negative personlige konsekvenser (Bergeron, 2007; Bolino et al., 2010; Bolino & Turnley, 2005). Den sviktende motivasjonen førte til at enkelte ikke gjorde mer enn de absolutt måtte.

5.3 Arbeidsrelatert stress

Det var en generell opplevelse av at det var lite arbeidsrelatert stress. Noe av det som opplevdes som stress var egenpålagt, i den forstand at det var forbundet med oppgaver de selv hadde tatt initiativ til. Eksempler på dette var utforming av felles maler,

systemer for hvordan de bedre kunne samhandle med kommunene, samt utføre oppgaver for bedre flyt i arbeidsprosesser. Det gav seg utslag i stress relatert til mengde arbeidsoppgaver, arbeidstimer og generelle tidsfrister. Enkelte av arbeidsoppgavene de tok på seg frivillig, førte til en form for stress i enkelte situasjoner.

Før sammenslåingsprosesser og pandemien opplevdes det lite stressende i arbeidshverdagen, og det var rom for å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver. Det var også akseptert å si nei dersom det opplevdes som om det ikke var samsvar mellom kompetanse og tildelt oppgave. Etter sammenslåingsprosesser og pandemien opplevdes det at det var forventet at man skulle si ja til å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver ved forespørsel. Kombinasjonene av ordinære arbeidsoppgaver og egenpålagte ekstraoppgaver, gjorde at det opplevdes å bli for mye ved forespørsel om å ta på seg mer. De ansatte opplevde at de ikke kunne si nei, selv om de visste at de egentlig ikke hadde tid. Dette gikk utover arbeidstimer og jobb- privatliv balanse, og kan føre til en stressende arbeidshverdag. Å pålegge ekstra arbeidsoppgaver kan føre til økt arbeidsrelatert stress, dersom arbeidstakerne er slitne og allerede har strukket seg langt over tid. Rapportene til NAV (2021) viser økning i antall sykemeldte som følge av en langvarig pandemi. Dette samsvarer også med funnene til Fernet et al. (2012) som viser at arbeidstakere har det bedre hvis de engasjerer seg ved egeninteresse, eller ved eget valg, fremfor internt eller eksternt press. Intervjuobjektene har stått i en unormal situasjon over lengre tid, og det opplevdes stressende å ikke bli møtt med forståelse av at det var mye å gjøre. Selv om medarbeiderne hadde forståelse for at de måtte strekke seg lengre i unormale tider, begynte de å bli slitne. Podsakoff et al. (2000) hevder at organisasjoner som presterer over tid har mindre press og mer tilfredse medarbeidere, funnene i denne studien viste det motsatte. Medarbeiderne følte på mer press og var mindre tilfredse selv om de hadde levert bra resultater.

Det opplevdes stressende at det ekstra de gjorde ikke nødvendigvis ble sett, satt pris på, eller belønnet tilsvarende innsatsen. Dette viser at den adferden som gjøres ekstra, henger sammen med både motivasjon og stress. Dette støtter oppunder teorien til Podsakoff et al. (2000) som hevder at ansattes tilfredshet, deres oppfatning av rettferdighet og dere oppfatning av lederstøtte, ser ut til å være viktige og avgjørende faktorer for ekstrarolleadferd. Det at ekstrarolleadferden ikke nødvendigvis ble sett, og opplevelsen av at de som ble sett var de som ble kompensert i form av høyere lønn, er

forenelig med det Bolino (2013) indikerer om at ekstrarolleadferd kan påvirke både personlige og profesjonelle resultater. Arbeidstakere som har en opplevelse av urettferdig kompensasjonsordninger, er ikke villige til å strekke seg like langt (Bolino et al., 2013).

Det var en opplevelse av lite stress i arbeidshverdagen. Det kom allikevel frem at vaktordningen og inngripen den har på privatlivet, en opplevelse av å ikke bli kompensert, og mangel på forståelse for hjemmekontor, førte til stress. Videre gikk det utover trivsel på jobb. Arbeidsrelatert stress kan føre til problemer som arbeidsrelatert spenning, fravær, reduksjon av produktivitet, jobbmissnøye, utbrenthet, dårlige prestasjoner, mindre organisatorisk engasjement og intensjon om å forlate organisasjonen, noe som bekreftes av Nixon et al. (2011).

Videre ble det rapportert om at appen der arbeidsoppgaver skulle registreres opplevdes lite tillitsvekkende, og at det var et stressmoment i hverdagen. Årsaken til at det opplevdes som stress og irritasjon var at det var tid de kunne benyttet til å samhandle med kommunene, og at det opplevdes som en slags form for overvåking. Appen gikk ut over motivasjon, men også ut over arbeidsrelatert stress.

Det er en relativt flat struktur i beredskapsstaben, med få karrieremuligheter, dette kan føre til at mange bruker beredskapsstaben kun som et springbrett videre til andre arbeidssteder, spesielt om de ikke føler seg kompensert. Dette samsvarer med at mange utøver ekstrarolleadferd med et ønske om karrieremuligheter (Bolino et al., 2013).

Sammenslåingsprosessene har gått ut over motivasjon og ført til stressende situasjoner i møter mellom ulike kulturer og måter å utføre arbeid på (Leka et al., 2020). Selv de som var positive til sammenslåingsprosessene i utgangspunktet, opplevde negativitet og stress knyttet til prosessen. Ved eventuelle splittelser eller sammenslåinger i fremtiden er det viktig med en god plan for å redusere og unngå stress, da mangel på dette kan føre til at enkelte velger å søke seg til andre arbeidsplasser (Nixon et al., 2011). Tanken på at de igjen skulle splittes, når de først nå hadde begynt å komme inn i nye rutiner og måter å jobbe på, opplevdes stressende.

Staten har klare regler og rammer for varsling, sammenslåingsprosessen har ført til at det har tatt tid å få på plass rutiner. Enkelte visste ikke hvordan de skulle varsle dersom det oppsto problemer. Ved at det kommer tydelig frem på felles intranettsider og andre informasjonskanaler, kan man hindre at det oppleves som en ekstra belastning eller stress for de som står i en situasjon der det er behov for å si fra. Usikkerhet rundt fremtid med tanke på hvordan organisasjonen skal se ut kan føre til unødvendig støy og stress, og ta fokus bort fra de ordinære arbeidsoppgavene.

Det ble rapportert om noe stress knyttet opp mot verv organisasjonen er pålagt å ha, og hvor mye tid det er akseptert å bruke på dette. At det ikke ble ansett som akseptert å bruke tid på verv, kan føre til at ansatte i fremtiden kvier seg til å ta på seg verv, eller at de føler at de utfører lovpålagt verv som ledelsen ikke nødvendigvis ønsker at det brukes noe særlig tid på. Dette bekreftes av funnene til Bolino (2013) som viser at de som engasjerer seg i ekstrarolleadferd, eksempelvis tar på seg verv, kan oppleve rolletvetydighet, rolleoverbelastning og arbeidsrelatert stress. At ansatte vegrer seg for å ta på seg verv, kan føre til at arbeidstakere ikke blir ivaretatt slik de har rett til gjennom lovverket. Dersom de ser at funksjonene ikke blir satt pris på kan de la være å si fra om forhold på arbeidsplassen fordi de er redde for å skape uro.

Opplevd utydelig kultur bidro til usikkerhet, stress og redusert opplevd tilhørighet til organisasjonen. Råd for å håndtere arbeidsrelatert stress er at organisasjonskultur og hvordan man gjenkjenner, håndterer og løser problemer, påvirker opplevd arbeidsrelatert stress som kan føre til helsevansker (Leka et al., 2003).

Det opplevdes at det ikke ble tatt hensyn til de som bodde usentralt, og det følte som en belastning da de måtte bruke offentlig transport med dårlige rutetider, ettersom det ikke var lagt opp til parkeringsplasser. Dette kan oppleves kontrollerende og stressende i arbeidshverdagen. De dårlige løsningene kan gå utover privatlivet ved at man bruker lang tid på pendling. Det kan også gå utover organisasjonen, da muligheten til å jobbe ekstra bortfaller fordi man må rekke toget til en gitt tid, for å slippe å vente i lang tid på neste avgang. De ansatte kunne ikke benytte seg av hjemmekontor når de selv ønsket, dette opplevdes rigid og stressende. Det kan føre til en følelse av å ikke strekke til hverken i hjemmesituasjonen eller på jobb. Videre kan dette føre til at de heller ikke kan, eller vil, gjøre ekstra oppgaver for organisasjonen.

5.4 Sammenfatning av diskusjon

Det var høy kunnskap blant de ansatte i beredskapsstaben, de var motiverte og syntes jobben var interessant. De var generelt flinke til å sette seg inn i nye ting, enten ved å lese seg opp, ta kurs, studier eller at de tok på seg ekstra arbeid av egeninteresse som kunne bidra til positive konsekvenser for organisasjonen. Dette stemmer med teorien til Podsakoff et al. (2000). Generelt var det mye bra knyttet opp mot ekstrarolleadferd, allikevel kom det tydelig frem at noe av denne adferden påvirket motivasjon og arbeidsrelatert stress negativt, men også motsatt. Spesifikt handlet dette om mangel på felles kultur og en stor grad av autonomi, sammenslåingsprosessene, og opplevd dårlige kompensasjonsordninger.

Det var en opplevelse av mangel på en felles kultur. En felles kultur med en samstemt ledelse og like regler og rutiner, kan bidra til å redusere arbeidsrelatert stress, dette bekreftes av anbefalingene til WHO (2003). Det var uttrykt ulike oppfatninger av hvordan man skulle bygge en felles kultur, og det var en opplevelse av at det ikke ble tenkt nytt rundt hvordan dette skulle gjøres. For å bygge en felles kultur bør tillitt ligge til grunn, og det er ikke tillitsvekkende med en app der de ansatte føler seg overvåket. Det kan skape en mistroisk kultur der det ikke er tillitt til at de gjør jobben sin. Videre bidrar stor autonomi til å gjøre det vanskelig å tenke felles kultur, da det ikke ligger felles rammer til grunn for å løse arbeidsoppgaver. Kombinasjonen av mangelen på felles kultur og stor autonomi påvirket både ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress negativt. Det opplevdes negativt at det ikke var tydelig hvilke metoder og retningslinjer som var gjeldende, og at det ikke var samsvar i kommunikasjonen på hva som skulle prioriteres av arbeidsoppgaver. Kombinert med stor grad av autonomi bidro dette til at alle gjorde litt som de ville og det førte til at enkelte utøvde mye ekstrarolleadferd som ikke nødvendigvis var positivt for organisasjonen, eller individet som utførte det. En annen negativ konsekvens var at enkelte utøvde mindre av adferden. Den store graden av autonomi gjorde det vanskelig for lederne å styre hvilke arbeidsoppgaver som skulle prioriteres, eller ikke. En konsekvens av mangel på felles kultur og stor autonomi var at det førte til stress og redusert motivasjon. Tydelig ledelse og arbeidsorganisering er den beste formen for stressforebygging (Leka et al., 2003). Det er viktig at ledere (Leka et al., 2003) er tydelige på hva som skal prioriteres og ikke, og det må komme klart frem at det ikke

bare er en forventning, men et krav om at prioriteringene skal følges. Ulike arbeidsmetoder kan føre til usikkerhet og stress, da man ikke vet hvilken metode som er gjeldende. En konsekvens kan være at det brukes unødvendig tid på oppklaringer. Dette passer med det Nixon et al. (2011) fant om at usikkerhet rundt arbeidsoppgaver og krav eller andre aspekter ved arbeidsmiljøet, kan føre til rolletvetydighet som er en stressfaktor. Kombinasjonen av manglende felles kultur og autonomi, førte til redusert motivasjon og økt arbeidsrelatert stress, noe som førte til mindre utøvd ekstrarolleatferd. Dette er å anse som faresignaler, da det kan føre til redusert prestasjon fra individer og negative resultater for organisasjonen (Bolino et al., 2010; Deci et al., 2017; Nixon et al., 2011).

Funnene viste at sammenslåingsprosessene ble opplevd som lite strukturert og med en dårlig gjennomføringsprosess. Det var en opplevelse av at det ikke var en god nok kommunikasjon i forkant, og at det var uklare planer for hvordan arbeidsoppgaver skulle utføres. Dette har ført til unødvendige gnisninger mellom medarbeiderne, da det var ulike kulturer som ble ført sammen. Eksempler på gnisninger var ulike syn på samfunnsoppdraget, hvordan man skulle løse oppgaver, hva som var akseptabel adferd i form av kommunikasjonsform, og hvordan kommunikasjonen med kommunene skulle foregå. Stor autonomi og mangelen på felles kultur har bidratt til unødvendig kaos og usikkerhet blant de ansatte i forbindelse med sammenslåingsprosessene. Et stressforebyggende tiltak ville vært god organisering av arbeidet (Leka et al., 2020). Det indikeres at medarbeiderne ikke har vært involvert underveis, og at det har blitt skapt ulik forståelse for hvordan man skal jobbe sammen fremover. Dette gikk spesifikt ut på hvilke arbeidsrutiner som skulle være gjeldende, om de skulle bedrive brannslukning, eller jobbe mer med forebyggende tiltak. Dette kan forstås i sammenheng med det Nixon et al. (2011) hevder om at stress kan oppstå når det gis inkonsekvent eller motstridene informasjon om jobbkrav fra ulike medlemmer av organisasjonen. Uklare rammer kan føre til unødvendig stress på allerede slitne medarbeidere (Leka et al., 2020). Dette har vært med på å skape stress, da en vet at påvirkning og kontroll er stressforebyggende (Leka et al., 2003). Funnene viste at sammenslåingsprosessene gikk ut over både mengde ekstrarolleatferd de var villige til å utøve, men også motivasjon og arbeidsrelatert stress. Det er nødvendig å være oppmerksom på redusert motivasjon og økt arbeidsrelatert stress da det kan få negative konsekvenser for individet og organisasjonen (Bolino et al., 2010; Deci et al., 2017; Nixon et al., 2011).

Det ble opplevd at lønns- og kompensasjonsordningene ikke samsvarte med innsatsen og at enkelte av intervjuobjektene opplevde at det ble tatt for gitt å ta på seg ekstra arbeidsoppgaver. Dette førte til redusert motivasjon for å utøve videre ekstrarolleadferd. Funnene viste at den reduserte motivasjonen fikk flere konsekvenser, som at enkelte ikke tok på seg ekstra arbeidsoppgaver, og at enkelte ikke var villige til å jobbe ut over fastsatt arbeidstid da de ikke følte seg kompensert. Ansatte ser på ekstrarolleadferd som en forventet adferd i jobben deres og engasjerer seg i ekstrarolleadferd for å oppnå belønning (Podsakoff et al., 2000). Det er en generell oppfattelse av at det er et lønns- og belønningssystem som har falt akterut i forhold til tilsvarende arbeid andre steder. Dette førte til at de ikke var villig til å strekke seg ekstra, redusert motivasjon, og økt arbeidsrelatert stress. Lønns- og kompensasjonsordninger som ansees rettferdige kan føre til mer ekstrarolleadferd (Bolino et al., 2022; Podsakoff et al., 2000). I sin tur kan adferden øke organisasjonens evne til å oppnå suksess og holde på og tiltrekke seg medarbeidere (Podsakoff et al., 2000).

Oppsummert kan en si at der det er lagt til rette for ekstrarolleadferd, og der det er et positivt arbeidsmiljø, burde det i henhold til tidligere teorier gjort organisasjonen i stand til å tiltrekke seg og beholde ansatte (Organ, 1988). Meningsfulle relasjoner i kombinasjon med jobber som samsvarer med kompetanse og stor autonomi fører til motivasjon (Deci et al., 2017). Imidlertid viser funnene det motsatte der det kommer frem at selv om det er lagt til rette for ekstrarolleadferd, og det er et godt samhold, er det ytre bekymring både for at det i fremtiden vil være vanskelig å tiltrekke seg nye medarbeidere, og for turnoverintensjon. Dette ble begrunnet med redusert motivasjon og økt arbeidsrelatert stress som hadde med arbeidsmengde, vaktordningen, lønn og en følelse av mangel på felles kultur og felles styring å gjøre. De tre overordnede funnene som handler om mangel på felles kultur og en stor grad av autonomi, sammenslåingsprosessene, og opplevd dårlige kompensasjonsordninger kan alle føre til turnoverintensjon (Bolino et al., 2010; Deci et al., 2017; Nixon et al., 2011). De tre overordnede funnene er alle en del av de ni stressorene til WHO, som kan føre til arbeidsrelatert stress (Leka et al., 2003). Dette er også ytre påvirkninger som kan føre til redusert motivasjon og mindre ekstrarolleadferd (Deci et al., 2017). At de ikke er villige til å ta på seg ekstrarolleadferd kan føre til at beredskapsstaben ikke klarer å levere på sitt samfunnsoppdrag, at de mister ansatte og at det kan være vanskelig å rekruttere nye. Hensikten med studien var å undersøke ansattes subjektive oppfattelse av konsekvenser

av ekstrarolleadferd i beredskapsstabene hos Statsforvalteren. Spesifikt var det et ønske å få frem hvorvidt det var negative konsekvenser av adferden, basert på det som var et gap i litteraturen (Lennard & Van Dyne, 2017). Resultatene viste at det var en klar opplevd sammenheng mellom ekstrarolleadferd og negative konsekvenser. Videre pekte forskningsspørsmålene på om det var en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og subjektiv opplevelse av motivasjon, og ekstrarolleadferd og subjektiv opplevelse av arbeidsrelatert stress. Funnene tyder på at det var en klar sammenheng mellom utøvd ekstrarolleadferd og opplevd motivasjon, og tilsvarende mellom ekstrarolleadferd og opplevd arbeidsrelatert stress. Videre kom det frem at det hele hang sammen, og påvirket hverandre negativt. Redusert motivasjon førte til både redusert ekstrarolleadferd, men også arbeidsrelatert stress. Selv om intervjuobjektene ytret at det var generelt en liten opplevelse av stress, viste funnene at det var opplevd arbeidsrelatert stress, at det gikk ut over motivasjon, og utøvd ekstrarolleadferd. Funnene viste at ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress påvirket hverandre negativt, og hver for seg kunne føre til turnoverintensjon. Samtidig viste funnene at summen av konsekvensene fra hovedfunnene økte sjansen for turnover betydelig.

6 Konklusjon

Denne kvalitative studien har sett på den subjektive oppfattelsen av ekstrarolleadferd, om det er en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av motivasjon, og om det er en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av arbeidsrelatert stress, hos de ansatte ved beredskapsstaben ved statsforvalterembetet. Hensikten med studiet var å se om det var negative konsekvenser av ekstrarolleadferd.

Den subjektive oppfattelsen av ekstrarolleadferd var ifølge funnene begrenset til det å hjelpe andre, jobbe utover arbeidstid og at det var på bakgrunn av et tillitsforhold mellom leder og ansatt. Samtidig viste funnene at det ble utøvd mer ekstrarolleadferd enn det de var klar over, også langt utover den subjektive oppfattelsen av adferden. De ansatte tok med glede på seg nye oppgaver, de hjalp hverandre med arbeidsoppgaver, de var lojale mot organisasjonen, engasjerte seg i og satte organisasjonen først.

Funn indikerte at det var en stor sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av motivasjon. De ansatte hadde i utgangspunktet en høy grad av indre motivasjon, de syntes arbeidsoppgavene var interessante, og at de bidro til å utføre et viktig samfunnsoppdrag. Allikevel viste funnene at det som oppleves som et press eller en forventning fra organisasjonens side om å utføre ekstrarolleadferd, påvirket motivasjonen negativt. Det kom også frem at ansattes motivasjon på flere måter ble påvirket av ytre faktorer, og at det fikk innvirkning på mengde ekstrarolleadferd som ble utført.

Det ble bekreftet at det var en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og arbeidsrelatert stress. Det kom frem at ekstrarolleadferd over lengre tid var blitt tatt som en selvfølge, noe som førte til at de ansatte opplevde et press på å utføre det som tidligere var ansett som ekstra oppgaver. Dette førte til at mengde ekstrarolleadferd opplevdes til en viss grad som arbeidsrelatert stress. Det som ble ansett som mangel på felles kultur, dårlig designet vaktordning, urettferdige lønns- og kompensasjonsordninger, samt uklar ledelse og overordnede retningslinjer, ser ut til å føre til arbeidsrelatert stress, og påvirket de ansatte til å yte mindre ekstrarolleadferd.

Funnene viste det det var en sammenheng mellom ekstrarolleadferd, motivasjon og arbeidsrelatert stress, og at de påvirket hverandre positivt, men også negativt. Dette underbygges av at flere av funnene kan relateres til alle teoriene.

Teoretisk vil studien kunne tilføre kunnskap om negative konsekvenser av ekstrarolleadferd. Praktisk vil det bidra til at organisasjoner, ledere og tillitsvalgte kan bli oppmerksomme på hvilke konsekvenser ekstrarolleadferd kan ha på motivasjon og arbeidsrelatert stress. I tillegg bidrar det til kunnskap om hvor stor påvirkning arbeidsrelatert stress og redusert motivasjon kan ha på ekstrarolleadferd hos ansatte. Det anbefales videre forskning på temaet, der det utføres intervjuer av et større antall intervjuobjekter for å kunne generalisere funnene. Videre anbefales det å se på den rollen ulike personligheter kan ha på konsekvenser av ekstrarolleadferd.

Forskerne anbefaler ledelsen å se på hvordan de kan enes om en felles organisasjonskultur med tydelige retningslinjer for hva som skal være samfunnsoppdraget i fremtiden. Dette er å anse som viktig da det fra funnene kom fram at mangelen på en felles kultur, var det som bidro negativt til alle de tre hovedfunnene. Videre anbefales at de er oppmerksomme på de ni stressfaktorene som kan påvirke de ansattes motivasjon i arbeidet, og igjen føre til lavere grad av ekstrarolleadferd, og turnoverintensjon. En av stressorene det er viktig å se på er lønns- og kompensasjonsordningene. De bør videre være oppmerksomme på konsekvensene av den ekstrarolleadferden som utøves. Og det er viktig at ledere er oppmerksomme på endring i adferd, nedsatt ytelse og helse, slik at de kan fange opp hvorvidt det er arbeidsrelatert stress tilstede (Leka et al., 2003). I ytterste konsekvens kan uoppmerksomhet på dette føre til høy turnover blant de ansatte i beredskapsstaben. Dette kan føre til at beredskapsstaben må bruke store ressurser for å lære opp nye medarbeidere, at de mister høyt kvalifiserte ansatte, som igjen kan føre til at det blir vanskelig å levere på samfunnsoppdraget. Det er en sterk anbefaling at det blir sett på prosessen rundt eventuelle splittelser eller nye sammenslåinger, at det planlegges godt for hvordan prosessene bør foregå, hvordan det kommuniseres, og tydelige føringer for hvordan ansatte skal arbeide i fremtiden.

Referanser/litteraturliste

- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory. I *Development of self-determination through the life-course* (s. 47–54). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585791>
- Bolino, M. C., Flores, M. L., Kelemen, T. K., & Bisel, R. S. (2022). May I Please Go the Extra Mile? Citizenship Communication Strategies and Their Effect on Individual Initiative OCB, Work-Family Conflict, and Partner Satisfaction. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0581>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What’s a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 835–855. <https://doi.org/10.1002/job.635>

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Ciulla, J. B. (2004). WHAT IS GOOD LEADERSHIP? *Center for Public Leadership, 8*.
- Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 749–761, 14. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination. In E. L. Deci & R. M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (s. 11–40). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2

- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213–229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270–291. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208680>
- Folkehelseinstituttet. (2020, oktober 16). *Norsk covid-19-forskning*. Folkehelseinstituttet. <https://www.fhi.no/kk/oppsummert-forskning-for-helsetjenesten/norsk-covid-19-forskning/>
- Fylkesmann for Vestfold og Telemark. (2021). *Årsrapport for Vestfold og Telemark*. 128.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. I *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology, Vol. 2, 2nd ed* (s. 97–121). Sage Publications, Inc.
- George, E., & K.A., Z. (2015). Job related stress and job satisfaction: A comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0097>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10(2), 153–170. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_6

- Graham, J. W. (1989). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL, 68.*
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249–270.
<https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
https://archive.org/details/worknatureofman0000unse_t8s4
- Høydahl H., U., Gading, R., & Bruer-Skarsbø, Ø. (2021, desember 2). *Høyeste sykefravær på over ti år*. SSB. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer/artikler/hoyeste-sykefravaer-pa-over-ti-ar>
- Irgens, L. H. (1999). *INSTRUKS FOR FYLKESMENN*. 3.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991510221004702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Koestner, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L., & Gagnon, H. (2008). Autonomous Motivation, Controlled Motivation, and Goal Progress. *Journal of Personality, 76*(5), 1201–1230. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00519.x>
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). *Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes*. 5(1), 12.

- Leka, S., Cox, T., & Griffiths, A. (2003). *Work organization & [and] stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives.*
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2020, oktober 19). *Occupational health: Stress at the workplace.* World Health Organization. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/occupational-health-stress-at-the-workplace>
- Lennard, A., & Van Dyne, L. (2017). *Helping That Hurts Intended Beneficiaries: A New Perspective on the Dark Side of Helping Organizational Citizenship Behavior* (P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, & N. P. Podsakoff, Red.; Bd. 1). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.37>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lid Bergvall, A. S. (2022, januar 19). *Mari Glittum orket ikke mer av sykepleierjobben i Østfold. Tre av fire sykepleiere føler det samme.*
<https://www.aftenposten.no/norge/i/bGoQ4d/tre-av-fire-sykepleiere-ved-sykehuset-vurderer-aa-gjoere-som-mari-glittu>
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement.* 157.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (s. xiv, 411). Harpers.
- Matthiesen, S. B. (2014a). *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon.*
<http://hdl.handle.net/11250/222345>
- Matthiesen, S. B. (2014b). TRANSFORMASJONSLEDELSE, EKSTRAROLLEATFERD OG INNOVASJON F. *Magma, 0514*, 11.

- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(2), 127–142.
- Mostafa, A. M. S. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: The moderating role of organizational identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(4), 441–449.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1470088>
- Motowidlo, S., & Borman, W. C. (1993). *Personnel selection in organizations* (N. Schmitt & W. C. Borman, Red.; 1st ed). Jossey-Bass.
- Nav. (2021, desember 2). *Fortsatt økning i sykefraværet*. nav.no.
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk/nyheter/Fortsatt-okning-i-sykefravaeret>
- NESH. (2021, desember 16). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, *25*(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, *12*(1), 43–72.

- Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory management review*, 4(1), 94–98.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2017). The motivational mechanisms underlying active and high-strain work: Consequences for mastery and performance. *Work & Stress*, 31(3), 233–255.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1303551>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 26(3), 51.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Red.). (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg.). Universitetsforlaget.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132–143.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.002>
- Spets, K. (2022, februar 2). *Barnehagelærer Pia (43): – Flere har møtt veggen*. VG.
<https://www.vg.no/i/7dJwQo>
- Statsforvalteren i Oslo og Viken. (2022, april 25). *Samfunnssikkerhet- og beredskapsstaben*. Statsforvalteren i Oslo og Viken.
<https://www.statsforvalteren.no/nb/oslo-og-viken/om-oss/organisasjonen/samfunnssikkerhet-og-beredskapsstaben/>

- Sørheim, K. (2021, desember 19). *Mathilde (26) gråter ofte etter en vakt: – Er redd vi vil få en bølge av sykepleiere som slutter*. Avisa Oslo. <https://www.ao.no/5-128-232180>
- TEDx Talks. (2012, august 14). *Promoting Motivation, Health, and Excellence: Ed Deci at TEDxFlourCity*. <https://www.youtube.com/watch?v=VGrcets0E6I>
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology, 81*(5), 525.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 36*(1), 77–93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Wang, Y., & Sung, W. (2016). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy. *Journal of Business Ethics: JBE, 135*(1), 117–128. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2480-5>
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørebo, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress, 28*(4), 404–419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management, 17*(3), 601–617.

Yang, C., Ding, C. G., & Lo, K. W. (2016). Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Effects of Self-Efficacy, Respect, and Leader–Member Exchange. *Group & Organization Management*, 41(3), 343–374. <https://doi.org/10.1177/1059601115594973>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Pearson.

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 Selvbestemmelseskontinuum (Gagné og Deci, 2005).....	24
Figur 2 Den grunnleggende selvbestemmelsesteorimodellen på arbeidsplassen (Deci et. al 2017)	26
Figur 3 Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora 2018)	32

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Forespørsel om frivillig deltakelse og tillatelse til å innhente informasjon

Vedlegg 1: Intervjuguide

Overordnet spørsmål

- Hvor mange jobber det på avdelingen din?
- Hvor lenge har du vært ansatt på nåværende arbeidssted?
- Hva er din alder?
- Hva er ditt utdanningsnivå?

Ekstrarolleadferd

1. Spørsmål:

- Hva legger du i begrepet ekstrarolleadferd?
- Kan du komme med noen eksempler der ekstrarolleadferd har ført til noe positivt?
- Kan du komme med eksempler der ekstrarolleadferd har ført til noe negativt?

2. Temaer vi skal innom i løpet av intervju, kan du si noe om:

- Det å hjelpe andre med arbeidsrelaterte oppgaver, eller forebygge arbeidsrelaterte problemer
- Hvordan du takler å bli pålagt arbeidsoppgaver/ endringer i arbeidshverdagen, eller når ting ikke går som planlagt eller du ikke blir hørt.
- Tanker rundt organisasjonens mål, også når man snakker med andre.
- Hvordan man forholder seg til prosedyrer og regler
- Eget initiativ som handlinger som å ta på seg ekstra oppgaver og ansvar
- Hvordan man forholder seg til å delta på møter og uttrykke sin mening om det som omhandler organisasjonen.
- Selvutvikling i arbeidssituasjonen.

Arbeidsrelatert Motivasjon

1. Spørsmål

- Kan du si noe om egen motivasjon på arbeidsplassen?

2. Tema vi skal innom, kan du si noe om:

- Ingen motivasjon- har ikke til hensikt å utføre oppgavene
- **Følelse av:**
 - Føler du deg kompetent til å utføre arbeidet du er satt til?

- Opplevelsen av frihet til å påvirke arbeidet
- Tilhørighet i gruppa
- Utfører du oppgaver eller handler du ut i fra en følelse av press
- **Følelse av:** din interesse og glede av å utføre arbeidsrelaterte oppgaver

Arbeidsrelatert Stress

1. Spørsmål

- Kan du si noe om opplevelsen av stress i arbeidshverdagen?

2. Tema vi skal innom, kan du si noe om

- Hvorvidt arbeidet oppleves variert, stimulerende og meningsfylt. Hvorvidt arbeidet oppleves ubehagelig.
- Hvordan du opplever arbeidsmengden og tidsfrister på oppgaver.
- Hvordan arbeidstid oppleves og hvorvidt den er forutsigbar.
- Muligheten til å påvirke i beslutningstaking og din kontroll på egen arbeidshverdag for eksempel på arbeidsmetoder, tid og miljø.
- Karrieremuligheter, rettferdig belønnings- og lønnsystem, samsvar mellom kvalifikasjoner og arbeidsoppgaver.
- Du har en klar rolle i organisasjonen, og er det roller som overlapper eller står i konflikt med hverandre. Opplever at du må håndtere andres problemer eller klager.
- Opplever du at du har arbeidsoppgaver som krever samarbeid for å bli løst. Samhold og mobbing blant kollegaer og rutiner for å håndtere problemer og klager.
- Hvordan kommunikasjonen generelt i organisasjonen, er det en tydelig ledelse. Opplever du at det er klarhet rundt organisasjonens mål og struktur.
- Hvorvidt det er forståelse for hjemmesituasjon på jobb og motsatt.

Vedlegg 2: Forespørsel om frivillig deltakelse og tillatelse til å innhente informasjon

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Konsekvenser av ekstrarolleadferd»?

- Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet med denne undersøkelsen er å finne ut mer om ekstrarolleadferd. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Invitasjon til deltakelse sendes ut i samarbeid med Universitetet i Sørøst-Norge, etter godkjenning fra Statsforvalteren

- **Formål**

Formålet med studien er og er oppmerksomhet på konsekvenser av ekstrarolleadferd. Følgende forskningsspørsmål er formulert:

2. *Hva er den subjektive oppfattelsen av ekstrarolleadferd hos de ansatte i beredskapsstaben ved Statsforvalterens kontor?*
4. *Er det en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av motivasjon hos de ansatte i beredskapsstaben ved Statsforvalterens kontor?*
5. *Er det en sammenheng mellom ekstrarolleadferd og den subjektive opplevelsen av stress hos de ansatte i beredskapsstaben ved Statsforvalterens kontor?*

Ved å delta bidrar du til ny kunnskap om konsekvenser av ekstrarolleadferd i organisasjoner, og hva som skal til for at dette beste kan gjøres, både i din organisasjon og ellers i samfunnet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Student Gry Anita Lundkvist, Student Siw Randi Kvamme, førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen ved Universitet i Sørøst-Norge, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar denne henvendelsen da du tråd av ditt arbeidssted ansees å ha relevant kompetanse om tematikken.

- **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et digitalt intervju via Teams. Det vil bli videoopptak av intervjuet som slettes i tråd med krav om personvern i henhold til Norsk Senter for Forsknings Data's retningslinjer.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Du godkjenner deltakelse ved å sende en mail til en Gry Anita Lundkvist der du legger ved denne forespørselen samt skriver i mailen at du samtykker til å delta. Mailen sendes gra-lund@online.no

Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet.

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil kun være forskere ved Universitet i Sørøst-Norge som vil ha tilgang til innsamlet data.*
- *Alle dataene vil bli anonymisert. Eventuelle koblingsnøkler vil bli oppbevart separat fra det anonymiserte datamaterialet.*

Alle persondata, inkludert navnet på kommunen, vil bli anonymisert og ingen enkeltpersoner vil bli gjenkjent ved en eventuell publisering

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Dette er i utgangspunktet en enkeltstudie, men dersom ytterligere forskningsmidler innvilges kan dataene inngå som del av et større framtidig forskningsprosjekt. Lik håndtering av personopplysninger vil da gjelde. De anonymiserte dataene vil bli oppbevart av institusjonen etter at prosjektet er avsluttet. Koblingsnøkler som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner vil derimot bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Sørøst-Norge* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Universitetet i Sørøst-Norge Gry Anita Lundkvist (gra-lund@online.no), Siw Randi Kvamme (srengedal@gmail.com) eller førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen (jarle.sorensen@usn.no) eller*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Gry Anita Lundkvist og Siw Randi Kvamme