



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Ekstrarolleadferd – Forsvarets supervåpen?**

Kristoffer Gromsrud og Øyvind Melstveit

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – BED3910 – Juni 2021





## Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på en erfaringsbasert mastergrad ved Universitet i Tromsø (UIT) i «*Strategisk ledelse og økonomi*». Oppgaven er skrevet vårsemesteret 2021.

Vi er stolte av å kunne nå levere denne oppgaven. Den representerer ikke bare bokstaver, ord eller «bare en oppgave» for oss, men et bevis for oss selv at vi klarte å sjonglere mellom jobb, studier, samliv og barn. Ikke minst skulle verden oppleve en pandemi i perioden vi hadde satt av god tid til arbeid med denne oppgaven. COVID-19 medførte at vår tidsplan ble betydelig påvirket. I motsetning store deler av resten av samfunnet, gikk vår arbeidsgiver, Forsvaret, inn i en tilnærmet beredskapstilstand. Dette påvirket hvor mye fokus vi valgte å tillegge studiene naturlig nok. Vi kan ærlig innrømme at det har vært krevende stunder hvor det har vært fristende å avslutte skolegangen. Heldigvis er vi nå i mål, uavhengig av hva resultatet etter sensur skulle bli.

Det skal også nevnes at denne oppgaven er et resultat av bidrag, støtte og tålmodighet fra flere. Vi ønsker å takke de som deltok i vår undersøkelser som utgjør fundamentet i denne oppgaven. Uten dere hadde ikke problemstillingen vi valgte vært mulig. Takk til gode sjefer i Forsvaret som har innvilget permisjoner og kommet med tips og triks til oppgaven underveis. Vi har opplevd stor interesse for oppgaven fra flere av dere. Vi ønsker også å takke veilederen vår ved Handelshøyskolen, Førsteamanuensis Giovanna Bertella. En av våre største frykter før vi begynte på oppgaven var at veilederen skulle være utilgjengelig når behovene meldte seg. Det var du aldri. Du svarte tidsriktig, og det du har gitt av innspill har hatt substans og presisjon. Vi vil også takke studieleder Tore Kanck-Jørgensen som siste halvår før innlevering var fleksibel med innleveringsfrister og støttende ved administrative spørsmål. Takk til Janne Melstveit som på kort varsel kunne bidra med korrektur rett før innlevering. Det var mer nødvendig enn vi liker å innrømme. Til slutt vil vi takke våre respektive familier. Dere har funnet dere i mer enn man kan forvente av dere. For å gjenta det en tidligere arbeidskollega sa for å trekke frem utholdenheten til sin kone en gang – «*Jeg ville aldri giftet meg med meg selv*».

Takk!

Kristoffer Gromsrud & Øyvind Melstveit

Oslo, mai 2021

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg ekstrarolleadferd i Forsvaret. Den overordnede problemstillingen er: *Ekstrarolleadferd – Forsvarets supervåpen?* Problemstillingen forsøkes besvart i tre delspørsmål.

Første delspørsmål tar for seg *hva ekstrarolleadferd er*. Dette besvares ved bruk av definisjonen hentet fra Dennis Organs teori om *Organizational citizenship Behavior* (OCB) fra 1988 og oversettes til norsk som «*Skjønnsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen*» (Matthiesen 2014: 35-45).

Det andre delspørsmålet tar for seg *hvordan ekstrarolleadferd oppstår* i organisasjonen. For å besvare dette tar oppgaven utgangspunkt i faktorene *ressurser, formelle trekk, uformelle trekk, ledelse og omgivelsene*. Disse beskrives som faktorer som forklarer hvordan organisasjoner fungerer av Jacobsen og Thorsviks modell fra boken «*Hvordan organisasjoner fungerer*» (2013). Modellen benyttes til å utforme hypoteser og spørsmål som ble benyttet under semistrukturerte intervjuer med flere informanter fra Forsvaret. Denne kvalitative casestudien skulle hjelpe oss å besvare om og eventuelt hvordan adferden oppstår i organisasjonen.

Det tredje delspørsmålet tar for seg *hvilke effekter ekstrarolleadferd gir Forsvaret*. Også her benyttes kunnskap fra informanter til å reflektere rundt hvilke effekter adferden får for organisasjonen. Det er spesielt de strategiske og store (makro) effektene vi har sett nærmere på. Oppgaven skal på den måten belyse om man er avhengig av adferden, om den utnyttes bevisst og om den kan utgjøre en forskjell for organisasjonen. I så fall vil den kunne påvirke utfallet av en krise eller konflikt hvor Forsvaret benyttes. Våre funn og drøfting anerkjenner ekstrarolleadferd, om ikke som et *supervåpen*, men som en adferd som gir en vesentlig fordel hvis Forsvaret forvalter den rett!

**Nøkkelord:** *Ekstrarolleadferd, Forsvaret, Organisasjonsteori, Adferdspsykologi, Seleksjon, Lederskapsteori, Motivasjonsteori, Personellstyring, Strategi.*

# Abstract

This thesis deals with extra role behavior in the Norwegian Armed Forces. The overall issue is: *Extra role behavior - The Norwegian Armed Forces' Superweapon?* Attempts are made to answer the problem in three sub-questions.

The first sub-question addresses *what extra role behavior is*. This is answered using a definition taken from Dennis Organ's theory on Organizational Citizenship Behavior (OCB) from 1988. In this theory OCB is defined as “*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*” (Organ 1988:4).

The second sub-question deals with *how OCB occurs in the organization*. To answer this, the thesis is based on the factors *resources, formal features, informal features, leadership, and the environment*. These are described as factors that explain how organizations work by Jacobsen and Thorsvik's model from the book “How organizations work” (in English) from 2013. The model is used to formulate hypotheses and questions that were used during semi-structured interviews with several informants from the Norwegian Armed Forces. This qualitative case study was to help us answer how the behavior arises in the organization.

The third sub-question addresses the *effects of OCB* on the Norwegian Armed Forces. Here too, knowledge from informants is used to reflect on the effects the behavior has on the organization. It is especially the strategic and large (macro) effects we have looked at more closely. In this way we shed light on whether the Armed Forces are dependent on the behavior, whether it is deliberately exploited and if it can make a difference to the organization. In that case, it could affect the outcome of a crisis or conflict in which the Armed Forces is used. Our findings and reflections recognize OCB, if not as a superweapon, at least as a behavior that provides a significant benefit if the Norwegian Armed Forces manages it properly!

**Keywords:** *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Norwegian Armed Forces, Organizational theory, Psychiatry, Selection, Leadership theory, Motivational theory, Human resources management (HRM), Strategy*

# Innhold

Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Abstract .....	iv
<b>Innhold</b> .....	v
Figurer og tabeller .....	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Tidligere forskning på området .....	6
1.4 Avgrensning.....	8
2 Teori .....	11
2.1 Organisasjonen Forsvaret .....	11
2.1.1 Forsvarets oppgaver og hensikt.....	11
2.1.2 Forsvarets organisasjonsstruktur .....	12
2.1.3 Seleksjon, utdanning og avansement i Forsvaret .....	14
2.2 Motivasjons- og ledelsesteori: Et overblikk .....	15
2.2.1 Motivasjon og ledelse definert .....	16
2.2.2 Maslows behovspyramide .....	16
2.2.3 Situasjonsorientert ledelse .....	17
2.2.4 Transformasjonsledelse .....	18
2.2.5 Forsvarets ledelsesfilosofi: Oppdragsbasert ledelse.....	18
2.3 Organisasjonskultur .....	20
2.4 Personlighetstester .....	21
2.4.1 Femfaktormodellen .....	22
2.4.2 Personlighetstester i Forsvaret .....	23
2.5 Ekstrarolleadferd .....	24
2.5.1 Samvittighetsfull (Conscientiousness) .....	26
2.5.2 Samfunnsansvar (Civic Virtue).....	27
2.5.3 Sportsånd (Sportsmanship) .....	28
2.5.4 Altruisme (Altruism) .....	28
2.5.5 Høflighet (Courtesy) .....	29
2.5.6 Ekstrarolleadferd oppsummert .....	29
3 Metode.....	31
3.1 Forskningsdesign og valg av metode.....	31

3.2	Metode for datainnsamling .....	32
3.3	Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse .....	33
3.4	Informanter .....	33
3.5	Intervjuguide.....	35
3.5.1	Seleksjonsspørsmål .....	35
3.5.2	Lederutviklingsspørsmål .....	35
3.5.3	Kontrollspørsmål .....	35
3.5.4	Meningsspørsmål .....	36
3.5.5	Effektspørsmål .....	36
3.5.6	Strategisk spørsmål .....	36
3.6	Gjennomføring av intervjuer .....	36
3.7	Databehandling og analyse .....	36
3.8	Etiske betraktninger .....	37
3.9	Metodens kvalitet .....	37
3.9.1	Reliabilitet .....	37
3.9.2	Validitet .....	38
4	Drøfting .....	41
4.1	Hvordan oppstår ekstrarolleadferd i Forsvaret? .....	41
4.1.1	Ressurser .....	41
4.1.2	Formelle trekk .....	44
4.1.3	Uformelle trekk .....	47
4.1.4	Omgivelsene .....	50
4.1.5	Ledelse .....	51
4.2	Hvilke strategiske effekter gir det?.....	54
4.2.1	Den Åpenbare effekten.....	54
4.2.2	Den Kulturelle effekten .....	56
4.2.3	Turnovereffekten .....	56
4.2.4	Narreeffekten.....	57
4.2.5	Den Farlige effekten .....	59
5	Konklusjon .....	61
6	Anbefalt videre forskning.....	63
7	Referanser.....	65
	Vedlegg 1 - Intervjuguide .....	71
	Intervjuguide - Seleksjonsekspert .....	71
	Intervjuguide - Ledelsesekspert .....	72

Intervjuguide - Ledere .....	73
Intervjuguide - Psykolog .....	74
Vedlegg 2 – Intervjutranskripsjon .....	75
Intervju med mannlig troppssjef .....	75
Intervju med kvinnelig kompanisjef .....	85
Intervju med mannlig kompanisjef .....	95
Intervju med ledelseekspert .....	106
Intervju med psykolog.....	122
Intervju med seleksjonsekspert .....	136
Vedlegg 3 – Godkjenning NSD .....	146

## Figurer og tabeller

Figur 1: Presentasjon av ekstrarolleadferd i FMU 2019 (Forsvarsstaben 2020).....	4
Figur 2: Jacobsen og Thorsviks modell (2013: 25).....	5
Figur 3: Oversikt over Driftsenheter i Forsvaret (Forsvaret 2021c) .....	13
Figur 4: Forsvarets utdanningsmodell (FPVS 2016a: 15).....	15
Figur 5: Maslows Behovspyramide.....	16
Figur 6: Situasjonorientert ledelsesmodell (Skoe 2011).....	17
Figur 7: John Boyds OODA-loop (Wikipedia 2021b).....	19
Figur 8: Femfaktormodellen (Wikipedia 2021a) .....	22
Figur 9: James Reason's Swiss Cheese Model (Reason 2000) .....	60
Tabell 1: Domener og fasetter i FFM (Wikipedia 2021a).....	22
Tabell 2: Tabellen som viser personlighetstrekk i undersøkelser (Banahene 2017: 24-25) ....	26





# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Tidligere forsvarssjef (FSJ), Admiral Haakon Bruun Hansen, sa i 2016 i forsvarssjefens årlige tale ved Oslo Militære Samfund, at Forsvaret er underfinansiert (Bruun-Hanssen 2016: 1). Han knyttet også noen ord om den generelle ressursituasjonen i etaten; «*Vi har dårlig operativ tilgjengelighet på store deler av strukturen. Den er underbemannet eller ikke bemannet i det hele tatt. Og vi har dårlig utholdenhet. Lagerbeholdningen tærer vi på, vi mangler ammunisjon og vi har ikke ekstra bemanning for de fleste systemer.*» (Bruun-Hanssen 2016: 6). Det er spesielt det FSJ nevner om underbemanning vi mener er interessant. Først og fremst tror vi FSJ har rett når han beskriver en personellmangel i strukturen, men vi blir betenkte og stiller oss undrende til hvordan Forsvaret fortsatt klarer å løse pålagte oppdrag ved en slik underbemanning. Det er, etter vår antakelse, naturlig at underbemanning bidrar til behov for større arbeidsinnsats blant de ansatte for å «dekke opp» mangelen av personell. Vi mener begge å ha opplevd at krav til arbeidsinnsats og arbeidsmengde har gått opp de siste årene. Under en presentasjon for Telemark Bataljon (avdeling i Hæren) i 2017, tok en personelloffiser (S1) ut timerapporter fra Forsvarets datasystemer for alle de ansatte i bataljonen og støtteavdelingen rundt Telemark Bataljon. Rapporten var basert på antall arbeidstimer den enkelte hadde registrert i lønssystemet. Resultatet var overveldende. Gjennomsnittsarbeidstakeren jobbet i overkant av 170 % stilling! Til tross for ekstreme arbeidsmengder var den opplevde, subjektive mening til de fleste ansatte at uansett hvor mye de jobbet, kom de aldri i mål med alle arbeidsoppgavene som måtte gjøres. Arrangementet hvor denne rapporten ble presentert het, ironisk nok, «Ivaretakelsesdagen». Denne presentasjonen har siden 2017 vært årsaken til mye egenrefleksjon og tanker rundt arbeidsmengde i Forsvaret. Det hadde vært interessant å vite hvordan organisasjonen har endt opp i en slik situasjon og ikke minst hvorfor de ansatte godtar slike arbeidsmengder.

Vi skal senere i oppgaven se nærmere på definisjonen av «ekstrarolleadferd», men vilje til å arbeide langt utover det som er forventet uten, formell belønning for arbeidet er nærme, kjernen av fenomenet. Årsaken til at fenomenet pirret vår interesse er at vi begge opplever at Forsvaret (spesielt Hæren der vi jobber) har en organisasjonskultur hvor det å yte ekstra er blitt den nye normalsituasjonen. Vi tror kulturen har blitt slik at det forventes ekstrarolleadferd, og at de som ikke utviser dette opplever uformelle uønskede reaksjoner. Vi

tror også at dette har overveldende positive effekter for organisasjonens effektivitet. Det gir organisasjonen tilgang på personell som kan «tynes» og som vil være effektive under kriser eller krig. Hvor sannsynlig det er at kulturen er heldig for de ansatte er derimot ikke like klart. I innledningen til stortingsmelding nr. 14, står det at menneskene er sektorens viktigste ressurs (Meld. St. 14 (2012 – 2013: 7)). Vi betviler ikke at menneskene er det viktigste i en organisasjon, men organisasjonskulturen vi som yrkesoffiserer mener eksisterer vitner om noe annet. Nemlig at menneskene er den viktigste, men kun når de leverer minimum det de skal og helst enda mer. Kynisk strategisk personellpolitikk fra Forsvarets side er det ikke utenkelig forekommer og mulige følger av dette interesserer oss. Samtidig som vi opplever en form for kynisk personellforvaltning, er vi også overbevist om at det skjer mye god personellforvaltning. Spesielt tror vi det forekommer godt lederskap og at dette sannsynligvis bidrar til denne adferden blant de ansatte. Fenomenet fremstår som komplekst.

En annen årsak til at vi fikk interesse for ekstrarollefenomenet var den populære canadiske psykiateren Jordan B. Peterson. Peterson har gjennom sin karriere utviklet en personlighetstest, som heter «Understand Myself», som baserer seg på Femfaktor-modellen (FFM, allment kjent som «Big Five»). Utenom forskning innen adferdsteori underviser han ved Universitetet i Toronto og tidligere ved det prestisjetunge Harvard universitetet. I en av sine forelesninger som ligger tilgjengelig på YouTube uttaler Peterson at man som arbeidsgiver hovedsakelig burde ansette arbeidere som scorer høyt på intelligens (IQ, ikke del av Understand Myself-testen) og samvittighetsfullhet (conscientiousness). Han påpeker også at hvis man ønsker ansatte som strekker seg ekstra langt, bør man ansette de som scorer høyt på medmenneskelighet (agreeableness). Årsaken til dette er at mennesker som viser mye medmenneskelighet og er samvittighetsfulle vil jobbe ekstra hardt for å gjøre arbeidsgiver fornøyd. Man kan utnytte deres opplevde dårlige samvittighet, samtidig som man kan utnytte deres konfliktskyhet. Konfliktskyheten hindrer den ansatte fra å tørre å si «nei» til arbeidsoppgaver;

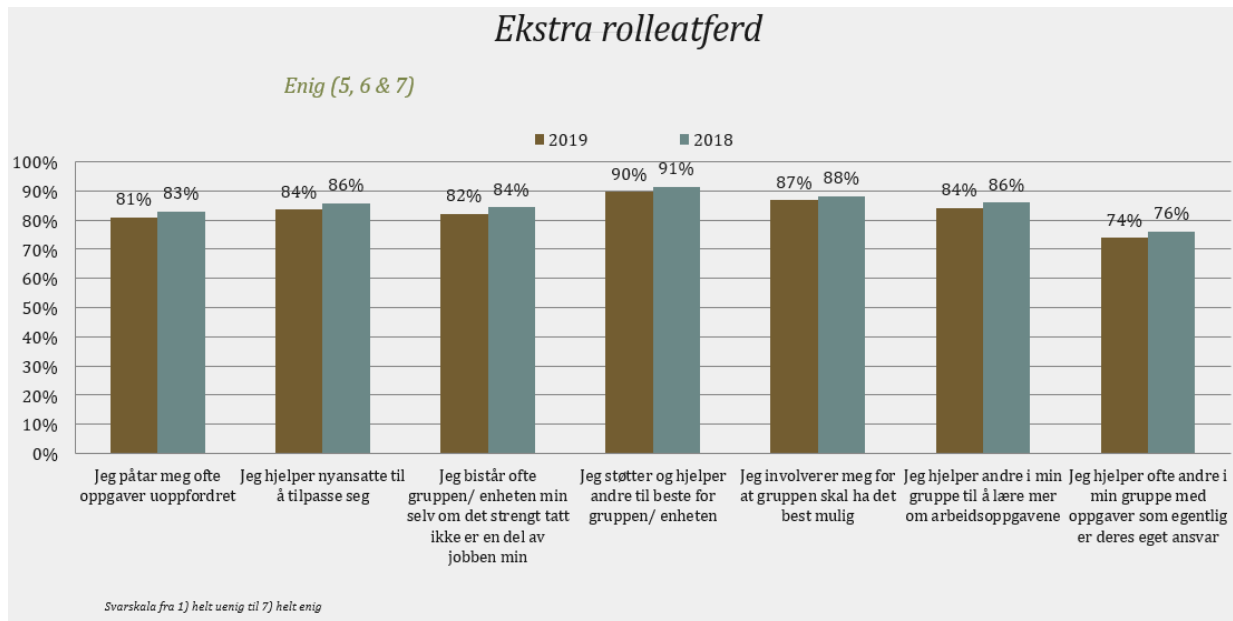
*“It’s complicated for people who are agreeable and conscientious. Often large corporations and large institutions of any sort run on the unheralded labor of people who are high in agreeableness and high in conscientiousness, and they are disproportionately women. In my experience, in large institutions, if you want to hire someone to exploit productively, you will hire middle-aged women who are hyper*

*conscientious and agreeable because they will do everything. They won't take credit for it and they won't complain.*" (Peterson 2017)

Dette er interessant, og man kan reflektere rundt hvor mye slik seleksjon og utspekulert organisasjonsledelse som foregår. Det fremstår som at det finnes potensial for å skape en arbeidsvillig organisasjon hvis man utnytter personlighetstrekk maksimalt under en rekrutteringsprosess. I Arbeidsmiljøloven § 9-4, 1. ledd står det; «Arbeidsgiver kan bare kreve at medisinske undersøkelser skal foretas ... når det følger av lov eller forskrift» eller «ved stilling som innebærer særlig risiko» (Lovdata 2005). Når man er kjent med mulighetene slike personlighetstester kan gi en arbeidsgiver i en rekrutteringsprosess, som beskrevet av Dr. Jordan B. Peterson, og i tillegg kjenner til Forsvarets muligheter i lovverket, undrer man seg om Forsvaret utnytter disse.

Når man legger sammen variablene beskrevet i denne innlendingen; underfinansiering og personellmangel beskrevet av forsvarssjefen, juridiske muligheter for Forsvaret gjennom arbeidsmiljøloven og mulighetene for utvelgelse av personell gjennom personlighetstester, blir man interessert i hvorvidt Forsvaret utnytter dette mulighetsrommet. På den ene siden kan det utnyttes i seleksjonsøyemed, men enda viktigere bidrar det til at Forsvaret klarer å løse pålagte oppgaver selv med underbemanning. Dersom ekstrarolleadferd utøves i stor skala, kan man med 20 000 ansatte som jobber 170 % i teorien oppnå arbeidskraft tilsvarende en organisasjon med 34 000 ansatte! Gjennom Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) i 2019 er ansatte i Forsvaret bedt om å svare på syv spørsmål om hvor mye ekstrarolleadferd de selv mener de utviser. De skal rangere egen innsats på en skala fra 1 (Helt uenig) til 7 (Helt enig). På påstander om de selv utviser ekstrarolleadferd svares det med minimum 74 %

oppslutning at man er delvis enig, enig eller helt enig (5, 6 eller 7). En påstand fikk 91 % oppslutning i 2019. Resultatene er slående:



Figur 1: Presentasjon av ekstrarolleadferd i FMU 2019 (Forsvarsstaben 2020)

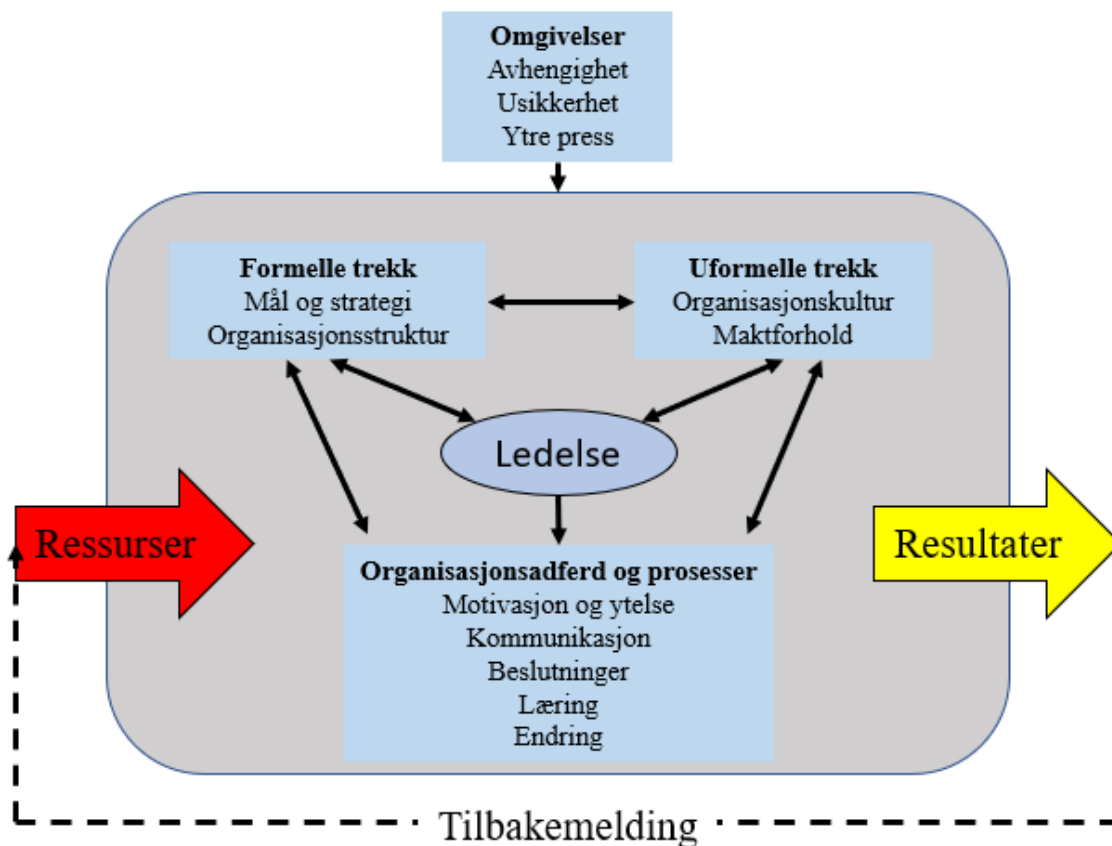
På denne måten opplever vi at ekstrarolleadferd er av strategisk viktighet for Forsvaret. Det antas at det fremelskes, belønnes og gir organisasjonen effekter av stor betydning. Med dette som bakgrunn mener vi at det er grunnlag for å stille spørsmålet: er ekstrarolleadferd Forsvarets supervåpen?

## 1.2 Problemstilling

Vår problemstilling er som følger:

*Hvordan oppstår ekstrarolleadferd i Forsvaret og hvilke strategiske effekter gir det?*

For å besvare problemstillingen er det først nødvendig å *definere fenomenet ekstrarolleadferd*. Når dette er gjort vil det neste steget være å se på *hvordan det oppstår i Forsvaret*. Siden ekstrarolleadferd i Forsvaret omhandler hvordan individer utviser adferd i en organisasjon, har vi valgt å se til organisasjonsteorien for hensiktsmessige måter å metodisk kunne besvare problemstillingen. Vi valgt en modell av Jacobsen og Thorsvik fra boken «*Hvordan organisasjoner fungerer*» (2013). Modellen kan gjengis slik:



Figur 2: Jacobsen og Thorsviks modell (2013: 25)

Jacobsen og Thorsviks (2013) modell viser på en god måte hvilke faktorer som påvirker en moderne organisasjon. Når man kjenner til faktorene kan man undersøke disse nærmere for å se på hvordan de individuelt bidrar til at ekstrarolleadferd oppstår. Vår hypotese er at ekstrarolleadferd oppstår i organisasjonen på flere måter. For det første:

Menneskene som begynner i Forsvaret, kan ses som en *ressurs* for organisasjonen. Deres egenskaper og egnethet for organisasjonen avgjøres gjennom seleksjon i Forsvaret. Det er derfor hensiktsmessig å se nærmere på om, og hvordan, seleksjon bidrar til at ekstrarolleadferd oppstår.

For det andre: organisasjonen har *formelle trekk* som vi tror bidrar til at ekstrarolleadferd oppstår. Vi tror at viktigheten av jobben man er pålagt øker sannsynligheten for at de ansatte vil utvise ekstrarolleadferd. Det er heller ikke usannsynlig at organisasjonsstrukturen eller hvordan organisasjonen er bemannet, har innvirkning på hvorvidt ekstrarolleadferd oppstår i organisasjonen.

For det tredje: vi anser Forsvaret som en arbeidsgiver som bruker mye tid og ressurser på ivaretagelse av organisasjonskultur. Vi antar at organisasjonskulturen og andre *uformelle trekk* bidrar til ekstrarolleadferd blant de ansatte.

For det fjerde: *omgivelsene* har stor innvirkning på Forsvaret. Det finnes ytre forventninger til organisasjonen som forvalter makt på vegne av Norge. I tillegg er det en rekke juridiske og ikke minst politiske krefter som har betydning for organisasjonen. Enkelte av disse faktorene i omgivelsene rundt Forsvaret vil sannsynligvis påvirke hvordan ekstrarolleadferd oppstår i organisasjonen.

Til slutt: det er gjort studier som har sett på hvordan utøvd *ledelse* påvirker undergittes tilbøyelighet for ekstrarolleadferd. Det vil derfor være naturlig å se på ledelsesmodellen i Forsvaret og hvordan denne eventuelt bidrar til at fenomenet ekstrarolleadferd oppstår i organisasjonen.

Vi har valgt å se bort fra *organisasjonsadferd og prosesser* i sin helhet i denne oppgaven, ettersom vi mener de andre faktorene besvarer problemstillingen bedre. Dette muliggjør en oppgavebesvarelse innenfor de begrensningene som er gitt med tanke på oppgavens lengde. Når vi metodisk har undersøkt hvordan ekstrarolleadferd oppstår i organisasjonen, ved hjelp av modellen til Jacobsen og Thorsvik, håper vi å kunne drøfte *hvilke strategiske effekter det gir Forsvaret*. I modellen vil dette beskrives som *resultater*. Ved å drøfte og med hjelp fra informanter til denne oppgaven vil vi forhåpentligvis kunne besvare, eller i det minste belyse, kjernen i problemstillingen, nemlig: *er ekstrarolleadferd Forsvarets supervåpen?*

### **1.3 Tidligere forskning på området**

I arbeidet med denne oppgaven har vi gjort en rekke litteratursøk i forskjellige databaser etter forskning på ekstrarolleadferd i Forsvaret. Vi har ikke funnet undersøkelser som direkte har hatt til hensikt å undersøke effekten av ekstrarolleadferd i en militær kontekst. Det nærmeste vi har kommet en studie som måler effekter av ekstrarolleadferd, er en oppgave publisert i *International Journal of Business Marketing and Management* (2017, utgave 5: 20 – 33). Oppgaven er skrevet av Stephen Banahene et al. (2017) og tar for seg hvordan målt ekstrarolleadferd blant kristne frivillighetsarbeider i Ghana påvirker deres jobbtilfredshet og lojalitet. Oppgaven er interessant for vår oppgave, siden den delvis tar for seg å måle effektiviteten som oppstår i organisasjonen som et resultat av utvist ekstrarolleadferd. Til tross for dette kan man si at oppgaven fortsatt, på flere områder, er svært annerledes fra det

denne oppgaven har til hensikt å undersøke. De oppgavene vi fant, sett bort fra oppgaven om kristne frivillighetsarbeidere i Ghana, som vi mener kommer nærmest og til en viss grad belyser vår problemstilling er:

Thor-Håvard Brekke (2018) «*Spesialstyrkenes personlighetstrekk; En studie av organisasjonspsykologiske forhold i Forsvarets spesialstyrker*». Brekke har skrevet en del om personlighetstesting i Forsvaret. Hen redegjør godt for forskjellige testmetoder, og har også brukt sjefpsykologen for Forsvaret (Tom Hilding Skoglund) som kilde i sitt arbeid. Han adresserer dog ikke ekstrarolleadferd direkte. Videre har Erik Moe (2017) skrevet en interessant oppgave som heter «*Is bas stronger than good? – En kvantitativ studie av utøvd lederadferd. Har konstruktiv eller destruktiv lederadferd størst påvirkningskraft?*». Studien undersøker hvorvidt konstruktiv eller destruktiv lederadferd har størst påvirkning på utbrenthet, ekstrarolleadferd og mestringsstro. I sin definisjon av «konstruktiv lederadferd» legger Moe til grunn balansert lederadferd og transformasjonsledelse. Ledelsesfilosofien til Forsvaret, oppdragsbasert ledelse, baseres blant annet på transformasjonsledelse, og balansert lederadferd predikeres som del av denne ledelsesfilosofien. Noen av Erik Moes funn benyttes i oppgaven for å underbygge noen av våre argumenter rundt hvordan oppdragsbasert ledelse i Forsvaret bidrar til ekstrarolleadferd.

Til slutt bør en rapport fra Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) fra 2019 nevnes. Rapporten har til hensikt å beskrive hvor godt seleksjonsprosessene fungerer for rekruttering til allmenn verneplikt i Forsvaret. Endring fra mobiliseringsforsvar til innsatsforsvar fremstilles som hovedargumentet for at bedre seleksjonsmodeller er utviklet og rapportens konklusjon er at dagens seleksjonsordning er meget god, men ikke optimal. Det finnes forbedringspotensialer som bør utnyttes i fremtiden. Oppgaven er interessant for vår oppgave da den forklarer deler av seleksjonsprosessen, blant annet personlighetstesting og test av allment evnenivå (AE). Selv om rapporten er interessant, sier heller ikke denne noe om hvilke effekter ekstrarolleadferd kan ha for Forsvarets organisasjon.

Det fremstår som finurlig for oss at det ikke finnes flere undersøkelser om fenomenet. Spesielt siden ekstrarolleadferd er ansett som et psykologisk fenomen som er viktig for effektivitet i organisasjoner. I tillegg opplever vi Forsvaret som en prestasjonsorientert organisasjon som burde ha stor interesse for motivasjonsforskning og som trolig vil ha nytte av ekstrarolleadferd blant sine ansatte. Noe som ytterligere forvirret oss i vår søken etter litteratur på ekstrarolleadferd er Forsvarets Medarbeiderundersøkelse (FMU) fra 2019. FMU



gjennomføres årlig blant de ansatte i Forsvaret og har tradisjonelt høy svarprosent (68,2 % i 2019). Over 10 000 respondenter svarte på denne undersøkelsen. En av hovedbolkene i undersøkelsen omhandler at respondenten skal besvare påstander om seg selv i relasjon til sine medarbeidere. Det respondenten ikke nødvendigvis vet er at denne bolken har til hensikt å måle den ansattes ekstrarolleadferd. Totalt syv spørsmål i FMU for 2019 hadde til hensikt å avdekke ekstrarolleadferd hos forsvarsansatte (Se figur 1). Dette gjør at vi blir spesielt forundret over at det ikke finnes mye forskning på fenomenet i Forsvaret. Dette fremstår som et fenomen Forsvaret selv ønsker å måle, og mer forskning på dette bør derfor være i Forsvarets interesse. Dette gir oss ytterligere motivasjon for å finne ut mer om fenomenet og forhåpentligvis kan vi bidra med å dekke kunnskapshull, eller i det minste gjøre andre oppmerksomme på at det finnes.

## 1.4 Avgrensning

Følgende andre avgrensninger er gjort:

Oppgaven skal ikke se på mulige virkinger som ekstrarolleadferd får for helse, privatliv og den ansatte generelt. Eksempelvis vil vi ikke se på skilsmissestatistikk eller lignende aspekter hvor man kan anta at økt ekstrarolleadferd (tid tilbrakt på arbeid) kan være årsak. Dette gir oss et organisasjonsperspektiv fremfor et enkeltmenneskeperspektiv.

Vi avgrenser oppgaven til å omhandle Forsvaret. Denne avgrensningen er hensiktsmessig for å gjøre leseren observant på at det er problematisk å generalisere funn fra Forsvaret til andre organisasjoner. Funnene kan være av interesse, men er ikke nødvendigvis allmenngyldige for andre.

Vi har valgt å utelukke de vernepliktige mannskapene i oppgaven. Dette mener vi er viktig ettersom tjenesten ikke er frivillig, og den bakenforliggende motivasjonen for tjeneste i Forsvaret er varierende blant de vernepliktige. Uten videre teoretisk redegjørelse mener vi at det er rimelig å anta at forsvarsansatte som velger å jobbe i Forsvaret i snitt vil ha høyere motivasjon for tjeneste enn innkalt personell til førstegangstjeneste.

Vi har gjort et utvalg av informanter til oppgaven som vil beskrives nærmere i metodekapittelet. Noen av informantene er ment å gi oppgaven konkrete eksempler på

hvordan fenomener oppleves for «soldaten på bakken», og bør derfor være i de lavere nivåene i hierarkiet. På grunn av tidsbegrensninger, vår (forskernes) geografiske lokasjon og tilgjengelig personell på dette nivået, er disse informantene utelukkende fra Hæren. Denne avgrensningen kan ha negativ virkning for hvorvidt man kan generalisere funn fra disse informantene til andre driftsenheter i Forsvaret.

Oppsummert mener vi avgrensningene er hensiktsmessige og relevante for å kunne være presise når vi skal besvare vår problemstilling. Vi tror at til tross for omfattende avgrensninger vil oppgaven kunne belyse forhold i organisasjonen av interesse for oss, Forsvaret og muligens andre med interesse for organisasjonsteori.



## 2 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere og redegjøre for teorier vi mener er mest relevante, og som bidrar til et teoretisk rammeverk for vår problemstilling. På grunn av oppgavens begrensede lengde vil teoriene fremstilles i et oppsummert format, hvor kun det mest sentrale presenteres. Dette vil gi et minimalt, men relevant, overblikk over de respektive teoriene. Dette overblikket gjør det lettere for leseren å følge argumentasjon som gjøres i oppgavens drøftingskapittel, samt gir ytterligere tyngde til funn i oppgavens konklusjonskapittel. Man må derfor gjennom dette kapittelet være bevisst på at teorien er valgt for en grunn, nemlig for å senere belyse hvordan ekstrarolleadferd oppstår og hvilke effekter fenomenet kan få i organisasjonen Forsvaret. Som en innledning til dette teorikapittelet ønsker vi først å presentere organisasjonen Forsvaret som er case for denne oppgaven. Forsvaret er en stor og meget kompleks organisasjon. Vi vil derfor presentere grunnleggende informasjon om Forsvaret slik at leseren har bedre forutsetninger for å forstå konteksten hvor fenomenet oppstår.

### 2.1 Organisasjonen Forsvaret

#### 2.1.1 Forsvarets oppgaver og hensikt

Forsvarets primære oppgave er å ivareta befolkningens og nasjonens trygghet. Dette oppnås på flere måter, men utvikling av kampkraft, avskrekkelse og evne til volds- og maktutøvelse når nødvendig, er i kjernen av oppdraget. Forsvaret er en av to organisasjoner i tillegg til politiet som på statens vegne forvalter voldsmonopol, og er derfor i en særstilling sammenlignet med andre statlige- og ikke-statlige organisasjoner. Forsvarets rolle er ikke utelukkende å ivareta trygghet. Formelt har Regjeringen delegert ni arbeidsoppgaver til Forsvaret (St. Prop. 14 S (2020 – 2021: 11)). Disse er;

- 1) Sikre troverdig avskrekking med basis i NATOs kollektive forsvar
- 2) Forsvare Norge og allierte mot alvorlige trusler, anslag og angrep, innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar
- 3) Avverge og håndtere episoder og sikkerhetspolitiske kriser med nasjonale ressurser, herunder legge til rette for alliert engasjement
- 4) Sikre et nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom overvåkning og etterretning
- 5) Hevde Norsk suverenitet og suverene rettigheter
- 6) Ivareta myndighetsutøvelse på avgrensede områder
- 7) Delta i flernasjonalt krisehåndtering herunder fredsoperasjoner
- 8) Bidra til internasjonalt samarbeid på det sikkerhets- og forsvarspolitiske området
- 9) Bidra til ivaretakelse av samfunnsikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver

Forsvaret tildeles oppgaver gjennom langtidsplaner som normalt har et fireårsperspektiv. I tillegg fordeles det penger fra staten til etaten gjennom statsbudsjettet. Årlige prioriteringer og fordeling av økonomi internt i Forsvaret synliggjøres i forsvarssjefens virksomhetsplan, samt virksomhetsplaner som utarbeides på nivåene nedover i hierarkiet. For at de ni oppgavene skal løses, deles disse normalt opp i mindre deloppdrag som først analyseres og dermed tildeles militære enheter på de laveste nivåene i Forsvaret. Til syvende og sist er det enkeltmenn og -kvinner som løser de militære oppdragene Forsvaret er satt til. For å måle om Forsvaret oppnår de overordnede målene, blir det benyttet økonomiske kvantitative indikatorer. Dette måler ikke kampkraft og evnen Forsvaret har til å forsvare landet, jamfør de tildelte oppgavene. Dette kompliserer organisasjonen ytterligere, da politikere, forsvarstopper og andre med interesse for forsvars- og sikkerhetspolitikk konstant diskuterer hvorvidt det brukes for mye eller for lite penger på forsvar i Norge. Debatten har bidratt til at Forsvaret i dag er underlagt en mengde revisjoner og målinger for å avdekke de faktiske forhold. Hvorvidt Forsvaret er i stand til å ivareta samfunnsoppdraget og de pålagte oppgavene er derfor vanskelig å predikere. Debatten har de senere årene blitt mer aktualisert, og leseren bør ha kjennskap til at det finnes en tilspisset meningsutveksling som omhandler ressursituasjonen i Forsvaret og etatens evne til å løse de oppgaver som er pålagt.

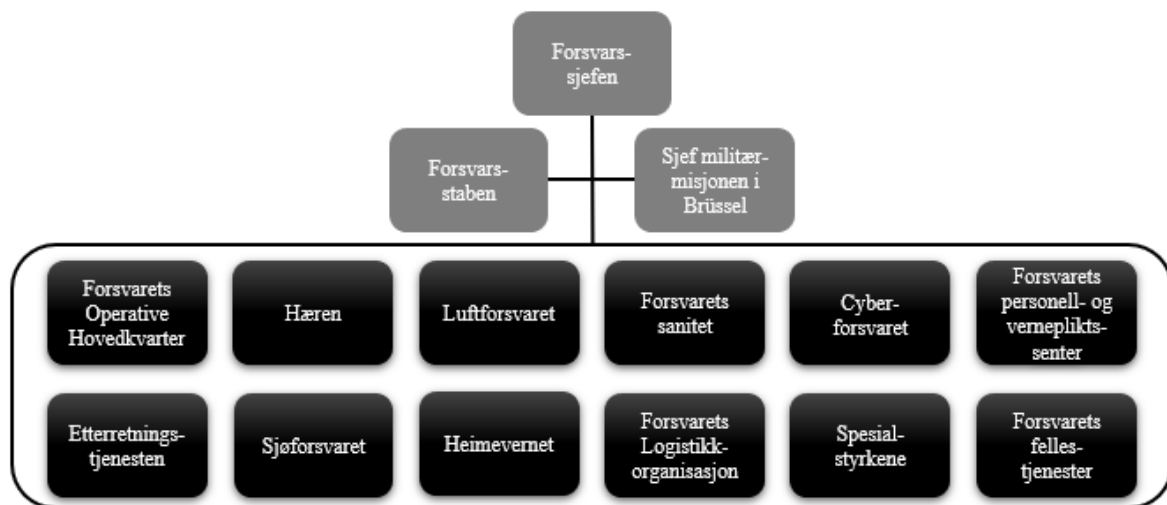
### **2.1.2 Forsvarets organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstrukturen legger føringer for hvordan arbeid skal fordeles, koordineres og hvem som har beslutningsmyndighet og ansvar (Jacobsen og Thorsvik 2013). Henrik Mintzberg har i boken til Jacobsen og Thorsvik (2013) har beskrevet fem ulike organisasjonskonfigurasjoner. Disse er Entreprenørorganisasjonen, Maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, Ad-hoc-kratiet og den divisjonaliserte organisasjonen. Forsvaret organisasjonsstruktur er mest gjenkjennbar i *maskinbyråkratiet*. Byråkratiske organisasjoner kjennetegnes ved en klar horisontal inndeling hvor det er klare retningslinjer for arbeidsdeling og spesialisering innenfor fagfeltene. Det er også klare prosedyrebeskrivelser og standarder for hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Det stilles krav til formalisert saksbehandling og en hierarkisk struktur for beslutningstagning. Med dette følger det også en karrierevei både vertikalt og horisontalt.

Fordelene ved denne organisasjonsformen er at de klare ansvarsforholdene gjør at virksomheten kan fokusere på lave produksjonskostnader. Ulempene er at denne typen organisasjonsform kan oppleves som rigid og lite endringsvillig. Sentralisering av

beslutningsmyndighet og standardisering av arbeidsoppgaver kan også virke demotiverende bland de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013). I trekket som omhandler ledelse, som vi omtaler senere i kapittelet ligner allikevel Forsvaret på det profesjonelle byråkratiet, siden beslutningsmyndighet er delegert ned til utførende ledd.

Forsvaret har en hierarkisk og byråkratisk organisasjonsstruktur. Staten ligger under Forsvarsdepartementet, og forsvarssjefen er kommandør av etaten. Organisasjonen hadde 16220 ansatte og 9637 vernepliktige i 2020 (Forsvaret 2021a), og er inndelt i 14 *driftsenheter* (DIFer) som hver og en har DIF-Sjefer:



Figur 3: Oversikt over Driftsenheter i Forsvaret (Forsvaret 2021c)

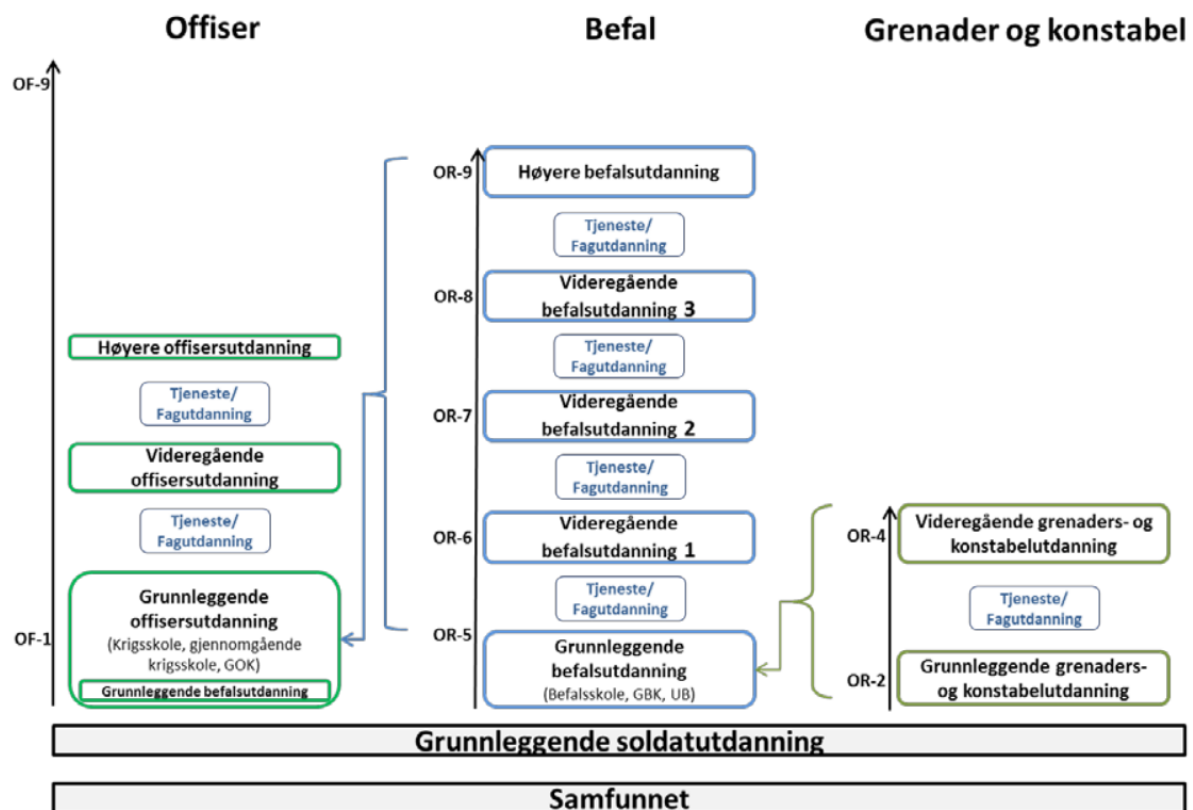
Hver DIF har sine ansvarsområder eller domener de skal fylle på stridsfeltet. Dette innebærer ofte både å ivareta operativ evne hver eneste dag, og samtidig styrkeprodusere soldater inn i det som omtales som *styrkestrukturen*. Videre er det viktig at leseren forstår at også hver eneste DIF har flere underliggende nivåer. Nivåene inndeles, sammensettes og omtales forskjellig ut fra hvilken del av Forsvaret man ser nærmere på, men vi vil videre kort forklare nivåene slik det er oppbygd i Hæren. Dette er ment for å eksemplifisere hvordan deler av organisasjonen er bygd opp. Som leder på det laveste nivået i Hæren er man normalt lagfører, som innebærer ledelse av et lag bestående av normalt åtte personer. Neste nivå vil være troppsnivået, hvor man som troppssjef som regel har tre eller fire lag under sin ledelse. Nivået over der igjen er kompaninivå, som består av normalt tre til fire tropper. Deretter har man bataljonsnivået, som ledes av en bataljonssjef med normalt minimum fire kompanier. Etter bataljonsnivået har man i den norske Hæren valgt å hoppe over regimentsnivået og kun benytte brigadenivået. I Norge har vi kun én brigade (Brigade Nord). Denne brigaden er en avdeling som organisatorisk ligger direkte under Hærledelsen. Hæren er, som vist i figuren tidligere i dette avsnittet en egen driftsenhet. Dette gir oss totalt fem nivåer under

driftsenheten Hæren. Den organisatoriske oppbygningen har betydning for det meste som skjer i Forsvaret. Eksempelvis har det betydning for hvordan man selekterer personell, hvordan man velger ledere etter hvert som disse skal tilkomme mer ansvar oppover i hierarkiet, og ikke minst hvilke ledelsesfilosofi man benytter for å få organisasjonen til å fungere best mulig. Forsvarets ledelsesfilosofi vil beskrives nærmere senere i dette teorikapittelet ([Pkt. 2.2.5](#)) og gås derfor ikke gjennom her.

### **2.1.3 Seleksjon, utdanning og avansement i Forsvaret**

Alt personell som skal ha tjeneste- eller ansettelsesforhold i Forsvaret må gjennomgå en form for seleksjon. Hovedsakelig gjøres seleksjon som del av opptaksprosessen når man kalles inn til førstegangstjenesten. Seleksjonen innebærer flere tester, blant annet personlighetstester og allment evnenivåtest. Dette beskrives senere i kapittelet under punkt [2.4.2](#). Det gjøres også medisinsk seleksjon og fysiske tester for å bedømme skikkethet. Hvis man kalles inn til tjeneste, gjennomføres det også en rekke tester gjennom tjenesten som er ment å utdanne eller utvikle mannskapene, men også disse bidrar til en form for seleksjon. Ved dimisjon er det normalt at flere vernepliktige ønsker videre karriere i Forsvaret. For å kunne fortsette videre tjeneste i Forsvaret er man normalt avhengig av å søke et opptak, men det finnes unntak for direktetilsetting som militært ansatt. Noen eksempler på opptaksprosesser er Flyger-, Krigsskole- eller Befalsskoleopptak. Hvorvidt man får tilbud om plass avhenger av summen av resultater fra førstegangstjenesten, tester som gjennomføres under opptaket til den aktuelle linjen eller utdanningen, og resultat fra tjenesteuttalelser (TJUTT) (FPVS 2016a). En tjenesteuttalelse kan sammenlignes med en attest fra arbeidsgiver og er et dokument som bedømmer kandidaten innenfor ti kategorier. Disse er: *ledelse, vurdering, samarbeid og kommunikasjon, språkføring muntlig, språkføring skriftlig, ansvar, kreativitet, mestring, helhetsoversikt og hovedinntrykk*. Alle kategoriene skal vurderes i en skala: *under norm, litt under norm, norm, litt over norm og over norm*. TJUTT vektlegges ved søknad om videre tjeneste i Forsvaret og er også noe alle ansatte har krav på hvert år (FPVS 2016a). Dette gjør at man etter en lengre karriere i Forsvaret vil ha mye dokumentasjon på prestasjoner i tjenesten over tid. Hvis man ønsker avansement, mer ansvar som leder eller ytterligere nivådannende utdanning i Forsvaret, søker man med alle tjenesteuttalelser som dokumentasjon på egnethet. Dette bidrar til at alle som ønsker vertikal karriereutvikling må prestere for å klatre oppover i hierarkiet. Det er viktig å ha kjennskap til seleksjons-, utdanning- og avansementssystemet i Forsvaret for bedre å kunne sette seg inn i

organisasjonskulturen som oppstår. Modellen vist i figur 4 viser hvordan avansementordningen i Forsvaret fungerer:



Figur 4: Forsvarets utdanningsmodell (FPVS 2016a: 15)

## 2.2 Motivasjons- og ledelsesteori: Et overblikk

Før vi kan gå inn på hva som får individer til å utvise ekstrarolleadferd, er det viktig å forstå hvorfor mennesker gjør noe som helst i utgangspunktet. På et grunnleggende nivå kan det være vanskelig å forstå hvorfor noen skulle ønske å dra på jobb når det på mange måter er mer behagelig å la være? Man skulle i tillegg tenke seg at det var enda vanskeligere å motivere folk til å jobbe for Forsvaret hvor man i ytterste konsekvens må ofre sitt eget liv. For å gi leseren en «god oppvarming» for å forstå ekstrarolleadferd vil vi først gi en kort innføring i grunnleggende motivasjonsteori og ledelsesteori. Motivasjon og ledelse er tett sammenkoblet, og teoriene bygger ofte på hverandre. Vi anser det derfor som hensiktsmessig å gå gjennom disse samtidig. Vi vil også inkludere Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvaret 2020) mot slutten av denne delen av teorikapittelet.



## 2.2.1 Motivasjon og ledelse definert

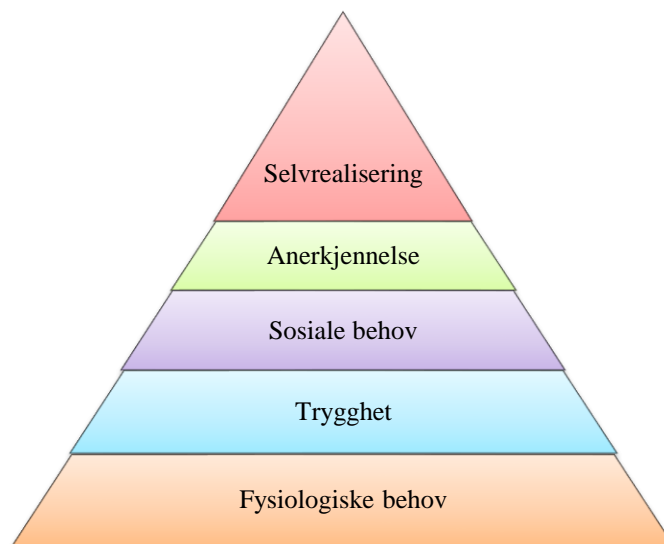
«Motivasjon kan defineres som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse»

(Kaufmann og Kaufmann 2015: 43). Forskning på motivasjon tiltok først skikkelig etter den industrielle revolusjonen mot slutten av 1800-tallet. Vi vil om litt gå gjennom de mest relevante teoriene.

Ledelse har mange definisjoner. En av disse er: «... ledelse handler om å skape orden og retning, det vil si struktur og strategi. I tillegg handler det om å få noen til å gjøre noe, med andre ord det å påvirke andre.» (Høst 2016: 9). I den eldre versjonen av Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2007, defineres ledelse slik: «Lederskap er å påvirke enkelt-individer og grupper til å arbeide mot fellesmål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen.» (Forsvarsstaben 2007: 162). Nå som vi har felles forståelse for definisjonene av motivasjon og ledelse skal vi se nærmere på noen av teoriene bak.

## 2.2.2 Maslows behovspyramide

Psykologen Abraham Maslow forsøkte i 1943 å kategorisere menneskelige behov. Denne kategoriseringen resulterte i teorien som i dag er mest kjent som Maslows behovspyramide. Teorien er visualisert som en pyramide:

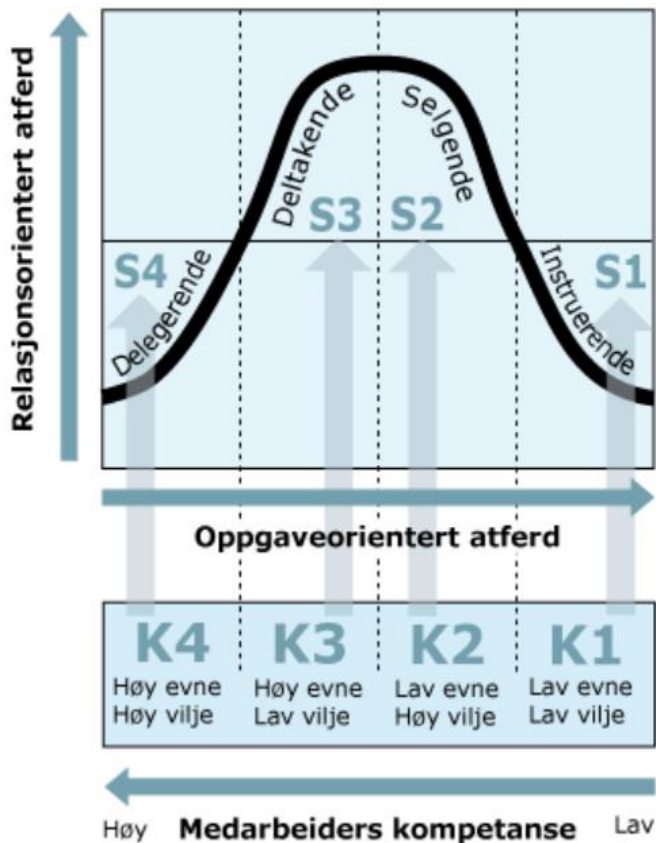


Figur 5: Maslows Behovspyramide

Hovedideen bak teorien er at menneskelige behov må dekkes i en gitt rekkefølge, og man begynner med det nederste nivået i pyramiden. Nivåene er: fysiologiske behov, behov for trygghet, sosiale behov, behov for anerkjennelse og til slutt selvrealisering (Mørch 2021).

Eksempelvis vil et menneske som holder på å drukne først og fremst ha behov for oksygen, før vedkommende vil forsøke å oppfylle sine sosiale behov. Maslows pyramide hjelper oss til å bedre forstå menneskers motivasjon, og hvorfor vi opptrer og handler slik vi gjør.

### 2.2.3 Situasjonorientert ledelse



Figur 6: Situasjonorientert ledelsesmodell (Skoe 2011)

Hersey og Blanchards

situasjonorienterte ledelsesteori ble presentert i 1977 (Høst 2016: 48). Teorien deler ledelse inn i to kategorier, henholdsvis oppgaveorientert og relasjonsorientert. En oppgavefokusert leder er mer opptatt av at en oppgave løses godt, hurtig og effektivt, uten mye rom for å ivareta eller bry seg om relasjonen til de ansatte som skal utføre oppgaven. En relasjonsorientert leder er motsatt. Ikke særlig opptatt å effektivt og å hurtig løse oppgaven, men heller opptatt av relasjonen til de ansatte under oppgaveløsningen. I tillegg deles de som skal ledes opp i fire subkategorier basert på deres modenhet. Den ansattes modenhet for å utføre en oppgave

avhenger, ifølge Hersey og Blanchard, av vedkommende sin faglige dyktighet (evne) og selvtillit (vilje). Eksempelvis vil en arbeider med stor faglig dyktighet og mye selvtillit bli ansett som moden, mens mangel på dette klassifiserer medarbeideren som umoden. Grad av modenhet bestemmer hvorvidt lederen bør utvise relasjons- eller oppgaveorientert lederadferd. Teorien tar på denne måten høyde for at mennesker har ulik faglig dyktighet og nivå av selvtillit. I tillegg vil oppgavene som skal løses også variere. Dette gjør at en leder må evne å variere i sitt lederskap ut fra hvilken medarbeider som ledes og situasjonen man er i. Derav navnet situasjonorientert ledelse (Høst 2016: 48 - 52). Lederens valg av lederskap må justeres fortløpende og for å synliggjøre hvilke lederskap som skal benyttes når, har Hersey og Blanchard utviklet en modell for teorien synliggjort i figur 6.

## 2.2.4 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en annen ledelsesteori utviklet av Bernhard Bass. Den tar, i likhet med situasjonsbestemt ledelse, utgangspunkt i relasjon- og oppgaveorientert lederadferd, men vektlegger i større grad de *«følelsesmessige og symbolske sidene ved ledelse.»* (Høst 2016: 81). Transformasjonsledelse stiller ofte høyere krav til lederens personlighet og kvalifikasjoner. Ledelsesformen anses derfor som krevende for ledere, men skal også bidra til gode resultater ifølge forskning som er gjort (Martinsen 2016: 113 – 114).

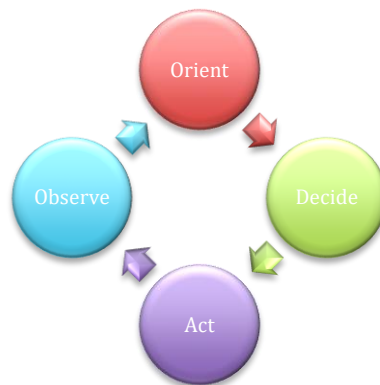
Transformasjonsledere bør være karismatiske og som resultat av dette virke inspirerende. Dette kan innebære å skape visjoner, synliggjøre og kommunisere målsetninger. Lederen bør også ta hensyn til ansattes følelsesmessige tilstand, noe som innebærer å kunne behandle ansatte individuelt. Lederskapet bør videre fokusere på å veilede og utvikle underordnede. Dette skal intellektuelt stimulere ansatte og bidra til personlig vekst. På denne måten opplever den ansatte å gjennomgå en transformasjon (Martinsen 2016: 111 – 112).

## 2.2.5 Forsvarets ledelsesfilosofi: Oppdragsbasert ledelse

Ledelse av organisasjoner blir normalt sett mer komplekst jo større organisasjonen er. Det Norske Forsvaret er i verdenssammenheng et lite forsvar, men fortsatt en rimelig stor organisasjon med sine 16 220 ansatte og 9637 vernepliktige i 2020 (Forsvaret 2021a). I tillegg kommer Heimevernet (HV) som har en struktur på mellom 30 – 40 tusen personell når mobilisert. Ytterligere kompliserende faktorer i Forsvaret er organisasjonens særegenhet gjennom at den må være desentralisert geografisk. Deler av organisasjonen er lokalisert på det sentrale Østlandet, noen er i utlandet på vegne av Etterretningstjenesten, noen er i ubåt under vann og andre står på grensen mot Russland i Finnmark. På militærstrategisk nivå er det forsvarssjefen som er etatssjef med full kommando over hele Forsvarets struktur.

Forsvarssjefen har den høyeste kommandomyndigheten i den operative strukturen. (FFOD 2019: 180). Dette er ingen enkel oppgave, og for å kunne lede på en hensiktsmessig måte, er organisasjonsstruktur og ledelsesfilosofien i Forsvaret viktig. Strukturelt har man derfor valgt en tradisjonell struktur, hvor organisasjonen er bygget opp av ledere i et hierarki hele veien opp til forsvarssjefen og politisk ledelse. En ulempe med et slikt tradisjonelt hierarki er at beslutninger fra øverste ledelse tar lang tid før det når det nederste nivået i organisasjonen, og informasjon fra bunnen bruker, på tilsvarende måte, lang tid til toppen. Dette skaper utfordringer i organisasjoner som Forsvaret, hvor beslutninger og informasjon må deles hurtig og ofte, spesielt under pågående militære operasjoner. Under slike operasjoner vil i tillegg en trent fiendtlig motstander forsøke å skape friksjon, feilinformasjon eller på andre måter

påvirke Forsvarets evne til beslutningstaking. På denne måten senkes Forsvarets operasjonstempo og beslutningsprosessene kompliseres. I militærteorien refereres det ofte til John Boyds OODA-loopteori (Observe – Orient – Decide – Act). Teorien beskriver hvordan beslutninger tas, og i en militær kontekst ønsker man å oppnå et høyt tempo i beslutningskretsen, samtidig som man forsøker å senke tempoet i motstanderens beslutningskrets. Teorien fremstilles slik:



Figur 7: John Boyds OODA-loop (Wikipedia 2021b)

For å øke beslutningstempoet har Forsvaret primært utviklet to hjelpemidler. Det ene av disse er kommando, kontroll og informasjonssystemer (K2IS), eller teknologi i cyberdomenet og nettverk. I moderne konflikter vil dessverre også fienden ha evne til å påvirke denne teknologien, noe som gjør beslutningstaking sårbart hvis man kun støtter seg på teknologi. Derfor er det nødvendig med et annet hjelpemiddel, nemlig Forsvarets ledelsesfilosofi, Oppdragsbasert ledelse.

Oppdragsbasert ledelse (OBL) er en ledelsesfilosofi som er forankret i tidligere nevnte ledelsesteorier i dette kapittelet. Spesielt sterkt står Hersey og Blanchards situasjonsorienterte ledelsesteori (Høst 2016: 48 - 52), men også transformasjonsledelse utviklet av Bernhard Bass (Martinsen 2016: 111 - 114) har påvirket Forsvarets ledelsesfilosofi. En militær leder i Forsvaret skal ha en *balansert lederadferd*, hvor adferden balanseres mellom *oppdragsfokus*, *samspill* og *utvikling*. Oppdragsfokus handler om å prestere når man skal og oppnå høy effektivitet. Samspill handler om å aktivisere de menneskelige ressursene man har rundt seg. Utvikling handler om nytenkning eller kreativitet og tilpasningsevne. En militær leder skal på en naturlig og troverdig måte kunne balansere mellom disse (Forsvarsstaben 2012: 12). Videre handler ledelsesfilosofien om å muliggjøre et høyt tempo i Forsvarets OODA-krets. Hvordan dette oppnås forklarer Forsvarets Fellesoperative doktrine best:

*«Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse. Den innebærer at sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at initiativ kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst robusthet i møte med stridens friksjoner. Oppdragsbasert ledelse er en filosofi som går ut over det å gi oppdrag og tildele ressurser.» (Forsvarsstaben 2012: 163)*

For å oppnå oppdragsbasert ledelse i organisasjonen, beskriver doktrinen at det er viktig å utvikle en organisasjonskultur hvor myndighet desentraliseres så langt det er mulig, med forbehold om at det skal være forsvarlig. I tillegg skal alle sjefer tildeles ressurser for å kunne løse oppdrag. Lokale sjefer skal også få mulighet til å bestemme hvordan oppdrag skal løses. Dette skal gi konstant trening i å ta ansvar, utvikle ledernes dømmekraft og skape motivasjon. (Forsvarsstaben 2007: 163). En av de største fordelene med ledelsesmodellen er at det muliggjør at forsvarssjefen og militære sjefer på alle nivåer kan lede en kompleks organisasjon i uforutsette og uklare situasjoner i møte med en fiende (Forsvarsstaben 2019: 185).

I konteksten av denne oppgaven oppleves oppdragsbasert ledelse som svært interessant. Desentralisert myndighet og ansvarsfordeling bidrar muligens til økt motivasjon og eierskap til resultatet som skal leveres av de militære lederne. I tillegg vil det forventest av militære ledere å kunne utvise balansert lederadferd, noe som betyr at de skal ha oppdragsfokus og evne å skape samspill i sin del av organisasjonen. Det er mulig at slike forventninger til ledere bidrar til at ledere selv, men også deres undergitte, utvikler adferd som bidrar til økt ekstrarolleadferd i Forsvaret. Disse antakelsene samsvarer med konklusjoner i boken til Martinsen (2016: 113 – 114), men også med tidligere forskning som er gjort av Erik Moe (2017) på utøvd lederadferd i Forsvaret. I sistnevnte konkluderes det blant annet med at konstruktiv lederadferd fremmer ekstrarolleadferd i Forsvaret (Moe 2017: 5).

## **2.3 Organisasjonskultur**

En anerkjent definisjon av «organisasjonskultur» er presentert av Edgar H. Schein, og oversatt til norsk av Jacobsen og Thorsvik;

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Jacobsen og Thorsvik 2013: 130)*

En sterk organisasjonskultur samler medarbeiderne i et fellesskap hvor medarbeiderne opplever tilhørighet, og kan ha stor betydning på innvirkningen til effektiviteten til organisasjonen. Den ser særlig ut til å ha fem generelle effekter på adferd (ibid).

Tilhørighet og fellesskap er viktig for å dekke de sosiale behovene for de fleste mennesker. Dette er med på å redusere utrygghet og usikkerhet. En gruppe tenker også relativt likt i problemløsningsammenheng. Fellesskap er videre en viktig faktor for å skape trivsel. Identifikasjonen man har med virksomhetens organisasjonskultur kan derfor slå positivt ut ved at man opparbeider seg lojalitet til virksomheten. Dette er med på å redusere fravær. Motivasjonen til de ansatte blir også påvirket av opplevelsen av det sosiale fellesskapet. Videre er effekten av å jobbe mot noe som er «større enn seg selv» viktig. Tillit er også en viktig faktor, hvor en sterk organisasjonskultur basert på tillit vil redusere behovet for kontroll. Tillitsbasert organisasjonskultur gjør også samarbeid og koordinering av arbeidsoppgavene lettere, ettersom individene i organisasjonen får en følelsesmessig tilknytning til hverandre. I tillegg utvikler ofte medlemmer av samme kultur et felles språk, med en felles måte å kommunisere på (ibid).

Sterke organisasjonskulturer kan også by på problemer ved at det oppstår uformelle ledere i organisasjonen. Dette kan være med på å redusere ledelsen sin evne til å lede, koordinere og styre organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette kan også medvirke til å bidra til gruppetenkning, som kan virke hindrende på innovasjonsprosesser og evnen til å endre seg (Jacobsen og Thorsvik 2013). Sterke organisasjonskulturer kan også bidra til å hindre varsling av kritikkverdige forhold. På denne måten kan de ansatte i organisasjonen la uetisk adferd få utvikle seg uten at dette blir korrigert.

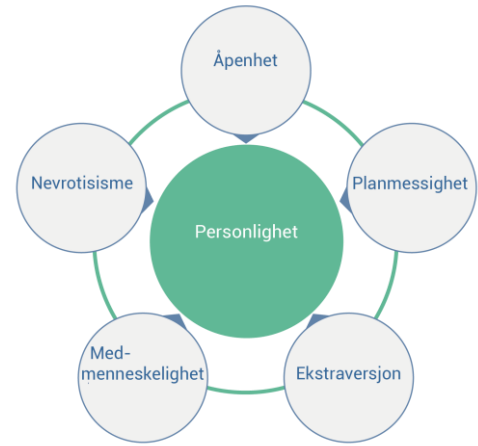
## **2.4 Personlighetstester**

Vi vil senere i dette kapittelet gå gjennom teoriene bak ekstrarolleadferd, men før vi gjør det er det hensiktsmessig for leseren å ha grunnleggende kjennskap til personlighetstester generelt. Et individs tilbøyelighet for ekstrarolleadferd, estimeres ut fra andre

personlighetstrekk. Disse personlighetstrekkene må på en eller annen måte kunne kartlegges. Vi skal nå se nærmere på den vanligste metoden for kartlegging av personlighetstrekk. Deretter skal vi spesifikt se på modellen Forsvaret bruker.

### 2.4.1 Femfaktormodellen

Femfaktormodellen (FFM) blir oftest referert til som «Big Five» og er den mest brukte modellen for testing av personlighet innen personlighetspsykologien (Wikipedia 2021a). Modellen stammer fra det opprinnelige arbeidet som ble gjort av Allport og Odbert på 1930-tallet. Det de gjorde var å kategorisere alle adjektiv i ordboken. Etter mye arbeid endte de opp med 30 adjektiv, eksempelvis «beskjeden». Disse adjektivene omtales som underliggende trekk eller



Figur 8: Femfaktormodellen (Wikipedia 2021a)

fasetter. De 30 fasettene kunne ytterligere kategoriseres i fem domener, derav Femfaktormodellen. Modellen er utviklet ved bruk av statistikk. Testutviklingen startet med at man lot mange mennesker gi seg selv en skåre på hvorvidt et ord (adjektiv) beskrev dem. Deretter så man hvilke ord som hang sammen (Wikipedia 2021a). De fem domenene med underliggende fasetter er som følger;

Tabell 1: Domener og fasetter i FFM (Wikipedia 2021a)

Domener	Fasetter
Åpenhet (Openness)	Fantasi (Fantasy), estetikk (aesthetics), følelser (feelings), handlinger (actions), ideer (ideas), verdier (values)
Planmessighet/ Samvittighetsfullhet (Conscientiousness)	Kompetanse (competence), orden (order), pliktetroskap (dutifulness), prestasjonsstreben (achievement-striving), selvdisiplin (self-discipline), betenksomhet (deliberation).
Ekstroversjon (Extraversion)	Varme (warmth), sosiabilitet (gregariousness), selvmarkering (assertiveness), aktivitet (activity), spenningsøsken (excitemeny seeking), positive følelser (positive emotions)
Medmenneskelighet (Agreeableness)	Tillit (trust), rettfermhet (straightforwardness), altruisme (altruism), føyelighet (compliance), beskjedenhet (modesty), følsomhet (tender-mindedness)
Nevrotisisme (Neuroticism)	Angst (anxiety), fiendtlighet (angry hostility), depresjon (depression), selvbevissthet (self-conscientiousness), impulsivitet (impulsiveness), sårbarhet (vulnerability)

FFM er modellen de fleste andre personlighetstester er bygget videre på. For å kartlegge personlighetstrekk hos en testperson må vedkommende besvare påstander om seg selv.

Eksempelvis: «*Jeg har lett for å få venner*». Påstanden besvares ved en eller annen form for rangering, eksempelvis 1: «*Svært lite treffende*» til 9: «*Svært treffende*». Antall påstander som skal besvares varierer fra hvilken avart av FFM-test man tar.

## 2.4.2 Personlighetstester i Forsvaret

Militære styrker har en lang tradisjon for psykologisk testing som del av seleksjon av personell til militærtjeneste. Innføringen av psykologiske tester ble introdusert så tidlig som under første verdenskrig (Steege og Fritscher 1991). I Norge har Forsvaret gjennomført psykologiske tester på vernepliktige som møter til førstegangstjeneste siden 1950-tallet. Frem til sesjonsordningen for Forsvaret ble endret i 2009, ble alle menn i hvert årskull testet, noe som ga Forsvaret tilgang på store mengder data (Skoglund et al. 2014).

Testene var innledningsvis ikke ment for å finne best mulige kandidater, men heller en mulighet for å ekskludere dem man anså som uegnet til militærtjeneste. Eksempelvis personer med psykiske lidelser (Hartmann & Grønnerød, 2009: 54). I Forsvaret har testen som benyttes blitt endret over tid. Den mest brukte er Harald Engviks fornorskede modell av FFM. Denne er bedre kjent som *5 Personlig faktorer, militær, utgave 2.0* (5PFMIL2.0) og ble innført i 1993 (Engvik 1993). Testen består av 240 spørsmål som skal besvares. Spørsmålene er ikke bare ment å avdekke testpersonens tilbøyelighet til de fem domenene, men måler også personens fasetter (Brekke 2018: 24). Ved at Forsvaret har tilgang på en testpersons tilbøyelighet for adferd (både domener og fasetter), gir dette gode muligheter for seleksjon. Ifølge tidligere sjefspsykolog i Forsvaret, blir derimot personlighetstesten ikke direkte brukt i seleksjon, men som bakgrunnsinformasjon for psykologen(e) som ofte deltar i intervju med kandidater som skal selekteres (Skoglund 2016: 2). Denne formen for seleksjon gjennomføres på flere nivåer i Forsvaret, blant annet ved befals-, offisers-, og spesialstyrkeseleksjon. Det har vært rettet kritikk mot 5PFMIL2.0 som seleksjonsverktøy i Forsvaret. Vi vil ikke gå gjennom kritikken i detalj her, men oppsummert omhandler det, først at testen er gammel. Dette påvirker blant annet hvor lett den er å forstå for testpersoner, siden ord og uttrykk i testen har endret seg over tid. I tillegg mener flere at testen er for omfattende, noe som fører til slurv i besvarelse av spørsmålene. Testmetoden vil etter all sannsynlighet bli endret, og skal i fremtiden gjøres ved bruk av Norsk Personlighetsinventorium (NMPI). Dette er en ny test for seleksjon av vernepliktige. Denne metoden er under utvikling i Forsvaret og tas ikke høyde for i denne oppgaven.



Oppsummert er personlighetstesting utbredt i Forsvaret. Ifølge en rapport fra Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI 2019:) gir dagens seleksjonsordning «*Forsvaret et svært godt utgangspunkt for best mulig seleksjon til Førstegangstjenesten*». Videre står det «... *seleksjonsordningen (preseleksjon og sesjon) er basert på kvalitetssikrede metoder for både de medisinske, psykologiske og fysiske seleksjonsparameterne.*» (FFI 2019: 57).

Personlighetstester som et seleksjonsverktøy for personell som ønsker tjeneste i Forsvaret fremstår som utbredt, hensiktsmessig og nøyaktig. Vi vil i neste del av dette kapittelet se dypere på ekstrarolleadferd. Blant annet på hvilke adferdstrekk (domener og fasetter) som er av relevans for at et individ er tilbøyelig for denne adferden.

## 2.5 Ekstrarolleadferd

Det er viktig for denne oppgaven at ekstrarolleadferd er tydelig definert, og at fenomenet er forklart tilstrekkelig og presist for at både respondenter i våre undersøkelser og leseren av denne oppgaven har samme forståelse av fenomenet. Ekstrarolleadferd går under det engelske uttrykket *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), og er lettest å finne i litteratursøk under denne betegnelsen, da spesielt innen organisasjons-, og motivasjonsteorien og psykologien. Fra 1920-årene til i dag har det blitt gjort mye internasjonal forskning på dette området. I Norge tiltok forskningen sent på 1950-tallet. Forskningen har i stort vært rettet mot å finne sammenhenger mellom motivasjon og jobbtilfredshet. Den bakenforliggende tanken med å forske på dette har vært å øke organisasjonseffektiviteten. OCB-teorien inngår som del av denne forskningen.

En av de mest anerkjente teoretikerne som har skrevet om OCB er Dennis W. Organ. Han utga i 1988 boken “*Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*”. Tittelen alene gjør denne kilden interessant for vår problemstilling. Organ tar ikke full ære av å navngi teorien. Selv var han under innflytelse av en artikkel skrevet av Daniel Katz som ble utgitt under navnet «*Behavioral Science*» i 1964. I artikkelen sammenlignes en god innbygger i samfunnet med en god arbeidstaker i en organisasjon. Metaforen brukes gjennomgående og på grunn av denne metaforen oppstår begrepene «organizational» og «citizenship» i teorien (Organ, 1988). Organ er ikke den eneste som har utviklet teorier om fenomenet ekstrarolleadferd. En annen er *Extra-Role Behavior* (ERB), som er en teori utviklet av Van Dyne, et al. (1995). ERB er definert slik: “*Extra-role behavior (ERB) is defined as behavior which benefits the organization and/or is intended to benefit the organization, which is discretionary and which goes beyond existing role expectations.*” (Van Dyne et al. 1995:

218). De to teoriene er svært like, og det som primært skiller OCB-teorien fra ERB-teorien er at sistnevnte tar for seg ansattes vilje til å varsle om kritikkverdige forhold i en organisasjon, på engelsk populært omtalt som «whistle blowing». ERB viser til ansatte som varsler om kritikkverdige forhold, som eksempelvis kriminalitet eller uetisk oppførsel på arbeidsplassen. En viktig forutsetning for å se på varsling som ekstrarolleadferd i ERB, er den ansattes motivasjon for å varsle, nemlig: varsling gjøres for å forbedre organisasjonen. På denne måten hevder ERB-teorien at den ansatte som har varslet går utover hva som kan forventes av vedkommende. Dette aspektet ved ekstrarolleadferd beskrives ikke i OCB-teorien.

Ettersom forskjellene mellom ERB og OCB er små, anses de ofte som teorier som beskriver det samme psykologiske fenomenet. OCB er ansett som mer anerkjent og er sitert i underkant av 12000 ganger i tidsskrifter og akademia (iht. Google Scholar). Velger derfor primært å benytte oss av Organs teori om OCB i denne oppgaven. Ekstrarolleadferd (OCB) defineres av Organ som: “*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*” (Organ 1988: 4). Professor i organisasjonspsykologi og HRM, Stig Berge Matthiesen ved Handelshøyskolen for Bedriftsøkonomisk Institutt (BI), har oversatt Organs sin definisjon til norsk, og beskriver ekstrarolleadferd på følgende måte: «*Skjønnsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen*» (Matthiesen 2014: 35-45). For fremtidig henvisning til ekstrarolleadferd er det Organs definisjon vi vil benytte oss av.

Dennis W. Organs teori om *Organizational citizenship behavior* tar utgangspunkt i at det psykologiske fenomenet utspiller seg gjennom personlighetstrekk. Det er fem personlighetstrekk som nevnes. Disse er: *Conscientiousness* (Samvittighetsfull), *Civic Virtue* (Samfunnsansvar), *Sportsmanship* (Sportsånd), *Altruism* (Altruisme) og *Courtesy* (høflighet). Ved å gjennomføre personlighetstester vil man kunne avdekke et individs tilbøyelighet til å utvise disse trekkene. Den generelle ideen er at høy grad av for eksempel sportsånd skal kunne gi en indikasjon på at individet til en viss grad vil utvise ekstrarolleadferd. Selv om denne oppgaven bygger på Organs teori, skal leseren gjøres oppmerksom på at det er gjennomført andre undersøkelser for å avdekke ekstrarolleadferd. I mange av disse er Organs fem personlighetstrekk gjengangere, men ikke i alle. Dette muliggjør kritikk av Organs valg av personlighetstrekk. Tabellen under viser et sammendrag av de mest relevante studiene som

er gjennomført på ekstrarolleadferd. I kolonnen til høyre kan man se hvilke personlighetstrekk som er målt i den respektive undersøkelsen;

Tabell 2: Tabellen som viser personlighetstrekk i undersøkelser (Banahene 2017: 24-25)

Forfatter(e) og årstall	Personlighetstrekk undersøkt
Singh and Kolekar (2015)	Conscientiousness, courtesy, helping behaviour and sportsmanship.
Sharma and Jain (2014)	Altruism, organisational compliance, sportsmanship and loyalty
Fred Luthans (2011)	Loyalty, service delivery and participation
Bakhshi Arti and Kuma Kuldeep (2009)	Conscientiousness, courtesy, helping behaviour, sportsmanship, and civic virtue.
Deborah L. Kidder (2002)	Altruism and civic virtue
Farh, Earley and Lin (1997)	Identification with company, altruism, Conscientiousness, interpersonal harmony and protecting company resources
Moorman and Blakely (1995)	Interpersonal helping, individual initiative, personal industry and loyal boosterism
Van Dyre, Graham, and Dienesch (1994)	Obedience, loyalty, social participation, advocacy participation and functional participation.
Padsakoff and Mackenzie (1994)	Peacekeeping and cheerleading
Williams and Anderson (1991)	OCBO and OCBI
Padsakoff, Mackenzie, Moorman and Fetter (1990)	Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue
Smith, Organ and Near (1983)	Altruism and generalised compliance

Vi ønsker å redegjøre grovt for disse personlighetstrekkene i relasjon til ekstrarolleadferd.

### 2.5.1 Samvittighetsfull (Conscientiousness)

I Organs teori (1988) er det å være samvittighetsfull et personlighetstrekk som kan måles for å gi indikasjoner på om et individ vil utvise ekstrarolleadferd. Det er vanskelig å skille klart mellom trekk som samvittighet og altruisme, og det antas at adferden overlapper hverandre noe. Det som primært skiller de to er at når man utviser altruisme er denne ofte rettet mot en bestemt person, mens samvittighetsfullhet fremstår som mer upersonlig. Personer som er samvittighetsfulle fremstår som “... *people who demonstrate conscientiousness often may not even have a ‘target’ or ‘recipient’ in mind; it is more in the notion of a code, or level of resolve as to how one should behave*”. (Organ 1988: 10).

I to undersøkelser som er gjort av henholdsvis Podsakoff og Williams (1986) og Konovsky (1986), har man funnet at samvittighetsfullhet kan brytes ned i hovedsakelig to underliggende

faktorer. Disse fremstår som «attendance» og «adherence to rules». «Attendance» kan oversettes til «oppmøte». I denne konteksten er oppmøte relevant fordi man skiller mellom ansatte som har mye fravær og de som har lite fravær fra arbeidsplassen. Fravær kan, som de fleste vet, være legitimt og rettmessig. I Norge er det helt akseptabelt, og spesielt i COVID-perioden, å være hjemme når man føler seg syk. Det er også sosialt akseptabelt å ha fravær fra jobb hvis det er spesielle hendelser som oppstår, eksempelvis sykt barn, busstreik, uvær og lignende. En person som skårer høyt på samvittighetsfullhet derimot; «... goes well beyond the acceptable or required level in work attendance ...» (Organ 1988: 9). Ikke bare mangler vedkommende samvittighet til å forbli hjemme fra jobb – samvittighetsfulle personer tar færre fraværsdager, kortere pauser fra arbeidet og bruker mindre tid på personlige ærende når de er på arbeid. De er punktlige ved avtaler og leverer produkter når de har lovet (Organ 1988: 9). Attendance er derfor svært viktig for en organisasjons effektivitet, og utøvd oppmøte utover det man kan forvente vil være personlig egenskaper som inngår i måling av OCB hos individer. Den andre underliggende faktoren i samvittighet er som nevnt «adherence to rules». Samvittighetsfulle mennesker har tilbøyelighet til å følge regler på arbeidstedet, noe som blant annet gjør at disse fremstår som ryddige personer som utretter orden (Organ 1988: 9). Eksempler på slik adferd er ansatte som uoppfordret sorterer bøker i en bokhylle, vasker av bord på lunsjrom eller setter på en ny kanne med kaffe når den som står på er tom. Når enkeltpersoner gjør dette i stor skala, er det enkelt å se hvordan dette kan bidra til økt effektivitet i organisasjonen. Organ eksemplifiserer i boken effekten av conscientiousness ved å påstå at en organisasjon kan ha færre ansatte og oppnå lavere gjennomsnittlig sykefravær hvis man har samvittighetsfulle arbeidstakere (Organ 1988: 10 – 11). Personlighetstrekket utgjør deler av fenomenet ekstrarolleadferd, og er meget interessant for våre videre undersøkelser i denne oppgaven.

## **2.5.2 Samfunnsansvar (Civic Virtue)**

Samfunnsansvar er navngitt med analogien, først nevnt av Daniel Katz (1964), om at organisasjonen er som en landsby eller samfunn hvor hver borger (ansatt) har et ansvar. En samfunnsansvarlig ansatt vil ha meninger og være oppriktig opptatt av organisasjonens politikk, ve og vel. En slik ansatt gir uttrykk for at vedkommende har et eierforhold til organisasjonen. Eksempelvis deltar de i diskusjoner på arbeidstedet, kommer med innspill på forbedringer og diskuterer ofte jobb på fritiden. Slik adferd klassifiseres som OCB ettersom dette bidrar til økt effektivitet og utvikling i organisasjonen over tid. Samfunnsansvarets mørke side fremtrer hvis den enkelte ansatte er for opptatt av å diskutere og komme med

innspill. De kan da glemme det de egentlig skal gjøre. Det er en balansegang mellom diskusjon om fremtidige hypotetiske forbedringer og det å faktisk gjøre det som haster her og nå. Når adferden blir for dominerende og går på bekostning av nåværende produktivitet, teller adferden ikke som en del av ekstrarolleadferd (Organ 1988: 12 – 13).

### **2.5.3 Sportsånd (Sportsmanship)**

God sportsånd hos individer kjennetegnes ved de handlinger og holdninger de utviser når de møter daglig motgang eller utfordringer. Mer konkret kjennetegnes de ved at de ikke utagerer, klager eller lager «oppstyr» når de møter utfordringer. En person med god sportsånd vil heller lete etter løsninger og komme med anbefalinger uten at dette oppleves som klaging. Ofte kjennetegnes personene som rolige, stille og noen som «ikke skaper problemer» (Organ 1988: 11). Som leder vil man ofte ikke legge merke til de som utviser god sportsånd. Man vil sannsynligvis, i større grad, vite hvem som mangler sportsånd. Dette er individer som ofte klager og fremstiller mindre utfordringer som store problemer. Slike personer oppgis ofte til å være energikrevende for ledere i organisasjonen (Organ 1988: 12). I et OCB-perspektiv vil god sportsånd kjennetegnes ved personer som aksepterer at det av og til er forutsetninger som mangler. Klaging på dårlig forutsetninger er ofte rettmessig, og legitime utfordringer oppstår i selv de mest veldrevne organisasjoner, men klaging fremfor å akseptere utfordringen utgjør skillet mellom utvist sportsånd og mangel på dette. God sportsånd kan i henhold til teorien måles for å påvise en persons evne til ekstrarolleadferd.

### **2.5.4 Altruisme (Altruism)**

Organ beskriver altruisme slik «*Altruism includes all discretionary behaviors that have the effect of helping a specific other person with an organizationally relevant task or problem*» (Organ 1988: 8). En mer allmennkjent måte å beskrive altruisme på er å omtale det som «hjelpende adferd». I relasjon til OCB må hjelpen som utvises være av fordel for organisasjonen. Eksempelvis hvis en kollega hjelper en annen med en arbeidsoppgave. I flere stillingsbeskrivelser er det krav til samarbeid, men det er ikke det som kjennetegner altruisme sett fra OCB-perspektivet. I dette perspektivet ønsker man å måle hjelp en ansatt gir en annen uten at det er forventet. Organ eksemplifiserer dette i boken, men vi ønsker heller å synliggjøre dette i en forsvarskontekst. Et eksempel kan være når en troppssjef (leder på lavere nivå) velger å invitere sitt underordnede befall på middag for å skape relasjoner internt i troppen (organisasjonen). Aktiviteten er hyggelig og bidrar til økt rolleforståelse og relasjonsbygging, men er verken forventet eller formelt pålagt. Etter Organs teori kan slik

altruisme også utvises ved å være ekstra serviceinnstilt ovenfor organisasjonens kunder eller samarbeidspartnere. En slik ekstra service kan utspilles seg i noe så banalt som å åpne en dør for en kunde, eller tilsvarende handlinger. Behjelpelige medarbeidere og kundebehandlere øker organisasjonens effektivitet over tid. Dette være seg gjennom økt omsetning, redusert ressursbruk eller større effektivitet i arbeidet. Det som derimot er vanskelig å måle hvor mye altruisme som må utvises versus hvor mye mer effekt man oppnår i organisasjonen (Organ 1988: 8). Dette tar ikke Organs OCB-teori standpunkt til og er heller ikke noe vi kommer til å undersøke videre i denne oppgaven.

### **2.5.5 Høflighet (Courtesy)**

Høflighet og altruisme kan fremstå som vanskelig å adskille. Begge handler om å være behjelpelig ovenfor andre, men som nevnt tidligere er altruisme å hjelpe noen som har et problem. Høflighet er en mer proaktiv form for behjelpelig adferd ifølge Organ (1988). «... *coming to aid of someone who already has a problem, versus helping someone prevent a problem from occurring, or taking steps in advance to mitigate the problem.*». (Organ 1988: 12). Et eksempel på slik høflighet kan være å varsle en møteleder om at det vil delta flere personer i møte enn det den ansvarlige antok da innkallingen ble sendt. En slik forhåndsvarsling gjør at vedkommende forbereder møtelokalet, finner flere stoler og lager mer kaffe til deltakerne. Uten en slik (høflig) forhåndsvarsling vil møtelederen først oppdage problemet når møtedeltakerne ankommer. Man kan enkelt se hvordan en slik høflig forhåndsvarsling bidrar til en mer effektiv gjennomføring av møtet for møtelederen. Essensen i OCB er at adferden de ansatte utviser skal bidra til økt effektivitet i organisasjonen. Dette er proaktivt arbeid som skal redusere organisasjonens problemer i fremtiden og bidrar til effektivitet. På denne måten inngår høflighet som et personlighetstrekk som kan måles for å avdekke OCB hos individer.

### **2.5.6 Ekstrarolleadferd oppsummert**

Det finnes per i dag ingen metode for å måle OCB med 100 % sannsynlighet: “*No definitive measure of OCB ... exists*” (Organ 1988: 8), men det er rimelig stor konsensus innen forskningsmiljøene om at det finnes personlighetstrekk som har sammenheng med OCB. Den vitenskapelige metoden som til nå har blitt benyttet for å synliggjøre ekstrarolleadferd hos individer har tatt utgangspunkt i spørsmål som skal besvares. Spørsmålene måler forskjellige personlighetstrekk og mengden av disse. Sammenlagt utgjør alle trekkene et individs tilbøyelighet til å utvise ekstrarolleadferd. I henhold til tabell 2 tidligere i oppgaven, har

personlighetstrekkene som skal gi indikasjoner på OCB variert, men mest anerkjent er Dennis W. Organs OCB-teori som tar utgangspunkt i trekkene *Conscientiousness* (Samvittighetsfull), *Civic Virtue* (Samfunnsansvar), *Sportsmanship* (Sportsånd), *Altruism* (Altruisme) og *Courtesy* (høflighet). Noe annet som kan oppsummeres fra denne teoretiske fremstillingen av OCB er at det heller ikke finnes eksakte metoder for å måle hvor mye effektivitet OCB utgjør for en bedrift.

Noe av det vi ønsker at leseren skal sitte igjen med etter å ha lest teorien om OCB er at fenomenet deles i fem personlighetstrekk og man må vite hvilke disse er. Til slutt oppsummerer vi med at teorien antar at organisasjoner som har eller får ansatte til å utvise ekstrarolleadferd vil ha økt effektivitet. Dette gir fordeler i konkurranse med andre organisasjoner. I en militær kontekst: fordeler ved væpnet konflikt.

## 3 Metode

I dette kapittelet redegjør vi for den metodiske tilnærmingen til forskningsarbeidet. Dette er valg av forskningsdesign og metode, datainnsamlingsmetode, utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og informanter. Videre tar vi for oss intervjuguide og gjennomføring av intervjuene, samt databehandling og analysen. Det blir også drøftet etiske betraktninger. Avslutningsvis redegjør vi for forskningsarbeidet, herunder oppgavens reliabilitet og validitet.

### 3.1 Forskningsdesign og valg av metode

For å besvare: *ekstrarolleadferd - forsvarets supervåpen?* er det nødvendig med et forskningsdesign som kan lede oss gjennom prosessen. Problemstillingen vår passer godt til casestudie, fordi forskningsdesignet fungerer for å studere et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011), og fordi variablene vi studerer er vanskelig å kvantifisere (Ghauri og Grønnhaug 2010). Variablene som vi benytter oss av for å besvare problemstillingen omhandler de formelle og uformelle trekkene ved organisasjonen, jamfør Jacobsen og Thorsvik (2013) sin modell for organisasjonsforståelse. Videre ønsker vi å undersøke om lederskap påvirker ekstrarolleadferd i en militær kontekst, samt hvordan ressurser inn har en effekt ut, og da i konteksten ekstrarolleadferd. Ved starten av oppgaven hadde vi noen teoretiske antakelser som passer godt inn i et deskriptivt case design (Yin 2008). Vi startet oppgaven ved å presentere teori om ekstrarolleadferd, motivasjon, ledelse og seleksjon. Som tidligere nevnt er det også forsket lite på hvilke effekter ekstrarolleadferd har i en militær kontekst, selv om fenomenet har blitt belyst gjennom flere studier i andre sammenhenger. Ved valg av metode for undersøkelsene sto vi mellom en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming, og skillet mellom disse to er hvordan dataene skal forstås. I en kvantitativ metode skal dataene tolkes analytisk gjennom tallforståelse og statistiske mål, slik at man kan oppnå data som kan tolkes og generaliseres. En slik metode krever at dataene enkelt kan kategoriseres og har forhåndsdefinerte svar. For å kunne lage gode kvantifiserbare undersøkelser kreves det også inngående kjennskap til problemstillingen. I den kvalitative metoden beskrives dataene gjennom ord, tekst og observasjoner. Dette gjør det også tidkrevende og vanskelig å analysere et stort datamateriale egnet for generalisering. Det er også et godt argument for å benytte kvalitativ metode hvor man ønsker mer utdypende og friere besvarelser som er viktig for å forstå den eller de sosiale sammenhengene. Dette vil i mindre grad være mulig ved kvantitativ metode. En fare ved begge de metodiske tilnærmingene er at man benytter seg av informasjon som en selv finner interessant, men som



ikke belyser problemstillingen godt nok (Jacobsen 2018). Dette har vi vært meget bevisst på gjennom forskningsprosessen. Den kvalitative metoden kan også genere data som kan benyttes i en kvantitativ tilnærming for å utvikle hypoteser som kan testes statistisk.

Vi valgte en kvalitativ tilnærming til casestudiet, noe som også er typisk for denne typen forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å belyse problemstillingen på et overordnet nivå, samtidig som at det ikke er et mål å generalisere funnene våre til andre organisasjoner. Videre er tilgjengeligheten til data en viktig faktor. Som vi ser av undersøkelsen så er respondentantallet noe lavt. Som ledere i Forsvaret med akkumulert erfaring på cirka 25 år har vi også opparbeidet oss et stort nettverk. Dette gjør oss i stand til å rekruttere informanter strategisk og kriteriebasert.

Datainnsamlingen ble gjort via nøkkelpersonell fra ulike avdelinger i Forsvaret. Dette er en vanlig metode innenfor kvalitative tilnærminger (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Dette var hensiktsmessig både fordi disse i størst grad innehar detaljkunnskap og innsikt i hvordan Forsvaret påvirkes av ekstrarolleadferd, men også fordi de kan belyse enkelttemaer på en meget god måte. Oppgavens bidrag er en beskrivelse av hvordan ekstrarolleadferd kan påvirke Forsvaret, herunder synliggjøre effekter som kan utnyttes organisatorisk og strategisk. Metoden og problemstillingen vanskeliggjøre derimot målbarheten av fenomenet, som vi anser som ikke direkte målbart (og kontrollerbart) slik man søker ved en kvantitativ tilnærming. Denne utfordringen møtte også Dennis Organ (1988) da han studerte ekstrarolleadferd som del av utviklingen av OCB-teorien.

### **3.2 Metode for datainnsamling**

For å besvare problemstillingen benyttet vi oss av semistrukturerte intervjuer. Informantene bidro med erfaringer, kunnskap og synsvinkler på hvordan Forsvaret både selekterer, utdanner sine ledere og foster ekstrarolleadferd som en integrert del av en soldats hverdag. Fordelene ved å nytte semistrukturert intervju er dialogen som oppstår mellom informant og oss som forskere. Samtidig gir metoden gode muligheter for oppfølgingsspørsmål og eventuelle avklaringer underveis (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). I noen av intervjuene ble enkelte forhåndsplanlagte spørsmål utelatt da de viste seg å være uhensiktsmessige eller overflødige under selve intervjuet. Intervjuguiden er vedlagt som [vedlegg 1](#).

Vi har også benyttet oss av sekundærdata for å besvare oppgaven. Dette er gjort ved å hente inn resultatene fra Forsvarets medarbeiderundersøkelser for 2019.

### 3.3 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse

Vi benyttet oss av strategisk og kriteriebasert utvelgelse ved valg av informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Grunnen til denne utvalgsstrategien er at informantene måtte ha inngående kjennskap til hvordan Forsvaret både selekter og utvikler sine ledere. For å kunne avdekke noen av effektene ekstrarolleadferd gir Forsvaret er det også viktig med bredde i informantutvalget, noe som omtales som *maksimal variasjon* (ibid). Dette gav oss et bredt spekter av svar og perspektiver på fenomenet ekstrarolleadferd.

Ved vurdering av utvalgets størrelse sammen med utvalgets erfaring og formelle kompetanse, så vi det som tilfredsstillende å intervju to personer som er spesialister på Forsvarets rekruttering (psykolog og seleksjonsekspert). Videre intervjuet vi én person som arbeider med lederutvikling på Forsvarets Høgskole (ledelsesutviklingsekspert). Av ledere intervjuet vi personell som har stillingstitler både som troppssjef og kompanisjef. Totalt gjennomførte vi tre slike intervjuer, som varte fra 30 minutter til 60 minutter. Intervjutranskriberingene er vedlagt denne oppgaven som [vedlegg 2](#).

Rekrutteringen ble gjort med bakgrunn i epostinvitasjon gjennom Brigade Nord sin operasjonssentral, som sendte ut invitasjonene til de ulike budsjett- og resultatansvarlige avdelingene i brigaden. Dette hjalp oss med å rekruttere personell som sitter i tropps- og kompanisjefsstillinger. Respondentene som hadde det vi omtaler som ekspertkompetanse på lederutvikling og seleksjon, ble rekrutterte gjennom en personlig invitasjon. Disse ble aktuelle for oss gjennom at de ved flere anledninger har vært synlige i Forsvarets organisasjon eller ellers hatt en offentlig rolle som eksperter innen sitt gitte fagfelt. Ved flere av tilfellene hadde vi kjennskap til informantene på forhånd, fordi vi har arbeidet eller studert sammen med dem tidligere i karrierene våre. Det er allikevel viktig å presisere at vi ikke har intervjuet noen vi har et direkte eller indirekte kommandoforhold til. Majoriteten av informantene har både høyere grad og er plassert høyere i hierarkiet enn det vi arbeider på.

### 3.4 Informanter

Med bakgrunn i personvernregelverk (GDPR) er ikke informantene våre identifisert med navn. Dette er også i tråd med meldeskjemaet som er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) som er vedlagt denne oppgaven som [vedlegg 3](#). Informantene er allikevel gitt mulighet til å gi ekspertuttalelser mot at de har forhåndsgodkjent sine uttalelser og blitt bevisstgjort hva hvordan dette kan påvirke dem. Dette har vi ikke å benytte oss av, og informantene er fortsatt anonyme i denne oppgaven. Det er allikevel mulighet for at de kan bli

identifisert indirekte ved at personell i Forsvaret har kjennskap til dem. Videre har det vært presisert at det er frivillig å delta i undersøkelsen. Informantene vår er gruppert i følgende grupper:

**Troppssjef:** Kjennetegnes ved at de har gjennomført og bestått en av Forsvarets krigsskoler eller innehar en sivil bachelor med påfølgende offiserskurs. Troppssjefsrollen blir som oftest gjennomført innen 4 år etter uteksaminering fra krigsskolen. Som troppssjef har man et lederansvar for cirka fem ansatte og 20-35 soldater. Dette kan allikevel variere basert på troppeart og våpentilhørighet. Troppssjef er den laveste stillingen i Forsvaret som gir linjelederansvar, gradsnivået spenner seg fra fenrik til kaptein. Totalt gjennomførte vi ett intervju på dette nivået.

**Kompani-/eskadronsjef:** Dette er personell som har leder- og kommandoansvar ovenfor to til fire tropper, avhengig av våpenart og troppetilhørighet. En kompanisjef er første karrierestilling i Forsvaret og dette er tjeneste som gjennomføres etter troppssjefstjeneste og stabstjeneste. Fast tjeneste som kompanisjef kan tidligst oppnås etter seks år som løytnant, og gjennomføres på kaptein- til majorsnivå. I praksis gjennomføres en slik tjeneste ved 28-35 års alder. Kompanisjef er laveste nivå som innehar refselsesmyndighet og har et lederansvar for cirka 150 soldater. Totalt gjennomførte vi to intervjuer på dette nivået.

De to nevnte gruppene representerer den typiske lederen i Hæren og i Forsvaret for øvrig, og er ment å kunne si noe om hvordan de opplever ekstrarolleadferd i organisasjonen.

**Personell som jobber med rekruttering, seleksjon og lederskapsutvikling:** Personellet vi har intervjuet i denne gruppen jobber i stabsfunksjoner enten ved fellesinstitusjoner eller på grenstabsnivå. I slike stillinger arbeider både militært og sivilt ansatte med varierende karriereveier bak seg, og normalt en tilleggsutdanning. Tilleggsutdanningen kan være militær, men som regel sivil. Flere av respondentene har selv hatt sjefstjeneste eller vært fagspesialist i Forsvaret. Gradsnivået på respondentene strekker seg fra løytnant til oberstløytnant. Det er i denne gruppen vi har rekruttert personell strategisk. Dette gir både bredde og variasjon i besvarelsen.

## **3.5 Intervjuguide**

Intervjuguiden har blitt utformet på bakgrunn av teori i [kapittel 2](#) og de teoretiske antagelsene som presentert i [kapittel 1](#), og tilpasset de ulike informantene som vi ønsket å intervju. Derfor lagde vi fire forskjellige intervjuguider hvor temaene omhandler rekruttering og seleksjon, lederutvikling, ledelse, motivasjon og trekk ved organisasjonen. Videre ble det spurt om hvilke effekter fenomenet har på Forsvaret.

Et viktig moment for oss i undersøkelsen var å bevisstgjøre informantene om hva ekstrarolleadferd egentlig er. Vi startet derfor undersøkelsen med å spørre dem om hva de legger i begrepet. Egne erfaringer fra samtaler med andre har vist at dette er en nødvendighet. Etter dette fortalte vi hvilken definisjon vi har brukt, både for å bevisstgjøre, men også for å sikre oppgavens validitet. Oppgaven er operasjonalisert i følgende tema: seleksjonsspørsmål, lederutviklingsspørsmål, kontrollspørsmål, meningsspørsmål, effektspørsmål og strategisk spørsmål.

### **3.5.1 Seleksjonsspørsmål**

I seleksjonsspørsmålene ønsker vi å finne ut av om Forsvaret rekrutterer personell basert på deres personlige egenskaper og om dette er gjort med bakgrunn i at ledere og andre ansatte utviser ekstrarolleadferd. Som vi har redegjort for tidligere har militæret utstrakte muligheter for å gjøre nettopp dette.

### **3.5.2 Lederutviklingsspørsmål**

En sentral del av det å bli ansatt som militær leder i Forsvaret innebærer at man har gjennomgått utdanning i regi av Forsvaret. Dette gjøres enten via spesialistiskoler eller offisersskoler. Videre er det et fokus på lederutvikling når man kommer ut i avdeling. Vi ønsker å undersøke om det å få de ansatte til å utvise ekstrarolleadferd er en del av denne utviklingen.

### **3.5.3 Kontrollspørsmål**

Vi ønsker å undersøke om lederne opplever at de ansatte utviser ekstrarolleadferd og delvis kontrollere resultatene i Forsvarets medarbeiderundersøkelsene som vi har brukt som sekundærdata. Videre ønsker vi å undersøke om det er noen forhold ved de formelle og uformelle trekkene ved organisasjonen som hemmer eller fremmer behovet for at de ansatte utviser ekstrarolleadferd.

### **3.5.4 Meningsspørsmål**

I meningsspørsmålene ønsker vi å undersøke om lederen opplever at Forsvaret utdanner dem innenfor det å få de ansatte til å vise ekstrarolleadferd. Vi ønsker også å høre om hvordan de som ledere påvirker sine ansatte og om de har noen formelle belønnings- eller straffemekanismer for undergitte som utviser eller ikke utviser ekstrarolleadferd.

### **3.5.5 Effektspørsmål**

I effektspørsmålene ønsker vi å se om informantene opplever at ansatte som utviser ekstrarolleadferd gir noen positive eller negative eksternaliteter til Forsvaret.

### **3.5.6 Strategisk spørsmål**

Tar for seg om Forsvaret benytter seg av de fordelene som ekstrarolleadferd representerer.

## **3.6 Gjennomføring av intervjuer**

Intervjuene ble gjennomført digitalt ved bruk av «Teams» grunnet COVID 19-pandemien. Dette opplevde vi som en god metode gitt situasjonen, samt at dette gjør forskningsarbeidet effektivt og lettere tilpasse til informantenes arbeidshverdag.

Lydopptakene ble lagret med enkelt opptak, med en diktafon som ikke kan kobles til internett. Opptakene ble startet etter at navnene deres var presentert. Det ble også gjort feltnotater underveis i intervjuene.

## **3.7 Databehandling og analyse**

Alle intervjuer har blitt transkribert fullt ut, noe som er en tidkrevende prosess. Der hvor informantene har oppgitt personalia på andre potensielle informanter, har vi sensurert dette i transkripsjonen for å hindre brudd på personvernregler. Dette er også gjort når informantene har dratt frem eksempler og henvist til egen hverdag på en slik måte at det er stor fare for at de identifiseres.

Vi har analysert dataene med bakgrunn i de teoretiske antagelsene som vi presenterte innledningsvis i metodekapittelet. Vi dannet oss ett helhetsinntrykk av datamaterialet for deretter å plukke ut den viktigste informasjonen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Da vi skulle systematisere intervjumaterialet begynte vi med å transkribere intervjuene. Etter at alt var transkribert gikk vi over tekstene og markerte med fargekoder, kategorisert etter tema (seleksjonsspørsmål, lederutviklingsspørsmål, kontrollspørsmål, meningsspørsmål, effektspørsmål og strategisk spørsmål). Da denne jobben var gjort hadde vi mangfoldige

sitater som berørte hvert tema. Sitatene ble deretter vasket for fyllord for å få bedre sammenheng og flyt. Når dette ble gjort analyserte vi hvert sitat for å finne ut hvor dette kunne passe når vi skulle se sitatet i kontekst av Jacobsen og Thorsviks modell. Dette var spesielt krevende siden flere av sitatene passet inn flere steder i modellen. Da vi hadde systematisert sitatene var de klare for å brukes i drøftingskapittelet som del av løpende tekst. I drøftingen er dataene (sitatene) tolket og sammenslått med hensiktsmessig og sammenfallende teori som er presentert i [kapittel to](#).

### **3.8 Ethiske betraktninger**

I forkant av intervjuene samt i intervjuforespørselen ble det presisert at vi ønsket å ta opp intervjuene, både for å sikre reliabiliteten til dataene, samt for å lette på analysearbeidet. Det var ingen innvendinger til dette. Vi utformet også et godkjenningsskjema som vi presenterte for informantene før intervjudagen. Der ble det stilt spørsmål om informantene ville være anonyme eller ikke, i tillegg til at det helt frem til oppgavens publisering har vært muligheter for å trekke tilbake samtykket. Informantene har også fått tilbud om å få deres transkriberte intervju til gjennomlesning, slik at de i ettertid kan lese hva de har svart.

En stor etisk betraktning vi har gjort oss gjennom prosessen er det å forske på egen organisasjon. Vi har begge vært ansatt i Forsvaret i over ti år, og har et stort nettverk innad i Hæren spesielt. Dette har vi vært bevisst gjennom valg av informanter. Vi har som nevnt tidligere sørget for å ikke intervju personell vi verken står i direkte eller indirekte kommandolinje til.

### **3.9 Metodens kvalitet**

Vi gjennomførte et prøveintervju med en i Forsvaret som har god kjennskap til alle aspektene ved problemstillingen vi ønsker å belyse. Dette ble gjort før vi startet datainnsamlingsfasen vår, og ble gjort som et ledd i å kvalitetssikre intervjuguiden vår. Dette viste seg å være nyttig for forskningsprosessen. Intervjuguiden fungerte relativt bra, men det ble gjort enkelte modifiseringer. Intervjuet ble verken tatt opp eller transkribert i ettertid.

#### **3.9.1 Reliabilitet**

Reliabilitet knytter seg til presisjonen i dataene som er samlet inn, analysen og behandlingen av dataene. Høy reliabilitet kan bli bekreftet ved blant annet å gjennomføre samme studien i et annet tidsrom, eller at andre forskere undersøker samme fenomenet på nytt, med samme resultat (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). Det er derimot vanskelig å duplisere

kvalitative data, noe som også vanskeliggjør målinger av reliabiliteten til dataene (ibid). Vi har innledningsvis beskrevet caset vårt, og gjennomført semistrukturerte intervjuer med bakgrunn i de utarbeidede intervjuguidene. Som tidligere beskrevet er disse utarbeidet til å passe informantene og deres dybdekunnskap. Videre har vi samlet inn data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelser hvor det har vært høy svarprosent. Kuvas og Dysvik (2016) viser til at egenrapporterte prestasjoner av ekstrarolleadferd og arbeidsprestasjoner har høy validitet og reliabilitet. Svarene i Forsvarets medarbeiderundersøkelse er også såpass entydige at de ansees som både reliable og valide. Dette har bidratt til at vi har fått belyst hovedproblemstillingen fra flere forskjellige vinkler. Opptak, notater og transkripsjon av intervjuene har bidratt til at dataene er blitt behandlet med etter vår mening med høy reliabilitet.

En vesentlig svakhet ved denne oppgaven som påvirker reliabilitet, og som vi som forskere er bevisste på, er fenomenet ekstrarolleadferd i Forsvaret sammenlignet med fenomenet i samfunnet ellers. Vi har så langt ikke funnet gode, pålitelige kilder som beskriver hvor mye ekstrarolleadferd som utvises i øvrig offentlig sektor eller i næringslivet for øvrig. Dette svekker vår oppgave da vi bruker sekundærdata fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse som viser at Forsvarets ansatte utviser mye ekstrarolleadferd. Dette er vanskelig å påstå uten å ha kunnskap til hvor mye ekstrarolleadferd som utvises ellers i samfunnet.

### **3.9.2 Validitet**

Validitet sikter til om dataene som samles inn i undersøkelsen er representative for fenomenet. Validitet må ikke behandles som en absolutt grenseverdi, men noe som kan være tilnærmet oppfylt (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). Ved deskriptive casestudier er heller ikke intern validitet relevant (Yin 2008). Vårt fokus er derfor på eksternt validitet, som omfatter om funnene er overførbare til andre situasjoner (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). Vi har intervjuet seks informanter, hvorav alle jobber i Forsvaret og har relativt lang tjenestetid i Forsvaret, kanskje med unntak av troppssjefen. Vi mener derfor at vi har fått ett godt innblikk i hvorvidt ekstrarolleadferd er Forsvarets supervåpen. Funnene våre kan nok overføres noe til andre organisasjoner av samme type og størrelse, men Forsvarets egenart svekker muligheten til å generalisere. Dette er også noe av grunnen til at organisasjonen er unntatt arbeidsmiljøloven hva gjelder arbeidstid. Videre er dette en organisasjon som har egen intern utdanningsordning som kan bidra til å institusjonalisere de ansatte på en bestemt

måte. Vi mener at disse forholdene gjør at funnen ikke kan generaliseres til andre organisasjoner.





## 4 Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte vår problemstillings to delspørsmål. Det første er: *hvordan oppstår ekstrarolleadferd i Forsvaret?* og det andre er: *hvilke strategiske effekter gir det?* For å drøfte det første delspørsmålet vil vi, som nevnt i problemstillingen i [kapittel 1](#), bruke Jacobsen og Thorsviks (2013) modell. Ved å bruke modellen tror vi at delspørsmålet kan besvares metodisk og på en hensiktsmessig måte. Fra modellen vil vi bruke perspektivene; *ressurser, formelle trekk, uformelle trekk, omgivelser og ledelse*. Vi vil suksessivt reflektere rundt hvordan disse perspektivene kan påvirke hvordan ekstrarolleadferd oppstår i Forsvaret. Dette vil gjøres ved bruk av underkapitler for hvert respektivt perspektiv. For å underbygge oppgavens relevans og troverdighet vil våre informaners kunnskap og innspill naturligvis brukes for å gi ytterligere tyngde og flere perspektiver. Når vi anser første delspørsmål som tilstrekkelig belyst vil vi drøfte delspørsmål to, *hvilke strategiske effekter det gir*. De strategiske effektene ekstrarolleadferd potensielt utgjør for Forsvaret kan sees på som *resultater* jamfør modellen til Jacobsen og Thorsvik (2013). Også her vil oppgavens informanter bidra i refleksjonen. Når vi har drøftet de to delspørsmålene, vil våre konklusjoner presenteres i det påfølgende kapittelet.

### 4.1 Hvordan oppstår ekstrarolleadferd i Forsvaret?

#### 4.1.1 Ressurser

En ressurs omtales av Jacobsen og Thorsvik (2013) som noe organisasjonen får tilført eller har som øker organisasjonens effektivitet eller gir et fortrinn. I lys av modellen til Jacobsen og Thorsvik har vi valgt å omtale menneskene som jobber i Forsvaret som en ressurs. Forklart på en annen måte som «humankapital».

Siden ingen jobber i Forsvaret fra fødselen av kan vi trygt slå fast at all humankapital tilkommer Forsvaret gjennom en form for tilsetningsprosess. Vi har omtalt en rekke metoder for hvordan seleksjon til Forsvaret gjøres i teorikapittelet (Pkt. [2.1.3](#) og [2.4.2](#)). I innledningen ([kapittel 1](#)) til denne oppgaven spekulerer vi i om Forsvaret benytter seleksjonsmetodene, kanskje spesielt personlighetstester, for å tilegne seg personell som er tilbøyelig for ekstrarolleadferd og at dette utnyttes strategisk. Gjennom våre intervjuer har vi snakket med to personer som har meget god kjennskap til seleksjonsprosesser. Disse ekspertene er henholdsvis en psykolog som har jobbet med seleksjon i Forsvaret i flere år og en som er leder for seleksjonsprosesser i Forsvaret. Førstnevnte beskriver at personlighetstester er viktig

for Forsvaret og benyttes i seleksjon. H\*n bekrefter at testen som benyttes heter NMPI240 og at denne er den samme testen som beskrives i vårt teorikapittel (5PFMIL2.0). H\*n beskriver videre at: alle som ønsker å bli piloter i Luftforsvaret, alle som gjennomgår Forsvarets opptak og seleksjon (FOS) for å bli tatt opp på befalsskolen eller Krigsskolen, og alle som søker opptak hos spesialstyrkene må gjennomføre NMPI240 og får kartlagt sin personlighetsprofil. Disse personellgruppene utgjør majoriteten av alle ansatte i Forsvaret (Forsvaret 2021b). Jamfør teorien til Dennis Organ (1988) vil disse personlighetstestene kunne benyttes til å plukke ut personer som har større tilbøyelighet for ekstrarolleadferd. Personell med høy score på samvittighetsfullhet, samfunnsansvar, sportsånd, altruisme og høflighet kan identifiseres. Vår informant sier h\*n også tror man vil kunne gjøre seleksjon av personer med høyere sannsynlighet for å utvise ekstrarolleadferd hvis man ønsker; «... hvis jeg leker meg med tanken så kan jeg sikkert dikte opp en profil som kanskje har større sjanse for å lede til det» (psykolog i Forsvaret). I så måte antar h\*n at spesielt trekket samvittighetsfullhet er viktig, men det må også være andre faktorer til stede. «... for å gi den samvittighetsfullheten din da, et fruktbart vekstområde så må du på en måte få noe av Forsvaret ... Altså du må trives der. Sånn at du har lyst til å yte. Så det du får trenger ikke å være en belønning, men det kan være trivsel. Du må trives. Det er først da du gidder å yte ekstra.» (psykolog i Forsvaret). Gjennom intervjuet presiserer h\*n ytterligere at sannsynligheten for adferden baserer seg på en rekke komplekse faktorer. Ekstrarolleadferd oppstår ikke i et vakuum hvor bare personligheten har betydning. H\*n nevner forventninger, kultur, moralske standpunkt, grunnverdier og oppdragelse som mulige faktorer. Disse i kombinasjon med personlighet kan være utløsende for ekstrarolleadferd, men er på ingen måte en garanti. Følgende metafor ble brukt for å skissere sammenhengen mellom personlighet og ekstrarolleadferd: «... du må være 18 for å få lappen, men du får ikke lappen for at du fyller 18» (psykolog i Forsvaret).

Den andre informanten vi intervjuet har ikke inngående kjennskap til psykologien bak ekstrarolleadferd, men heller overordnet kjennskap til Forsvarets opptak og seleksjon. H\*n beskriver også at personlighetstester gjennomføres, men at psykologiteamet under seleksjonen ser på personlighetsprofilene for å avdekke «... dersom det er personell som man må være ekstra oppmerksom på i forbindelse med intervju eller feltøvelse ...» (seleksjonseksperter). Dette samsvarer med det vi fant i litteratursøk og som beskrives i teorikapittelet. Dette samsvarer også med uttalelser fra psykologen som uttalte «Det er ingen som består eller stryker på en personlighetstest. Den blir brukt til å lage hypoteser som man kombinerer med andre verktøy for å danne seg et inntrykk av kandidaten. Det er ikke en test

*som sådan.*» (psykolog i Forsvaret). De andre verktøyene som beskrives i sitatet vil naturlig være feltøvelser, caseoppgaver eller intervju. Forsvarets seleksjon fremstår som en grundig prosess hvor det naturlig nok er det sammenlagte bilde av en kandidat som bestemmer om vedkommende ansettes eller ikke.

Vår hypotese om at personlighetstester spesifikt benyttes for å selektere personer som utviser ekstrarolleadferd virker usannsynlig, men at seleksjon til tjeneste i Forsvaret bidrar til ekstrarolleadferd er langt ifra avkreftet. Tvert imot. Gjennom intervjuene fikk vi dypere innsikt i seleksjonsmetodene, grundigheten og noen av tankene bak. Også de øvrige informantene i oppgavene skisserte seleksjon som noe som er viktig og grunnleggende for alle som ansettes i Forsvaret. En av våre informanter nevnte at selv på laveste nivå for ansettelse i Forsvaret (OR2), benyttes en rekke seleksjonsmetoder og det er ikke unormalt med interne seleksjonsprosesser; *«Selv om det bare var noen få dager med mestring, da fikk vi luka vekk de som ikke hadde det lille ekstra ...»* (kvinnelig kompanisjef). Det er ikke umulig at «det lille ekstra» er ekstrarolleadferd som utspiller seg. Det er også overveiende sannsynlig at personell som har god helse, både mentalt og fysisk, vil ha bedre utgangspunkt for å yte utover det som er forventet eller beskrevet i en stilling. På denne måten kan man argumentere for at Forsvaret selekterer på ekstrarolleadferd direkte gjennom observasjoner under feltøvelser og caser, og indirekte gjennom gode resultater på helsesjekker og fysiske resultater. Hvorvidt dette skjer bevisst eller eksplisitt for å skape mer effektivitet gjennom utnyttelse av de ansattes ekstrarolleadferd, kan vi på ingen måte si med sikkerhet. Det fremstår heller som om det skjer ubevisst og da at ekstrarolleadferd på en eller annen måte er korrelert med andre ønskelige egenskaper man selekterer for ved opptak. En av respondentene uttalte: *«Altså vi selekterer jo personell som er over gjennomsnittet smart, som er over gjennomsnittet evne til å ta vare på helsen si ... stort sett over gjennomsnittet i det meste, så det er jo klart at det er nok en sammenheng her med at dem også ønsker å yte bedre generelt og videre i livet.»* (Seleksjonsekspert).

Det fremstår for oss som om ekstrarolleadferd er noe Forsvaret ikke har en klar formening om, og at det ikke selekteres spesifikt på denne adferden. I så fall selekteres det på initiativ, som man delvis, og i enkelte tilfeller kan sammenligne med ekstrarolleadferd. En respondent svarte på et spørsmål om ekstrarolleadferd; *«... på bakgrunn av mange av de kvalitetene vi er selektert for å inneha altså; initiativ, engasjement, evne og vilje til å løse oppdrag, evne og vilje til å ta ansvar også videre. Så tror jeg man i det vil naturlig finne ja-mennesker ...»*. (mannlig kompanisjef). Denne respondenten og flere andre bruker ordet initiativ istedenfor

ekstrarolleadferd. Initiativ er en adferd som belønnes i seleksjonsøyemed i Forsvaret og det er rimelig å anta at ekstrarolleadferd tilkommer Forsvaret, blant annet gjennom at det selekteres personer som utviser initiativ. Initiativ oppleves som et mer kjent og allment forstått uttrykk i Forsvaret. Vi tror dermed at ekstrarolleadferd i Forsvaret er et resultat av seleksjonsmetodene som benyttes, men at dette ikke er rettet bevisst mot den adferden eksplisitt. Seleksjon bidrar, etter vår oppfatning, delvis med å forklare hvordan adferden oppstår i organisasjonen.

#### 4.1.2 Formelle trekk

Forsvaret har *formelle trekk* som vi tror bidrar til at ekstrarolleadferd oppstår. I modellen til Jacobsen og Thorsvik (2013) skisseres to hovedkomponenter: Forsvarets mål og strategi, samt Forsvarets organisasjonsstruktur.

I teorikapittelet (pkt. [2.1.1](#)) redegjorde vi for Forsvarets ni hovedoppgaver og hvordan disse til syvende og sist løses av det laveste nivået i Forsvaret. Vi mener at det er på dette nivået de ansatte i størst grad merker økninger eller reduksjoner i Forsvarets ambisjoner (mål) eller økonomiske tildelinger. Det er vår påstand at det er både oppgavene som tillegges (ambisjonsnivå) og ressursene man får tildelt for å løse oppgavene som dikterer hva som faktisk blir gjort. Som en del av innledningen til denne oppgaven ([kapittel 1](#)) beskrev vi at vi tror at forsvarssjefen har rett når han beskriver en personellmangel (ressursmangel) i strukturen (Bruun-Hanssen 2016), og at vi undrer på hvordan man da klarer å løse pålagte oppdrag med en slik underbemanning. For å få mer kunnskap om dette spurte vi våre informanter om hva de mener om Forsvarets ambisjonsnivå og ressurstildeling, og hvorvidt dette kan bidra til ekstrarolleadferd.

Vår opplevelse etter å ha gjennomført intervjuene er at det er divergens mellom uttalte ambisjoner og tildelte ressurser. En av informantene våre hadde et eksempel på hvor han spurte en brigader (general og høy lederstilling i Forsvaret) om ambisjonsnivået var senket i forbindelse med at informanten hadde opplevd vesentlige kutt i ressurstildelingen;

*«... så spurte jeg 'Brigader er ambisjonsnivået senket? Fordi jeg oppfatter ikke at det er det, men jeg ser på banksaldoen på avdelingskontoen at det er de facto halvering av ressursene sammenhengende med det som er uttalt ambisjon som er et visst antall øvingsdøgn i året.' Han svarer jo noe sånt som 'ja og nei', og hvor jeg bare må melde 'mottatt' så det er jo en sånn evig spagat vi står i som avdelingssjefer hvor vi er*

*ansvarlig for leveransen fra avdelingen vår, men vi har de midlene vi har.»* (mannlig kompanisjef)

Det er naturlig å tenke seg at ambisjonsnivået senkes når ressursene halveres, som eksemplifisert av kompanisjefen over. Gjennom våre intervjuer oppleves det derimot ikke slik. Det fremstår som at man fortsetter som før, men med dårligere kvalitet, eller at man rett og slett jobber mer eller mer effektivt. En av respondentene våre, en kvinnelig kompanisjef, sa at hun hadde gjennomført en øvelse i sin avdeling. Øvelsen hadde til hensikt å sertifisere soldater innen sanitetsfaget. Under denne øvelsen ble 16 av de totalt 20 instruktører satt i karantene før øvelsen startet på grunn av mistanke om COVID-19. Avdelingen hadde ikke ressurser til å leie inn annet personell og det var ikke et alternativ å kansellere øvelsen på grunn av lite tid i fremtiden til å gjennomføre øvelsen senere. Soldatene som skulle sertifiseres ble likevel sertifisert, til tross for 80 % mindre bemanning under øvelsen. I samme anledning benytter hun frasen «Oppdrag skal løses uansett» og frasen «Klar med det vi har» som er et ordtak som ble introdusert av tidligere Sjef Hæren, Generalmajor Odin Johanssen. Hele intervjuet med den kvinnelige kompanisjefen var veldig interessant og var et perfekt eksempel på at målsetningene er for høye sammenlignet med ressurstildelingen. For eksempel uttalte kompanisjefen midtveis i intervjuet (over Teams) at hun da satt på en annen person sitt kontor. Årsaken til at hun satt på dette kontoret var fordi denne stillingen var vakant og hun måtte gjøre hele jobben til vedkommende i tillegg til egen jobb som kompanisjef. I tillegg til denne jobben måtte hun også løse en tredje jobb i avdelingen, hvor det også var en vakanse: *«Derfor sitter jeg som kompanisjef og innser at jeg, halvveis inn i intervjuet, har tre roller. Da håper jeg lokale lønnsforhandlinger kommer»* (kvinnelig kompanisjef). Det var på ingen måte mindre arbeidsoppgaver eller reduserte målsetninger på grunn av disse vakansene. Dette var også gjennomgående vår opplevelse under alle intervjuene. De fleste nevner høyt tempo, høye krav og stramme ressursrammer. Det oppleves som at de formelle målsetningene er for høye, og at det ikke er aksept for å redusere disse. Når ambisjonene ikke senkes fremstår det som om oppdrag løses ved mer ekstrarolleadferd. Den kvinnelige kompanisjefen som jobber tre stillinger og 300 % får ikke formell belønning for å løse alle disse oppgavene. Dette er per definisjon ekstrarollearbeid. Funn i våre intervjuer tilsier at *formelle trekk* ved Forsvaret, herunder høye målsetninger, bidrar til at ekstrarolleadferd oppstår i organisasjonen.

*Organisasjonsstruktur* er et annet *formelt trekk* i organisasjonen vi tror bidrar til ekstrarolleadferd i Forsvaret. Også på dette området fremstår vår antakelse som sann. I teorikapittelet (Pkt. [2.1.3](#)) beskrives avansement og utdanningsordningen (Figur 4) i Forsvaret

i grove trekk. Gjennom våre intervjuer er det spesielt avansementordningen og utdanningsordningene i Forsvaret som utkrystalliseres som mulig årsak til hvorfor ekstrarolleadferd oppstår, eller blir nødvendig. I flere intervjuer nevnes spesifikt Utdanningsreformen (URE). I 2016 uttalte Regjeringen følgende *«Regjeringen vil reformere utdanningssystemet i Forsvaret og skape bedre forutsetninger for kvalitet i utdanningen. Tiltakene vil samlet sett også være ressursfrigjørende ... I 2015 ble det brukt om lag 2,5 mrd. kroner på utdanning og opplæring i Forsvaret. Utdanningsreformen vil, gjennom en rekke konkrete tiltak, gi en utgiftsreduksjon på 530 mill. kroner innen utgangen av 2020.»* (Regjeringen 2016). URE innebar også en sammenslåing av flere skolemiljøer, fagområder og sentralisering av tjenester (Regjeringen 2016). Deler av utdanningen i Forsvaret skulle ut av skolemiljøene og heller gjøres ved operative avdelinger. Våre informanter beskriver at denne strukturendringen av organisasjonen har hatt påvirkning på deres hverdag. En kompanisjef fikk spørsmål om det var mye fravær fra hans avdeling og hvorfor. Han sa:

*«... det har sammenheng med Utdanningsreformen (URE) å gjøre. Blant annet behovet for utdanning på laveste nivået, altså lagførernivået, hvor vi ser at, i motsetning til Hærens befalsskole (tidligere befalsutdanningsmodell) som leverte et ferdig, skreddersydd produkt som var en kjent størrelse. Altså befalingsmenn og kvinner kom i støpeskjeen, vi viste hvilken kompetanse de hadde med seg ut igjen i bruket (Hæren) og de var, ikke minst, på skole og kom deretter ut i avdeling uten at det var noe merkbart fravær av de før de tiltrådte i stilling. Der har hverdagen blitt en helt annen med URE. For nå må vi sende folk på utdanning mens de er i stilling i avdelingen. Og til tross for lagførerkurset reklameres som 12 uker ... Så er det funksjonelle fraværet de facto 6 måneder. når du legger på fag- og funksjonsrettet utdanning, avspasering på grunn timegenerering også videre.»* (Mannlig kompanisjef)

Dette er en organisasjonsstruktur som legger opp til fravær i de operative avdelingene som skal løse Forsvarets oppdrag 24/7/365. Dette fraværet av personell fra operative avdelinger fremtvinger ekstrarolleadferd ved avdelingene. URE får ikke all skyld, også bonusordninger i Forsvaret får gjennomgå av våre informanter: *«... Selv utdanningen legger opp til at folk må ha ekstrarolleadferd. For eksempel i ny bonusordning kan folk ta ut et permisjonsår (med lønn) for å studere, men hvem er det som skal gjøre jobben til den personen som er i permisjon da..?»* (kvinnelig kompanisjef). Dette understøtter påstanden for at organisasjonsstrukturen bidrar til ekstrarolleadferd blant de som må dekke opp vakansen.

Det siste *formelle trekket* ved organisasjonen som vi tror har innvirkning på ekstrarolleadferd er avansementordningen i Forsvaret. Også denne beskrives grovt i kapittel 2 (Pkt. [2.1.3](#)). De fleste offiserer i Forsvaret er, i alle fall i starten av karrieren, tiltenkt et vertikalt karriereløp. Dette innebærer at man er avhengig av å ha fullført sjefstjeneste på et nivå før man kan få stilling på nivået over. For eksempel må man ha vært troppssjef før man blir kompanisjef og man må ha vært kompanisjef for å bli bataljonssjef, også videre. Slike sjefsstillinger tildeles normalt med tidsbegrensning, noe som gjør at en sjef normalt ikke får beholde stillingen i mer enn to eller maks tre år før vedkommende må søke ny stilling (FPVS 2016a). For hvert år man gjennomfører blir man evaluert og mottar tjenesteuttalelse (TJUTT) av sin nærmeste leder i hierarkiet. Siden man har svært begrenset tid i sjefsstillinger, blir evaluert årlig og er avhengig av god evaluering for avansement i hierarkiet, tror vi at dette bidrar til en prestasjonskultur. Vi vil senere i drøftingen skrive mer om *kultur* som *uformelle trekk*, men siden valgt avansementordning er et organisasjonsvalg ansees dette som et formelt trekk. Vi argumenterer for at ekstrarolleadferd oppstår på grunn av denne prestasjonskulturen. Våre respondenter er ikke eksplisitt spurt om avansementordningen, men det gis uttrykk for at det er en prestasjonskultur. En av respondentene sa blant annet dette om tjenesteuttalelser; «... *det er veldig mange som gjør mye mer enn det som man kan forvente av dem... vurderingssystemet vårt er jo lagt opp til det i form av tjenesteuttalelse ... 'Norm' da gjør du jobben din, da gjør du jo som forventet da, men hvis du får en norm tjenesteuttalelser i dag, det er jo dårlig ... Du kommer ikke inn på stabsskolen (Høyere militær utdanning) med 'norm' tjenesteuttalelse, da må du ha helst 'over norm' over flere år og det får du jo kun ved ekstrarolleadferd.*» (seleksjonseksperter). Det at det finnes både en vertikal og horisontal karrieremulighet for de ansatte mener vi også bidrar til at de opprettholder sin motivasjon for å gjøre en god jobb, slik at de også kan oppnå selvrealisering.

### **4.1.3 Uformelle trekk**

Forsvaret er en stor organisasjon som deler en felles kultur, men den består også av mange subkulturer. Kulturen skal allikevel kjennetegnes av verdiene Respekt, Ansvar og Mot.

Samtlige respondenter trekker frem at det er flere trekk ved den uformelle delen av organisasjonen som gjør at de ansatte velger å utvise ekstrarolleadferd. I de kulturelle trekkene er det også slik at man fokuserer på både riter og ritualer, historie- og heltefortellinger. De aller fleste avdelinger i Hæren har også etablerte «ridderordninger», som en del av kulturbyggingen deres. Samtlige ledere trekker frem at det arbeides med å skape en



organisasjonskultur hvor samhold fremmes. Dette gjøres eksempelvis slik en mannlig troppssjef beskriver: *«Det var et ekstremt stort fokus på det med å skape en kompanifølelse. Gjennom kompaniaftener, det å lage en instruks for kakereglement på morgningen hvis du kom for sent, hvor det er et eget dommerpanel som du kan anke til. Har du bursdag så skal du komme med kake som blir sablet opp.»* (Mannlig troppssjef)

Det er også flere mennesker som har studert hvordan kulturen i Forsvaret er på masternivå. I disse oppgavene (Hallan 2016, samt Dotseth og Møller 2016) fremkommer det at kulturen er forskjellige mellom de ulike avdelingene. Vi har ikke gått inn for å undersøke organisasjonskultur i dybden, men om det er forhold i organisasjonskulturen som kan bidra til å fremme ekstrarolleadferd. Ergo så har vi ikke sett om det er forskjeller mellom de ulike kulturelle typologiene. Det som allikevel trekkes frem i eksemplet under er at det jobbes både i og utenfor arbeidstiden med å skape en avdelingskultur hvor det fokuseres på samhold. *«Det er gjort et stort initiativ med å begynne å få malt de tegningene der rundt omkring på vegger, på kasernen, i garasjen og andre plasser. Fordi vi mener at mange av de tegningene veldig godt illustrerer det vi prøver å innstille i soldatene i forhold til krigermentalitet og den klassiske 'fortsett kampen'.»* (Mannlig kompanisjef).

Dette sitatet referer til en bok, Soldaten i felt fra 1960 som Terje Hauge har illustrert, og som har blitt benyttet under soldat- og lederutdanning siden 1960-tallet. En sterk avdelingskultur kan allikevel medføre både subkulturer og at det er vanskelig å få innpass for nykommere. Dette fremheves både av psykologen som vi intervjuet samt i litteraturen (Kaufmann og Kaufmann 2015). Det kan eksempelvis oppstå rivalisering mellom ulike bataljoner, kompanier og tropper med bakgrunn i at soldatene og lederne identifiserer seg med den avdelingen de tilhørere.

En av mekanismene som trekkes frem i organisasjonskulturen er hvordan holdninger, handlinger og adferd styres. Videre kan en sterk organisasjonskultur bidra til å skape både motivasjon og retning (Sagberg 2020). Gjennom samtlige intervjuer fremkommer det at flere har jobbet «GA» som betyr gratis arbeid. Dette har det vært stort fokus på internt i Hæren den siste tiden, og flere av lederne sier at de ikke lenger jobber gratis. Det er allikevel slik at dette også sitter sterkt i kulturen og var et fenomen som vi selv har opplevd flere ganger. Kanskje spesielt da vi var yngre. Det er til dels bekymringsverdig at en organisasjon som er bygd opp gjennom hierarkier ikke klarer å ta knekken på at de ansatte må jobbe gratis for at organisasjonen skal kunne nå sine mål. Det kan nok være en del uformelle ledere som blant

annet gjør dette. Eller så kan det være slik som Hallan (2016) skriver, at Brigade Nord er en «feminin» brigade, hvor man ikke er villig til å ta i bruk styringsretten som arbeidsgiver har på arbeidstid.

Hofstede (2014) beskriver at organisasjonskultur kan forstås innenfor seks dimensjoner; 1) Organisasjonseffektivitet, 2) Kundeorientering, 3) Kontrollbehov, 4) Fokus, 5) Åpenhet, 6) Ledelsesfilosofi. Forsvaret har en helt unik oppgave og skal også fungere i situasjoner der det sivile samfunnet har kollapset. Dette kan nok også medføre at fokuset i de ulike dimensjonene som Hofstede beskriver kan endres utfra hvilke typer oppdrag som skal løses. Et godt sitat som underbygger dette er gitt av den kvinnelige kompanisjefen:

*«Mine ansatte har flere ganger sagt til meg at 'det er ikke jobben min', og da sier jeg at 'du er en profesjonell soldat. Det å være en profesjonell soldat er jobben din. Det kan innebære å undervise, det kan innebære oppfriskningsdriller for bataljonsstaben, det kan innebære å dra ut på et skarpt oppdrag, det kan innebære å trene på stridsteknikk. Det å være soldat er så mangt'.» (Kvinnelig kompanisjef)*

Vi opplever det dithen at den kulturbygningen som fremmer ekstrarolleadferd i organisasjonen er internt fokusert (kundeorientert), og et fokus på profesjonalisme i et lukket system som er hans 4. og 5. dimensjon. Ledelsesfilosofien vil nok endre seg basert på både situasjon og kontekst, jamfør Hersey and Blankards teori (Høst 2016: 48). Det er allikevel verdt å trekke frem at samtlige ledere blir vurdert på evnen til å utvise omsorg under seleksjonsprosessen.

Vi mener å finne belegg for at det er mye i organisasjonskulturen som bidrar til å skape ekstrarolleadferd hos de ansatte. Dette gjelder spesielt ved at de ansatte opplever en tilhørighet til avdelingen de jobber i og at det slik sett bidrar til å skape motivasjon hos den enkelte. De kulturelle arenaene kan også bidra til at de ansatte opplever å få realisert flere behov, jamfør trinnene i Maslows sin behovspyramide (Mørch 2021), som går på både anerkjennelse og selvrealisering, samtidig som det skaper et fellesskap. Det er likevel behov for mer forskning rettet direkte mot ekstrarolleadferd og organisasjonskultur i en militær kontekst da dette ikke er forsket på tidligere. Oppgaven vår er også for holistisk til å kunne si noe konkret om hvilke mekanismer i kulturen som fremmer eller hemmer fremveksten av ekstrarolleadferd. De strategiske effektene som kan oppnås gjennom en sterk

organisasjonskultur som bidrar til ekstrarolleadferd vil drøftes mer inngående i slutten av dette kapittelet.

#### 4.1.4 Omgivelsene

Omgivelsene er omfattende og kan ses på som alle forhold utenfor en organisasjon som har påvirkning på en organisasjons effektivitet eller legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2013: 199). I våre undersøkelser har vi ikke konkret spurt respondentene våre om hvorvidt de tror omgivelsene har påvirkning på Forsvaret og fenomenet ekstrarolleadferd. Det er ikke spesielt vågalt å konkludere med at omgivelsene har påvirkning på Forsvaret, men hvorvidt omgivelsene bidrar til ekstrarolleadferd kan være vanskeligere å konkludere med. Vi vil her gjøre noen refleksjoner rundt dette perspektivet.

Ett av de mest konkrete bevisene for at omgivelsene bidrar til ekstrarolleadferd i Forsvaret er politiske beslutninger. Vi nevnte i underkapittelet om *Formelle Trekk* (Pkt. [4.1.2](#)) den politiske beslutningen om å innføre Utdanningsreformen (URE) i Forsvaret, og hvordan denne beslutningen bidro konkret til personellfravær ved operative avdelinger som forsterket behovet for økt innsats gjennom blant annet ekstrarolleadferd. Dette er et håndfast eksempel på at omgivelsene påvirker ekstrarolleadferd, men det finnes flere. Forsvaret har blant annet forpliktelser som er politisk besluttet både til North Atlantic Treaty Organization (NATO) og de Forente Nasjoner (FN). Disse organisasjonene har forventninger til Forsvaret, og skaper et press. Forsvaret må helst leve opp til forventningene, eksempelvis kan dette være forventning om styrkebidrag, eller forventning om kompetanse hos styrkebidraget som sendes. Norske styrker har høstet anerkjennelse for kvaliteten på personellet. Overskrifter som «Norske elitesoldater skamroses» (Verdens Gang 2003) og uttalelser fra forsvarssjefen som; «*Norge og norske soldater er en foretrukket militær samarbeidspartner ... de (soldatene) treffer kloke valg og løser krevende oppgaver på en måte som aldri stiller nasjonen i forlegenhet, men tvert imot gir Forsvaret honnør, og gir Norge anseelse og troverdighet hos våre allierte.*» (Rana 2018) underbygger disse forventningene. Vi tror det er sannsynlig at slik anseelse bidrar til et prestasjonspress. Vi som forskere har også personlige erfaringer med dette presset fra deployeringer i utlandet. Under et utenlandsoppdrag vant det Norske styrkebidraget flere vennskapelige konkurranser (sportskonkurranser ol.) mot allierte nasjoner. Dette bidro til en form for snøballeffekt der presset for å vinne fremtidige konkurranser ble større ettersom den norske styrken allerede hadde vunnet så mange. Jo større presset ble, jo mer trente og forberedte man seg før konkurransene. Konkurransene hadde innslag av ferdigheter som ville

vært fordelaktige i krig, og derfor kan man også argumentere for at presset økte styrkens effektivitet til å løse sitt kjøreoppdrag, nemlig strid.

En annen mulig årsak til at ekstrarolleadferd oppstår som resultat av omgivelsene, er samfunnets øvrige kulturer og subkulturer. Slike kulturer påvirker eller presser organisasjonskulturen i Forsvaret. «Generasjon prestasjon», som beskrives av Ole Jackob Madsen i boken «*Generasjon prestasjon: Hva er det som feiler oss?*» (Madsen 2020) kan være et eksempel på en slik subkultur i samfunnet som også påvirker Forsvaret og adferden der. Madsen uttrykker at generasjon prestasjon er mer opptatt av selvrealisering. Han argumenterer for at selvrealisering tradisjonelt «kun» var mulig for øvre samfunnslag, og den enkeltes posisjon i samfunnshierarkiet hadde stor betydning for den enkeltes muligheter for dette. I nyere tid er slike posisjonsfordeler mer utjevnet og det er ikke lenger posisjon som gir størst muligheter for selvrealisering, men *prestasjoner*. Videre forklarer han at personer som ikke presterer eller oppnår selvrealisering, vil trolig kjenne følelse av mislykkethet eller til og med skam. Skammen knyttes til at man, i en verden med tilnærmet like muligheter for alle, selv er ansvarlig for egne prestasjoner og egen selvrealisering (Madsen 2020) Det er også av vår oppfatning at prestasjonskulturen og ønske om selvrealisering står sterkt blant forsvarsansatte. Vi antar at selvrealisering er viktig, og anerkjenner motivasjonsteorien av Abraham Maslow, som vi har beskrevet grovt i teorikapittelet (Pkt. [2.2.2](#)). Selvrealisering blant forsvarsansatte kan innebære så mangt, siden mennesker er forskjellige og har forskjellige ideer om hva som er selvrealisering for dem. En sannsynlig fellesnevner kan være kompetanse innen et gitt fag eller retning, eller en gitt posisjon, stilling eller rolle. I Forsvaret kan man anta at det er paralleller mellom kompetanse og militær grad. Psykologen vi intervjuet sa blant annet; «... i øverste ledergruppa i forsvaret så vil du nok ikke finnes så lave *AE (IQ) scorer ...*» (Psykolog). Høy militær grad medfører formell anerkjennelse gjennom mer makt, ansvar og myndighet, synlige distinksjonsmerker og lønn, men også uformell anerkjennelse, eksempelvis en forventning om at vedkommende har prestert, er smart og lignende. Samfunnsnormene bidrar etter våre antagelser også til forming av organisasjonskulturen i Forsvaret og vi mener spesifikt at «Generasjon prestasjon»-kulturen er et konkret eksempel på hvordan omgivelsene kan bidra til økt ekstrarolleadferd i Forsvaret.

#### **4.1.5 Ledelse**

I problemstillingen i kapittel 1 har vi antagelser om at utøvd ledelse har betydning for ekstrarolleadferd i Forsvaret, og at utdanningsinstitusjonene i Forsvaret som utdanner ledere

kan ha en medvirkende rolle. Hvis vi tar for oss den siste antagelsen først, nemlig i hvilken grad utdanningsinstitusjonene har påvirkning, har våre undersøkelser ikke funnet klare svar på dette. En av våre respondenter uttalte at det utdanningen naturligvis var formativ, men at hun ikke kunne se for seg at ekstrarolleadferd var en viktig, definert del eller bieffekt av utdanningen hun gjennomgikk ved Krigsskolen: *«Selvfølgelig blir vi formet av utdanningssystemet, men dette har med hvordan du er vokst opp, hvordan du er, er du utadvendt, sosial og frempå. Så tror jeg det har med mentalt overskudd og trivsel å gjøre.»* (Kvinnelig kompanisjef). Kompanisjefens uttalelser er noe motstridene til slik vi tolket svaret til en av lærerne ved en av utdanningsinstitusjonene. Denne respondenten har mange år i utdanningssystemet og er, etter vår mening, å anse som ekspert på lederutvikling og innen undervisning av ledelsesfaget i Forsvaret. I intervjuet med vedkommende ville vi vite litt mer om hvordan man utvikler ledere og hvilke egenskaper som h\*n mente var spesielt viktig å utvikle hos de fremtidige lederne: *«Jeg tror spesielt denne ansvarsfølelsen er kjempeviktig ... Uten denne ansvarsfølelsen så er det ikke noen grunn til å ha ekstra initiativ eller gjøre noe utover det som er forventet. Så jeg tror ansvar er viktig.»* (Ledelsesekspert). I forlengelsen av dette presiserte h\*n skolens rolle i å utvikle nettopp denne ansvarsfølelsen hos elevene. *«... vi prøver å dyrke den selvstendigheten og ansvarsfølelsen. Og jeg tror kanskje det er det viktigste vi da gjør. Hvis vi starter med at de har ansvar for sitt eget arbeid, sin egen utvikling og sin egen læring, så tar de med seg det ut (henviser til avdeling).»* (Ledelsesekspert). Denne ansvarsbevisstheten og delaktigheten ledelseseksperten henviser til finner man igjen i Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse som beskrives i teorikapittelet (Pkt. [2.2.5](#)). Det står i Forsvarets Fellesoperative doktrine (2007) at: *«Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at initiativ kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst robusthet i møte med stridens friksjoner.»* (Forsvarsstaben 2007: 163). Ledelsesfilosofien er lagt opp slik at man skaper medbestemmelse og eierskap til organisasjonen og de problemene organisasjonen skal løse. Dette skal, i henhold til filosofien, bidra til ansvarsfølelse og motivasjon hos de ansatte. Forsvarets ledelsesfilosofi og konstruktiv ledelse tror vi bidrar til utvikling av ekstrarolleadferd hos ansatte i Forsvaret. Denne antagelsen stemmer også med funn i andre oppgaver, jamfør blant annet Moe (2017) som viser til at konstruktiv lederadferd fremmer ekstrarolleadferd i organisasjonen.

Basert på de funnene vi gjorde under intervjuene, er det klart at det er noe forskjellig oppfatning blant de som jobber ved utdanningsinstitusjonene og de lederne vi har snakket

med. Det er ikke konsensus om at ekstrarolleadferd er adferd som eksplisitt oppstår under utdanning. Dette gjør det vanskelig å konkludere med at ekstrarolleadferd er et produkt av hvordan lederutdanningen i Forsvaret er lagt opp.

Vår andre antakelse om lederskap er at utøvd ledelse i Forsvaret bidrar til ekstrarolleadferd i organisasjonen. For å belyse dette var kompani- og troppssjefene vi intervjuet våre viktigste bidragsytere. Spesifikt spurte vi om hvorvidt de belønner eller straffer undergitte som enten utviser eller unnlater å utvise ekstrarolleadferd. Vi spurte også om de selv mener at de bidrar til å skape ekstrarolleadferd hos sine undergitte og i så tilfelle, hvordan. Gjengangeren i besvarelsene var at ingen spesifikt nevnte at de hadde straffet, formelt eller uformelt, hvis de hadde underordnede som ikke utviste ekstrarolleadferd. Fra et metodeperspektiv vil man som forsker kunne forvente et slik svar. Det å straffe personell som ikke utviser ekstrarolleadferd kan anses som i «gråsonen» mot uetisk av en leder. Vi forventet ikke slik selvinkriminering fra lederne vi intervjuet. De vedkjente derimot at de benyttet ros, både formelt og uformelt for å belønne slik adferd. En troppssjef sa «*Jeg tror vel ikke at jeg har straffet noen ... men belønning i form av ros har det vært.*» (Mannlig troppssjef). En annen leder reflekterte noe rundt hva som var formell og uformell ros eller belønning i sitt lederskap; «*Så er jo belønning så mangt. Det er nok at sjefen nevner deg sant, 'in passing', uformelt i samtale med andre. Det prøver jeg være veldig bevisst, like mye som jeg bruker 'kjeppen' så skal jeg bruke 'gulerota', helst litt mer 'gulerota' da.*» (Mannlig kompanisjef). Den samme kompanisjefen nevnte også «avdelingscoin», eller avdelingsmynt som en metode han benyttet for å belønne ønsket adferd i sin avdeling. Avhengig av den lokale avdelingskulturen eller subkulturen, har normalt en slik mynt anseelse som belønning. Kompanisjefen uttalte, i likhet med de andre respondentene, at belønning ble benyttet, og at han hadde delt ut tre slike avdelingsmynter som belønning for god adferd i sin tid som sjef. Ekstrarolleadferd er i sin definisjon adferd som man ikke formelt får belønning for. Verken ros eller avdelingsmynt er formelle belønninger man kan bruke i eksempelvis lokale lønnsforhandlinger og ei heller som et argument i et fremtidig jobbintervju for å få et nevneverdig fortrinn. På denne måten mener vi at personer som mottar avdelingsmynt har utvist ekstrarolleadferd, til tross for at de mottok «belønning» for adferden.

En annen metode vi antar at ledere bruker for å bidra til å skape ekstrarolleadferd i sin respektive avdeling er å være eksempler til etterfølgelse. Med dette mener vi at ledere selv utviser ekstrarolleadferd, som igjen bidrar til å sette standarder i sine avdelinger. Sjefer som jobber utover det som er lønnet arbeidstid, hvordan ledere kommuniserer og hvordan ledere

går foran som eksempler i tjenesten tror vi bidrar. Gjennom intervjuene nevnes det til stadighet øyeblikk hvor lederen selv utøver ekstrarolleadferd. Den kvinnelige kompanisjefen for eksempel som jobbet tre stillinger samtidig er et eksempel på slik adferd. Også den mannlige kompanisjefen uttalte «*Jeg er også en bidragsyter på en del av de tingene som jeg selv har referert til ... Så jeg har nok tendenser til også den dere adferden (Ekstrarolleadferd) ...*» (Mannlig kompanisjef). Det er rimelig å anta at underordnede vil imitere deler av denne adferden og at dette skaper aksept for ekstrarolleadferd i avdelingene. Den samme påvirkningen tror vi lederne har når de kommuniserer til sine underordnede. Bruk av ord eller uttrykk har en påvirkning. Eksempelvis sa seleksjonseksperten vi snakket med at det var ikke unormalt å stille delvis kritiske spørsmål til ansatte som dro hjem klokken 15:30. I Forsvaret er halv fire normalt sluttidspunkt på arbeidsdagen og arbeid etter dette lønnes normalt ikke. Hun sa: «*... hvis du gikk hjem halv fire så sa folk 'å skal du hjem tidlig i dag?'*» (Seleksjonsekspert). Slik kommunikasjon fra formelle ledere vil vi anta har en betydning for hvorvidt de ansatte velger å jobbe lenger uten å få betalt for dette. Tidligere i dette kapittelet, under *uformelle trekk* (pkt. [4.1.3](#)), nevnes begrepet «Gratisarbeid» (GA). GA anser vi som ekstrarolleadferd. Sett i sammenheng med sitatet om arbeid etter halv fire, oppfordrer en formell leder i det eksempelet til GA. De bidrar gjennom sitt lederskap til å skape en kultur hvor slikt arbeid aksepteres, og blant noen ledere kanskje til og med forventes.

## **4.2 Hvilke strategiske effekter gir det?**

Vi har nå reflektert rundt hvordan ekstrarolleadferden kan oppstå i organisasjonen med bakgrunn i modellen til Jacobsen og Torsvik. Våre funn konkluderer med at det er flere måter adferden oppstår i organisasjonen på. Vi vil nå drøfte hvilke effekter adferden får for Forsvaret.

### **4.2.1 Den Åpenbare effekten**

Den åpenbare effekten består av de økonomiske effektene som Forsvaret kan realisere gjennom at de ansatte utviser ekstrarolleadferd. Disse effektene gjør seg synlige gjennom at det er mulig å ta ut gevinster i form av omorganiseringer, lavere sykefravær og at de ansatte jobber mer enn det som er forventet av dem.

Vi begynner med effektene som omhandler omorganisering. En kjent omorganisering i Forsvaret er utdanningsreformen (URE) hvor Forsvaret skulle spare 530 millioner norske

kroner fra 2015 til 2020, i form av at utdanningsordningen skulle endres. Kvaliteten skulle allikevel opprettholdes eller bli bedre (Regjeringen 2016). Personellet som jobbet ved disse utdanningsinstitusjonene skulle blant annet omorganiseres, da det var for mye personell som drev utdanningen. Slik en av våre informanter sa krever dette at man enten har jobbet veldig feil tidligere, det må benyttes ny og banebrytende teknologi, eller at de ansatte må utøve betydelige mengder med ekstrarolleadferd slik at kvaliteten kan opprettholdes (ledelsesekspert og psykolog).

I et pengeinnsparingsperspektiv skulle utdanning sentraliseres under en felles ledelse, og de ulike forsvarsgrenene fikk også et større ansvar for å gjennomføre utdanningen. Dette betyr i klartekst at mennesker som jobbet i den operative delen av Forsvaret også måtte endre fokus fra å levere operative kapasiteter til å samtidig ivareta nivådannende utdanning av ansatte.

Organ (1988) beskriver at personer med høy samvittighet har mindre tilbøyelighet til å ha sykefravær selv om de er litt syke, og at de vil gå på jobb dersom de er «pjuske». Som vi har poengtert tidligere i oppgaven så tiltrekker Forsvaret seg personell som har potensialet for å yte godt, selv om de ikke er direkte selektert på at de utviser ekstrarolleadferd. Sykefraværet hos militært ansatt personell er vesentlig lavere enn i andre yrkesgrupper, noe som er dokumentert gjennom intervjuer og egen erfaring fra Forsvaret. Videre er det rapportert en underdødelighet ved selvmord blant personell som har tjenestegjort i Afghanistan sett opp mot resten av befolkningen (Forsvarets sanitet 2021). Det er allikevel ikke nok data til å trekke statistiske sammenhenger. Effekten kalles allikevel «healty soldiers effect» (ibid), og det er naturlig å anta at Forsvaret opplever betydelig effekter basert på presis rekruttering. Dette gir selvfølgelig økonomiske effekter i den forstand at sykefravær er dyrt, hvor korttidsfraværet er det som koster en organisasjon penger direkte. Som vi også har påpekt tidligere er det også vanskelig å skaffe vikarer, da soldat-, spesialist-, og offiserskompetanse ikke produseres noe annet sted enn i det militæret.

Som nevnt under punkt [4.1.3](#) tidligere i drøftingen, har det kommet frem at personell som er ansatt i Forsvaret ofte arbeider gratis (GA). Samtlige av de som har linjelederansvar rapporterer om dette. For Forsvaret er det åpenbart at dette representerer en økonomisk innsparing ved at de får gratis arbeidskraft.



### 4.2.2 Den Kulturelle effekten

Som vi diskuterte tidligere i kapittelet (pkt. 4.1.3) kan en sterk organisasjonskultur bidra til å skape både psykologiske bånd mellom den ansatte og organisasjonen, i tillegg til at det kan bidra til å skape et godt miljø mellom de ansatte i de ulike avdelingene. På motsatt side så kan også en sterk organisasjonskultur vanskeliggjøre endringer, fordi dette også krever en endring av kulturen. Dette gjelder spesielt hvor man skal endre de grunnleggende antakelsene om hva en organisasjon oppfatter som sant.

Av strategiske effekter for Forsvaret har de dataene vi har samlet inn betydning for hvordan Forsvaret skal kunne løse sine pålagte oppgaver. Som den mannlige kompanisjefen viser til har det blitt iverksatt maling av bilder fra håndboken Soldaten i felt (1960) som er ment for å skape en «*krigermentalitet*», og dermed også øke forsvarsevnen til å kunne forsvare landet selv om det finnes begrensede ressurser. Samholdet bidrar også til å fremme effektiv fungering ved at man i en krigssituasjon vil få ansatte som har det naturlig i seg å gjøre noe mer for makkeren sin, enheten sin og avdelingen, slik den mannlige troppssjefen beskriver. For at man skal kunne fungere effektivt på slagmarken, er man avhengig av effektiv fungering på systemnivå, slik at de kombinerte effektene kommer til syne. Dette gjøres eksempelvis ved å benytte seg av ressurser fra både Hæren og Luftforsvaret samtidig, og dermed oppnå fortrinn i både luft- og bakkeområdet. Den kulturelle effekten kan også være en fiende. Som flere av informantene har vært inne på, kan dette også skape en «ut» kultur for de som ikke er like flinke til å utvise ekstrarolleatferd eller yte mer enn det som er forventet.

### 4.2.3 Turnovereffekten

Som vi også har påpekt tidligere er det stor rotasjon på personellet i Forsvaret, til dels fordi spesielt Hæren har en karriere- og tjenesteplan som tilsier at sjefsnivået har en tidsbegrensning i stilling på to år. En FFI-rapport (Lillekvelland og Strand 2015) viser også at dette ikke bare gjelder for offiserer, men også spesialistkorpset hvor stillingsrotasjonen er enda høyere. Noe av rotasjonen skyldes at Norge har hatt vesentlig bidrag i internasjonale operasjoner i regi av både NATO og FN. For at personell skal bli godkjent for internasjonal tjeneste kreves det blant annet at de har fått minimum «norm» som hovedinntrykk på tjenesteuttalelsen sin de siste fem årene (FPVS 2016b). En av faktorene som har kommet frem under intervjuene er at personell som ikke utviser ekstrarolleatferd, heller ikke kan forvente å oppnå en vurdering som står til å kvalifisere til sjefstjeneste. Deltagelse i internasjonale operasjoner og spesielt NATO-operasjoner er sett på som karrierefremmende, og tidligere var

det et krav å ha gjennomført slik tjeneste før man kunne tilsettes i sjefsstilling på både kompani- og bataljonsnivå. I skrivende stund har Forsvaret valgt å gå bort fra dette som et absolutt krav. Bakgrunnen til dette er at deltagelse i NATO-operasjoner har avtatt de siste årene som følge av at det har skjedd en endring i den sikkerhetspolitiske situasjonen. Spesielt etter Russlands annektering av Krimhalvøyen i 2014.

I en FFI-rapport som er publisert i 2020 (Fauske og Strand 2020) kommer det frem at de som sluttet i Forsvaret i perioden 2016 – 2018 gjør dette blant annet med bakgrunn i arbeidsoppgavene og arbeidsbelastningen (15 % av spesialistene, 14 % offiserene) eller på grunn av balansen mellom jobb og fritid (18 % av spesialistene og 28 % av offiserene.) De bakenforliggende årsakene til hvorfor folk velger å slutte kan tolkes som at det er mangler ved de formelle organisasjonstrekkene i Forsvaret. Spesialistene trekker blant annet frem at muligheten for karriereutvikling og formell utdanning er noen av de viktigste årsakene. Som Organ (1988) beskriver er det ekstrarolleadferd hvis man gjør en handling som kan føre til en høyere stilling i fremtiden. Forsvaret har et eget utdanningssystem, men dette er en gode som det er knapphet på, i tillegg gir ikke spesialistutdanningen sivile studiepoeng. Videre kan det skyldes kulturelle forhold, da det er etablert en prestasjonskultur hvor man opplever å måtte yte ekstra, og dermed også utvise ekstrarolleadferd for å nå stillinger det er knapphet på. Turnover ut av Forsvaret er kostbart når militær kompetanse er dyrt å erverve for etaten. Hvis de ansatte i tillegg ikke opplever å bli belønnet uformelt eller ved at de ikke når opp til det neste karriernivået kan dette resultere i turnoverintensjon. Tap av viktig eller kritisk kompetanse kan også føre til at Forsvaret kan få problemer med å utøve sine ni pålagte oppgaver. Dette er allikevel vanskelig å måle direkte, fordi vi heldigvis ikke har opplevd et anslag mot Norge siden 9. april 1940.

#### **4.2.4 Narreeffekten**

«Narreeffekten» er en effekt vi mener eksisterer i Forsvaret som et mulig resultat av ekstrarolleadferd. En måte narring eller luring oppstår på er at Forsvaret «lurer seg selv» eller de folkevalgte politikerne som er satt til å beslutte hva Forsvaret skal gjøre. Ekstrarolleadferd har vi nevnt flere ganger er en adferd hvor personer gjør mer enn de skal og går utover egne stillingsbeskrivelser for å fremme effektiviteten i organisasjonen. Slik ekstrarolleadferd kan bidra til å skape et falskt bilde av Forsvarets faktiske effektivitet. Tenk deg at en avdeling har store kompetansegap og personellvakanser i sin struktur, men at de ansatte likevel klarer å løse alle oppgaver på grunn av utstrakt grad av ekstrarolleadferd i avdelingen. Avdelingen

sender ved faste intervaller statusrapporter videre oppover i hierarkiet for å beskrive hva man gjør og om man klarer å løse de pålagte oppgavene man har. Når avdelingen klarer å løse pålagte oppgaver til tross for dårlige forutsetninger, blir normalt oppdragene man løser rapportert som «løst», «grønn», «meget tilfredsstillende» eller med tilsvarende sjargong. Dette må man være bevisst og kan gi et falskt bilde til sjefene oppover i Forsvaret og helt til departements- og regjeringsnivå. Eksempel på slik rapportering fikk vi, som tidligere nevnt, fra en av respondentene som skulle gjennomføre en øvelse hvor man skulle sertifisere soldater etter en endt utdanningsperiode: «Vi skulle ha en kvalifiserende øvelse og det var planlagt med 20 veiledere (instruktører) under øvelsen, men plutselig var 16 satt i karantene (Covid). Så da skulle 4 løse jobb for 20, men det ble godkjent likevel. Hva faen!» (Kvinnelig kompanisjef). Når man i etterkant leser en utdanningsrapport som sier at personellet ble kvalifisert så vil man normalt ikke betvile dette. Hvorvidt slik rapportering forekommer ofte har vi som forskere ikke målt og det blir vanskelig å anslå, men vi opplever at slik «framsnakking» eller pynting på sannheten er et fenomen som delvis eksisterer. Ikke at de ansatte bevisst lyver, men at man strekker seg meget langt for å løse sine oppdrag. Her fremstår det som om at det er forskjeller mellom villigheten til å «pynte på sannheten» mellom driftsenhetene i Forsvaret. En kompanisjef vi intervjuet ble spurt om hvor bevisst og utbredt ekstrarolleadferd er i Forsvaret og han sa blant annet;

*«Men kanskje særlig oss i Hæren, for vi er jo en gjeng med sånn 'Can do'. Gi oss halvparten av midlene så klarer vi fortsatt å løse oppdrag. Vi er jo 'skadeskutt' hele gjengen, i motsetning til andre DIF-er som faktisk klarer å si 'nei dette her går ikke. Nå får du ikke flydd det flyet her hvis du ikke får bakkepersonellet på plass' (henviser til luftforsvaret). Hæren sier bare 'Greit nok da kaster vi bare to stormere ut av stridsrom så 'gunner' vi på, null stress'. Og sånn har det bestandig vært, og vi kommer til å 'skyte oss selv i foten'. Vi holder egentlig på, på 'full auto', og skyter oss selv i foten. Det er bare spørsmål om når det butter imot fullstendig. Jeg har kanskje en personlig følelse om at det begynner å nærme seg et brytningspunkt hvor det smerter veldig mye. (Mannlig kompanisjef)*

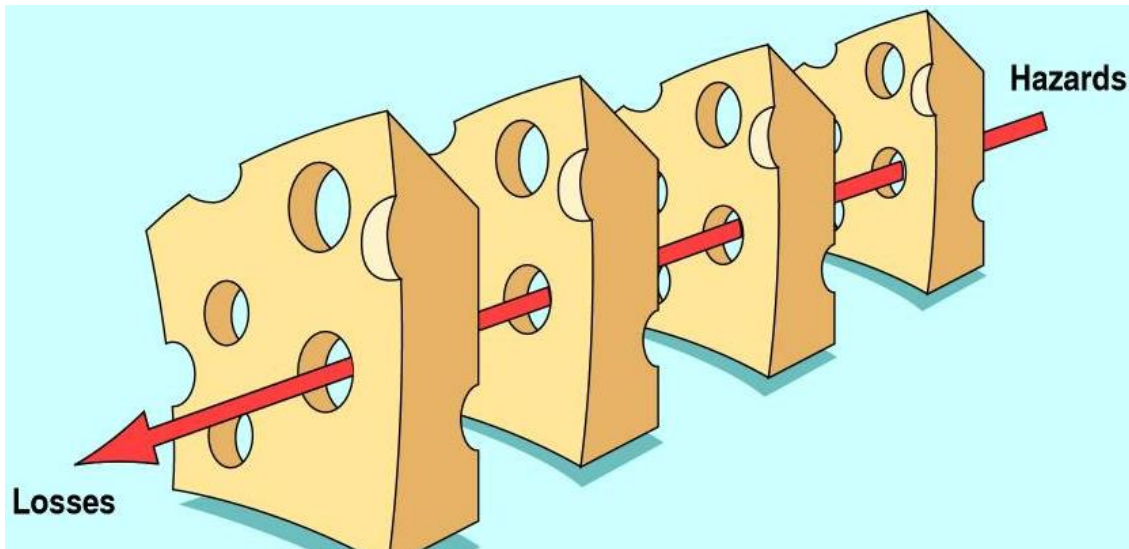
Det kompanisjefen sier om at han frykter konsekvensene av en slik organisasjonskultur, spesielt i Hæren, er noe vi som ansatte også kan kjenne oss igjen i. I det neste underkapittel drøfter vi «Den farlige effekten» og der skisseres mulige konsekvenser av ekstrarolleadferd ytterligere, men i konteksten av «Narreeffekten» er respondentens uttalelse også meget interessant. Lurer vi oss selv til å tro at vi kan løse Forsvarets ni tildelte oppdrag bare fordi det

finnes tilstrekkelig antall ansatte der ute som utviser ekstrarolleadferd? Er politikerne og Forsvarsledelsen klar over hvilke konsekvenser og effekter narreeffekten kan få? Vi mener at dette er en effekt man må hensynta og være bevisst i Forsvaret, og at den oppstår delvis på grunn av stor ekstrarolleadferd blant forsvarsansatte. Ved at personellet beslutningstakere kan ha ett feil bilde av personellgrunnlaget kan også en potensiell effekt i krig være hvor man vil oppleve tap at reduksjon av stridsevnen vil være eksponentiell med negativ effekt ved at et tap av 100 mennesker kan representere stridseffekten av 130 soldater.

#### **4.2.5 Den Farlige effekten**

Gjennom våre intervjuer har flere respondenter omtalt en opplevelse av at oppdrag og oppgaver løses uten formell kompetanse eller tilstrekkelige sertifiseringer. Den kvinnelige kompanisjefen vi intervjuet fortalte blant annet at hun gjennomfører telling og kontroll av narkotiske stoffer i avdelingen hun tilhører; *«Når jeg sitter her og er ansvarlig for en annens ansvarsoppgaver og skal telle narkotika og har ikke helt kontroll på sivile lover og regler, så løser man det likevel.»* (kvinnelig kompanisjef). Dette er en oppgave som er forbeholdt medisinsk personell som skal ha formell kompetanse, årlig sertifisering av en lege, som også skal gi tilstrekkelig opplæring. En annen respondent fortalte om det kjente forsvarsutsagnet «hundre i initiativ, null i vurdering». Utsagnet benyttes ofte om yngre befal som har stor tro på egne ferdigheter, men som mangler erfaring og, i enkelte tilfeller, sertifisering som er nødvendig for å løse en gitt oppgave. I begge tilfellene kan man argumentere for at ekstrarolleadferd kan være en pådriver for hvorfor kompanisjefen og befal ellers velger å påta seg oppgaver de formelt ikke er satt til eller har kompetanse til å løse. Ekstrarolleadferd kan være en del av en multivariat årsaksforklaring og det er vanskelig å konkludere med hvor stor del av «skylden» adferden skal ha for at det gjøres uhensiktsmessige eller farlige vurderinger og i enkelte tilfeller lovbrudd. Man kan heller ikke avskrive adferden som triviell. I undersøkelseskommisjoner og etterforskninger etter større ulykker og uønskede hendelser er det ofte de mindre, «trivielle», handlinger som skiller mellom akseptabelt og katastrofalt utfall. I Statens Havarikommisjons delrapport om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS i november 2018, gis Forsvaret flere tilrådninger som blant annet går på kompetanseheving og bemanningskonseptet på fregatten (Statens Havarikommisjon 2021: 193). Var kulturen på Helge Ingstad slik våre respondenter skisserer den? Nemlig at man gjorde oppgaver uten formell kompetanse, hadde «hundre i initiativ, null i vurdering» fordi oppgavene «bare måtte løses»? Vi konkluderer på ingen måte med at ekstrarolleadferd var årsaken bak havariet av KNM Helge Ingstad, men at slik adferd, i

kombinasjon med flere faktorer kan få slike utfall. I Forsvaret, som i alle andre komplekse organisasjoner, er det normalt flere sikkerhetslag som skal ivareta at farlige hendelser ikke inntreffer. Dette skisseres best av James Reasons modell (1990). Modellen viser at det skal flere sikkerhetshull til før en uønsket hendelse skjer;



*Figur 9: James Reason's Swiss Cheese Model (Reason 2000)*

En farlig effekt ved ekstrarolleadferden som utvises i Forsvaret er nettopp det at man skaper sikkerhetshuller fordi man tror man er kompetent, tror man er erfaren og «skal bare» løse problemet eller oppdraget. Det går jo stor sett bra, men på et eller annet tidspunkt kan ekstrarolleadferden, til tross for at vedkommende som utviser den har gode hensikter, utgjøre en sikkerhetsrisiko som potensielt har farlig utfall.

## 5 Konklusjon

Vi har gjennom vår masteroppgave undersøkt om *ekstrarolleadferd er Forsvarets supervåpen*. Vi har operasjonalisert dette gjennom å se på hva ekstrarolleadferd er, hvordan det oppstår i Forsvaret og hvilke strategiske effekter ekstrarolleadferd har for Forsvaret.

Første delspørsmål har vi besvart gjennom å benytte oss av Organs teori (1988). Oppgaven er besvart som en caseundersøkelse og er ikke ment til å generaliseres ut av en militær kontekst. Videre har vi bekreftet gjennom intervju med ledere og utvalgte eksperter, støttet av sekundærdata (FMU), at det er ekstremt mye ekstrarolleadferd som utvises i Forsvaret. Vi har også belyst hvordan adferden oppstår i organisasjonen.

Ved å se på de strategiske effektene har vi kommet frem til at ekstrarolleadferd både er positivt og negativt for Forsvaret. Av de positive effektene bidrar ekstrarolleadferd til betydelige økonomiske gevinster, spesielt gjennom reduserte lønnskostnader. Adferden bidrar til å styrke kulturen som anses som en essensiell faktor for å vinne en militær konflikt eller strid. Dette er de primære positive effektene vi konkluderer med i vår undersøkelse.

De negative konsekvensene av ekstrarolleadferd er at adferden kan bidra til at politikere og andre beslutningstakere får et feil bilde av hvordan situasjonen i Forsvaret faktisk er. Videre fremstår det som om at ansatte som utviser adferden over tid uten å oppleve avansement eller anerkjennelse, velger å slutte i Forsvaret. Adferden kan være medvirkende årsak til at dette skjer. Den siste og kanskje skumleste effekten av adferden er «Den farlige effekten», hvor ansatte løser oppdrag eller påtar seg oppgaver de ikke er kvalifisert eller har sertifisering for å løse. Dette fremstår som en sikkerhetsrisiko og har stort skadepotensial.

Videre ønsker vi å påpeke at våre undersøkelser antyder at Forsvaret mangler et strategisk forhold til ekstrarolleadferd. Det fremstår ikke som om at Forsvaret spesifikt ser etter, selekterer basert på, eller bevisst fremmer adferden i organisasjonen. Vi mener at Forsvaret kan høste betydelige effekter av å sette mer fokus på dette fenomenet. Vi er overbevist om at Norge er tjent med et forsvar som har soldater, spesialister og offiserer som utviser denne adferden. Dette bidrar til at Forsvaret kan kunne løse sine pålagte oppgaver på en bedre måte. Vi anser ekstrarolleadferd, om ikke et *supervåpen*, men som en adferd som gir en vesentlig fordel hvis organisasjonen forvalter den rett!



## 6 Anbefalt videre forskning

Det anbefales å forske på om det er forskjeller i ekstrarolleadferd mellom Driftsenhetene (DIF) i Forsvaret. Flere av våre respondenter tror det er forskjeller i hvor mye ekstrarolleadferd som utvises i de forskjellige DIFene. Dette er spesielt interessant fordi alle gjennomfører samme opptak gjennom Forsvaret opptak og seleksjon. Hvis det da viser seg å være forskjeller i utøvd ekstrarolleadferd kan dette bety at ekstrarolleadferd er i større grad et resultat av ledelse og kultur i respektiv DIF, fremfor seleksjonsmetoder på FOS.

Det anbefales å forske på om det er forskjeller i ekstrarolleadferd i Forsvaret og samfunnet ellers. Vi antar at det uøves mer ekstrarolleadferd i Forsvaret, men vi vet ikke. Hvis dette derimot er tilfelle, så kan en slik bevisstgjøring bidra til å skape interesse for Forsvarets evne til å skape effektiv fungering i organisasjonen. Effektiv fungering er av interesse i næringslivet og det kan være metoder innenfor organisasjonskultur, ledelse, seleksjon eller andre faktorer som kan sees til av næringslivet for å øke effektiviteten.

Det anbefales å forske på om det er forskjeller i ekstrarolleadferd mellom ansatte i Forsvaret som pendler og de som ikke pendler. Kanskje spesielt anbefales det å se på ansatte i Hæren som har tjenestested ruralt, eksempelvis i Indre Troms, Porsangermoen, Kirkenes eller tilsvarende. Våre intervjuer indikerer at det er forskjeller, men vi fikk ikke sett i dybden på dette.





## 7 Referanser

Andersen, S. S. (2013) *Casestudier – Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utgave, 1. opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Banahene, S., Ahudey, E. & Asamoah, A. (2017: 20 - 33) *The measurement of Organizational Citizenship Behaviour and its impact on job satisfaction and loyalty among Christian Workers in Ghana*. Published: International Journal of Business Marketing and Management, Volume 2, Issue 5. Kumasi, Ghana: Christian Service University College.

Tilgjengelig fra:

<https://pdfs.semanticscholar.org/caea/e2c427737c91be304c87fdd0ae92cdbbf528.pdf> (Lest 30.08.2020)

Bernhard, M. Bass (1990: 19 – 31) *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*". Organizational Dynamics, Volume 18, issue 3. Elsevier Science.

Brekke, T. H (2018) *Spesialstyrkenes personlighetstrekk: En studie av organisasjonspsykologiske forhold i Forsvarets spesialstyrker*. Oslo: Forsvarets Høyskole.

Tilgjengelig fra: <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2585031> (Lest 30.05.2021)

Bruun-Hanssen, H. (2016) *Forsvarssjefens årlige tale i Oslo Militære Samfund*. Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/13562860-Forsvarssjefens-arlige-tale-i-oslo-militaere-samfund.html> (Lest 30.05.2021)

Clausewitz, Carl Von, Et al. (1984) *On War*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Doseth, A. og Møller, A. (2016) *Organisasjonskultur i Manøveravdelinger: en kulturkartlegging*. Mastergrad. Tilgjengelig fra:

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/10817/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

(Lest 30.05.2021)

Ellen Hartmann & Cato Grønnerød (2009) *Rorschach Variables and Big Five Scales as Predictors of Military Training Completion: A Replication Study of the Selection of Candidates to the Naval Special Forces in Norway*. Journal of Personality Assessment, 91:3, s. 254-264, DOI: 10.1080/00223890902794309

Engvik, H. (1993) *'Big Five' på norsk*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, opplag 30, s. 884–896.

Fauske, M. F. og Strand, K. R. (2020) *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?* Tilgjengelig fra: <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2694/20-01099.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Lest 30.05.2021)

Forsvarsstaben (2012) *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Høyskole

Forsvaret (2020) *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarets Høyskole. Tilgjengelig fra: [https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/\\_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf) (Lest 30.05.2021)

Forsvaret (2021a) *Forsvaret i tall*. Tilgjengelig fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall> (Lest 30.05.2021)

Forsvaret (2021b) *Personell*. Tilgjengelig fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall/personell> (Lest 30.05.2021)

Forsvaret (2021c) *Forsvarets ledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/organisasjonskart#driftsenheter> (Lest 30.05.2021)

Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) (2019) *Selekteres de riktige personene til dagens Forsvar? – beskrivelse av dagens seleksjonsordning til førstegangstjenesten*. Tilgjengelig fra: <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/selekteres-de-riktige-personene-til-dagens-forsvar-beskrivelse-av-dagens-seleksjonsordning-til-forstegangstjenesten> (Lest 30.05.2021)

Forsvarets sanitet (2021) *Helse for stridsevne 2021 – Nøkkeltall og forskningsresultater fra Forsvarets helseregister*. Tilgjengelig fra: [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/helse-for-stridsevne-2021/Helse\\_for\\_stridsevne\\_2021\\_web.pdf/\\_attachment/inline/fae52f1d-3e4c-4f68-9b98-6d13d7182629:ae4f2e509f7ddc5c7e6f5df03c259c20376efb71/Helse\\_for\\_stridsevne\\_2021\\_web.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/presse/pressemeldinger/helse-for-stridsevne-2021/Helse_for_stridsevne_2021_web.pdf/_attachment/inline/fae52f1d-3e4c-4f68-9b98-6d13d7182629:ae4f2e509f7ddc5c7e6f5df03c259c20376efb71/Helse_for_stridsevne_2021_web.pdf) (Lest 30.05.2021)

Forsvarets personell og vernepliktssenter (FPVS) (2016a) *Forsvarets personellhåndbok – del B Forvaltning av militært tilsatte*. Tilgjengelig fra: <https://kol.no/wp-content/uploads/2016/10/Forsvarets-personellh%C3%A5ndbok--del-B-Forvaltning-av-milit%C3%A6rt-tilsatte-2016-07-01.pdf> (Lest 30.05.2021)

Forsvarets personell og vernepliktssenter (FPVS) (2016b) *Forsvarets personellhåndbok – del E Internasjonale operasjoner*. Tilgjengelig fra: <https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvare t/FPH/Del%20E/Forsvarets%20personellhåndbok%20del%20E%20-%20Internasjonale%20operasjoner.pdf> (Lest 30.05.2021)

Forsvarets personell og vernepliktssenter (FPVS) (2016c). *Forsvarets personellhåndbok – del F Fellesbestemmelser*. Tilgjengelig fra: <https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvare t/FPH/Del%20F/Forsvarets%20personellhåndbok%20del%20F%20-%20Fellesbestemmelser.pdf> (Lest 30.05.2021)

Forsvarsdepartementet (2017) *Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m. (forsvarsloven)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-08-12-77> (Lest 13.09.2020).

Forsvarsstaben (2007) *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo. Forsvarets Høyskole

Forsvarsstaben (2019) *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo. Forsvarets Høyskole

Forsvarsstaben (2020) *Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) 2019 Resultater Forsvaret – presentasjon*. Oslo.

Ghauri, P. og Grønnhaug, K. (2010) *Research methods in business studies*. s 109-115. New Jersey: Prentice Hall

Hallan, O. (2016) *Brigade Nord – en feminin brigade? Hvilke maskuline og feminine egenskaper finnes i MPKp, PBn og ArtBn?* Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9386/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (Lest 30.05.2021)

Hofstede, G. (2014) *Organizational culture*. Tilgjengelig fra: <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture> (Lest: 30.05.2021)

Hærens overkommando (1960 *Soldaten i felt*. Tilgjengelig fra: <https://www.nb.no/items/244d5077147a4660ba5f157f9603a301?searchText=&page=0> (Lest 30.05.2021)

Høst, T. (2016) *Ledelse – En helhetlig modell*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2013). «*Hvordan organisasjoner fungerer*». Oslo: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen L og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressuser – evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lillekvelland, T. og Strand, K. R. (2015). *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. Tilgjengelig fra: <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:2408/14-00343.pdf> (Lest 30.05.2021)

Lovdata (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_10#%C2%A79-1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_10#%C2%A79-1) (Lest 30.05.2021)

Madsen, O. J. (2020) *Hvor gikk det galt for generasjon prestasjon?* Tilgjengelig fra: <https://psykologisk.no/2018/11/hvor-gikk-det-galt-for-generasjon-prestasjon/> (Lest 22.05.2021)

Martinsen, L. Ø. (2016) *Perspektiver på ledelse*. 4. Utgave, 2. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Matthiesen, S. B. (2014) *Transformasjonsledelse, ekstrarolleadferd og innovasjon*. Magma, 2014, utgave 5, s. 35-45. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2> (Lest 30.08.2020)

Meld. St. 14 (2012 – 2013) *Kompetanse for en ny tid*. Oslo: Fagbokforlaget. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/> (Lest 30.08.2020)

Moe, E. (2017) *Is bad stronger than good? En kvantitativ studie av utøvd lederatferd. Har konstruktiv eller destruktiv lederatferd størst påvirkningskraft?*. Oslo: Forsvarets Høyskole.

Mørch, W. T. (2021) *Abraham Maslow*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Abraham\\_Maslow](https://snl.no/Abraham_Maslow) (Lest 30.05.2021)

Organ, D. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Peterson, J. B. (2017) *Jordan Peterson: People who get taken advantage of*. Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=Qq3k10SlpoE> (Sett 07.09.2020)

Rana (2018) *Kulturen som berger liv*. Tilgjengelig fra: <https://ranano.no/kulturen-som-berger-liv/08.10-05:01> (Lest 22.05.2021):

Reason, James (1990) *Human Error*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Reason, J. (2000) *Human Error: Models and management*. Tilgjengelig fra: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1117770/> (Lest 29.05.2021):

Regjeringen (2016) *Utdanningsreform i Forsvaret*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utdanningsreform-i-forsvaret/id2506990/> (Lest 30.05.2021)

Sagberg, I. (2020) *Organisasjonskultur*. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/organisasjonskultur> (Lest 30.05.2021)

- Skoe, A. (2011) *Situasjonsbestemt ledelse*. Tilgjengelig fra: [https://www.lederkilden.no/tema/generell\\_ledelse/ledelsesteknikker/situasjonsbestemt-ledelse#2334709](https://www.lederkilden.no/tema/generell_ledelse/ledelsesteknikker/situasjonsbestemt-ledelse#2334709) (Lest: 30.05.2021)
- Skoglund, T. H., Martinussen, M. og Lang-Ree, O. C. (2014) *Papir versus PC*. Tilgjengelig fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fagbulletin/2014/06/papir-versus-pc> (Lest 30.05.2021)
- Skoglund, T. H. (2016) *Ny personlighetstest for Forsvaret: Utvikling av Norsk Militært Personlighetsinventorium (NMPI)*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Statens Havarikommisjon (2021) *Delrapport 2 om kollisjon mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018*. Lillestrøm. Tilgjengelig fra: <https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2021-05> (Lest: 29.05.2021).
- Steege, F. W. og Fritscher, W. (1991) *Psychological assessment and military personnel management*. Handbook of military psychology (s. 7 – 36). Chichester, England: Wiley.
- St. Prop. 14 S (2020-2021) *Evne til forsvar – Vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/> (Lest: 5.01.2021).
- Van Dyne, L., Cummings, L.L. og Parks, J. M. (1995) *Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity*. Research in Organizational Behavior. 17. S. 215 – 285. Tilgjengelig fra: [https://eee.researchgate.net/publication/309563728\\_Extra-role\\_behaviors\\_In\\_pursuit\\_of\\_construct\\_and\\_definitional\\_clarity](https://eee.researchgate.net/publication/309563728_Extra-role_behaviors_In_pursuit_of_construct_and_definitional_clarity) (Lest: 30.08.2020)
- Verdens Gang (2003) *Norske elitesoldater skamroses*. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/nyheter/utenriks/i/L0AmRJ/norske-elitesoldater-skamroses> (Lest 30.05.2021)
- Wikipedia (2021a) *Femfaktormodellen*. Tilgjengelig fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Femfaktormodellen> (Lest 30.05.2021)
- Wikipedia (2021b) *OODA Loop*. Tilgjengelig fra: [https://en.wikipedia.org/wiki/OODA\\_loop](https://en.wikipedia.org/wiki/OODA_loop) (Lest 30.05.2021)
- Yin, R. K. (2008) *Case study research: Design and methods*. Thousand oaks: Sage.

# Vedlegg 1 - Intervjuguide

## Intervjuguide - Seleksjonsekspert

TEMA	Spørsmål til seleksjonsekspert
Generelle spørsmål i innledningen (G)	<b>G1. Kan du fortelle litt om deg selv?</b> <b>G2. Kan du fortelle litt om din rolle/ stilling i Forsvaret?</b>
Definisjonsspørsmål (D)	<b>D1. Er du kjent med et fenomen som heter «Ekstrarolleadferd»?</b> <b>D2. Kan du definere eller fortelle hva du tror ekstrarolleadferd er?</b>
Seleksjonsspørsmål (S)	<b>S1. Kan du fortelle litt om Forsvarets seleksjonsmetoder?</b> <b>S2. Selekerer Forsvaret ved å bruke personlighetstester og eventuelt hvilke metoder benyttes?</b> <b>S3. Hvis «ja» på spørsmål S2: Hvilke personlighetstrekk selekteres på ved lederutdanning til Forsvaret?</b> <b>S4. Hvis «ja» på spørsmål S2: Selekerer Forsvaret personell basert på at kandidatene utviser ekstrarolleadferd?</b> <b>S5. Hvis «ja» på spørsmål S4: Hvordan tror du Forsvaret selekterer på ekstrarolleadferd (metode(r) for måling)?</b> <b>S6. Hvis «ja» på spørsmål S4: Hvorfor tror du det selekteres på denne adferden (Ekstrarolleadferd)?</b>
Effektspørsmål (E)	<b>E1. Hvilke effekter tror du at ekstrarolleadferd gir Forsvaret?</b>
Bevisst eller ubevisst spørsmål (B)	<b>B1. Tror du at Forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter effektene av ekstrarolleadferd?</b>
Generelle spørsmål i avslutningen (G)	<b>G3. Er det temaer eller spørsmål som du hadde forventet å bli stilt, men som er utelatt av oss?</b> <b>G4. Har du noen andre mulige informanter til oss som kan belyse problemstillingen vår?</b>



## Intervjuguide - Ledelsesekspert

TEMA	Spørsmål til Ledelsesekspert
Generelle spørsmål i innledningen (G)	<p><b>G1. Kan du fortelle litt om deg selv?</b></p> <p><b>G2. Kan du fortelle litt om din rolle/ stilling i Forsvaret?</b></p>
Lederutviklings-spørsmål (L)	<p><b>L1. Hvilke personlige egenskaper mener du er viktige for Forsvarets ledere (Hvordan en leder er)?</b></p> <p><b>L2. Hva mener du er de viktigste handlingene en militær leder gjør i egen avdeling for å skape en effektiv enhet/ avdeling/ organisasjon (Hva en leder gjør)?</b></p>
Definisjonsspørsmål (D)	<p><b>D1. Er du kjent med et fenomen som heter «Ekstrarolleadferd»?</b></p> <p><b>D2. Kan du definere eller fortelle hva du tror ekstrarolleadferd er?</b></p>
Lederutviklings-spørsmål (L)	<p><b>L3. Tror du at Forsvaret mener at ekstrarolleadferd er adferd det er viktig at ledere i Forsvaret har eller som er viktig at forsvarers ledere fremelsker hos sine underordnede?</b></p> <p><b>L4. Tror du lederutdanning i Forsvarets bidrar til økt ekstrarolleadferd blant de ansatte og eventuelt hvordan bidrar utdanningen til dette?</b></p> <p><b>L5. Hva tror du en krigsskoleutdannet offiser gjør av handlinger eller adferd i organisasjonen som enten er ekstrarolleadferd eller skaper dette i hans/hennes avdeling?</b></p> <p><b>L6. Vil du si at læringsmiljøet ved utdanningsinstitusjonene bidrar til å utvikle ekstrarolleadferd hos elevene?</b></p> <p><b>L7. Tror du det er forskjell mellom utdanningsinstitusjonene (forskjell mellom krigsskolene Hær, Sjø og Luft) når det kommer til ekstrarolleadferd hos kadettene/ offiserene?</b></p>
Effektspørsmål (E)	<b>E1. Hvilke effekter tror du at ekstrarolleadferd gir Forsvaret?</b>
Bevisst eller ubevisst spørsmål (B)	<b>B1. Tror du at Forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter effektene av ekstrarolleadferd?</b>
Generelle spørsmål i avslutningen (G)	<p><b>G3. Er det temaer eller spørsmål som du hadde forventet å bli stilt, men som er utelatt av oss?</b></p> <p><b>G4. Har du noen andre mulige informanter til oss som kan belyse problemstillingen vår?</b></p>

## Intervjuguide - Ledere

TEMA	Spørsmål til ledere i Forsvaret (Trsj, kpsj, Bnsj)
Generelle spørsmål i innledningen (G)	<p><b>G1. Kan du fortelle litt om deg selv?</b></p> <p><b>G2. Kan du fortelle litt om din rolle/ stilling i Forsvaret?</b></p>
Definisjonsspørsmål (D)	<p><b>D1. Er du kjent med et fenomen som heter «Ekstrarolleadferd»?</b></p> <p><b>D2. Kan du definere eller fortelle hva du tror ekstrarolleadferd er?</b></p>
Meningss spørsmål organisasjonen (MO)	<p><b>MO1. Er ekstrarolleadferd et fenomen du ser lite eller mye av i avdelingen du tilhører?</b></p> <p><b>MO2. Er det viktig for deg (eller din avdelings) evne til å løse oppdrag og pålagte oppgaver at de ansatte utviser ekstrarolleadferd?</b></p> <p><b>MO3: Tror du din avdeling (eller Forsvaret for øvrig) er avhengig av ekstrarolleadferd for å løse sine pålagte oppdrag og oppgaver?</b></p> <p><b>MO5: Hvis «ja» på MO4: Ville behovet for ekstrarolleadferd vært mindre hvis man fikk mer ressurser (økonomi, bemanning ol.)?</b></p>
Meningss spørsmål (M)	<p><b>M1. Som leder; Mener du at ditt lederskap påvirker dine ansattes ekstrarolleadferd og eventuelt hvordan?</b></p> <p><b>M2. Har du belønnet eller straffet ditt eget personell (Formelt eller uformelt) med bakgrunn i at de utviser ekstrarolleadferd, eventuelt hvordan?</b></p> <p><b>M3. Tror du at utdanningsinstitusjoner i Forsvaret (Som befalsskole, Krigsskole eller tilsvarende) har bidratt til at du som leder velger å utvise ekstrarolleadferd selv eller at du sekundært bidrar til ekstrarolleadferd hos dine undergitte?</b></p>
Effektspørsmål (E)	<b>E1. Hvilke effekter tror du at ekstrarolleadferd gir Forsvaret?</b>
Bevisst eller ubevisst spørsmål (B)	<b>B1. Tror du at Forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter effektene av ekstrarolleadferd?</b>
Generelle spørsmål i avslutningen (G)	<p><b>G3. Er det temaer eller spørsmål som du hadde forventet å bli stilt, men som er utelatt av oss?</b></p> <p><b>G4. Har du noen andre mulige informanter til oss som kan belyse problemstillingen vår?</b></p>

## Intervjuguide - Psykolog

TEMA	Spørsmål til psykolog i Forsvaret
Generelle spørsmål i innledningen (G)	<p><b>G1. Kan du fortelle litt om deg selv?</b></p> <p><b>G2. Kan du fortelle litt om din rolle/ stilling i Forsvaret?</b></p>
Definisjonsspørsmål (D)	<p><b>D1. Er du kjent med et fenomen som heter «Ekstrarolleadferd»?</b></p> <p><b>D2. Kan du definere eller fortelle hva du tror ekstrarolleadferd er?</b></p>
Seleksjonsspørsmål (S)	<p><b>S1. Kan du fortelle overordnet litt om Forsvarets seleksjonsmetoder?</b></p> <p><b>S2. Selekterer Forsvaret ved å bruke personlighetstester og eventuelt hvilke metoder benyttes?</b></p> <p><b>S3. Vet du om det selekteres spesifikt på personlighetstrekk ved opptak til lederutdanning i Forsvaret?</b></p> <p><b>S4. Vet du om Forsvaret selekterer på ekstrarolleadferd (metode(r) for måling)?</b></p> <p><b>S6. Hvorfor tror/vet du det selekteres på denne adferden (Ekstrarolleadferd)?</b></p> <p><b>Mulig oppfølgingsspørsmål: Dennis Organs teori beskriver at personer som scorer høyt på Samvittighetsfullhet (Conscientiousness), Samfunnsansvar (Civic Virtue), Sportsånd (Sportsmanship), Altruisme (Altruism) og Høflighet (Courtesy) har tilbøyelighet til å utvise ekstrarolleadferd. Vil man ved seleksjon (teoretisk) kunne velge ut disse individene?</b></p>
Effektspørsmål (E)	<b>E1. Hvilke effekter tror du at ekstrarolleadferd gir Forsvaret?</b>
Bevisst eller ubevisst spørsmål (B)	<p><b>B1. Tror du at Forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter effektene av ekstrarolleadferd?</b></p> <p><b>B2. Gitt din fagkompetanse, tror du at Forsvaret har mulighet til å utnytte personlighetstester i seleksjon i større grad for å få mer ekstrarolleadferd i organisasjonen i den hensikt å skape mer effektivitet?</b></p>
Generelle spørsmål i avslutningen (G)	<p><b>G3. Er det temaer eller spørsmål som du hadde forventet å bli stilt, men som er utelatt av oss?</b></p> <p><b>G4. Har du noen andre mulige informanter til oss som kan belyse problemstillingen vår?</b></p>

## Vedlegg 2 – Intervjutranskripsjon

### Intervju med mannlig troppssjef

*Øyvind (Ø): Jeg begynner på første spørsmål jeg, og det er om du er kjent med et fenomen som heter ekstrarolleadferd?*

*Respondent (R): eheh. Ja. Jeg er kjent med fenomenet ekstrarolleadferd. Ehh. Mest gjennom det å hå ha studert det gjennom krigsskolen eller faktisk sett på litt teori. Ehh. Men så er det vel kanskje det her med at ehh man ike nødvendigvis ser så veldig mye etter det i det daglige. Ehh hvert fall for min del så så har det vet bare en teori og jeg har ikke gått så veldig dypt inn i det etter det da. Så ehh jeg har hørt om det og, syns det er spennende ehh. Men så har det på en måte blitt litt bortglemt etter krigsskolen så det er ekstrarolleadferdor jeg syns det var veldig spennende å ta det opp igjen da.*

*Ø: okei, kan du si litt mer om hvilken teori du har hørt om det eller hvilken teori du sikter til?*

*R: Ja, nå husker jeg ikke nødvendigvis forfatteren, ehmm men det går jo vel ut ifra at det er at man gjør noe ekstra som er ikke forventet av deg da. Forventet av stillingen ehh ikke beskrevet i noe spesielt stillingsinstrukser ehh og at det ikke er nødvendigvis er en la oss si en selvisk handling, men kanskje mer en handling som fremmer organisasjonen da eller de rundt deg. I motsetning til deg sjøl. Ehmm. Også er det vel noe med her at at det ikke helt er ehh belønnet arbeid så å si da, man gjør noen utenom det som er forventet og da er det ikke nødvendigvis noen belønning som er på andre siden heller. Kanskje utenom resultatet da.*

*Ø: mm*

*R: ehmm ja. Også kan jeg vel huske at det var ehmm at man kan på en måte holde på med ekstrarolleadferd både opp mot ehh organisasjonen i sin helhet ehh at man kan holde på med det opp mot lederen sin eller at det er for medsoldater da eller noen andre i organisasjonen.*

*Ø: mm*

*R: hvis ikke jeg husker helt feil på den. Sånn er det i hvert fall jeg husker det.*

*Ø: Ja du husker veldig mye ut fra den teorien som vi og har brukt. Ehh jeg tror egentlig at du har definert det ganske bra så skal Kristoffer (K) dra opp den definisjonen vi følger hvis vi får til det K.*

*R: nå er du mutet*

*Kristoffer (K): ja skal vi se, jeg skal bare få den opp. Der*

*Ø: ja det er egentlig bare greit å den med videre da, men nå hadde du ganske god kontroll, men jeg leser den opp for deg også. Skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen. Er den definisjonen vi har valgt å følge og når vi ser på eksemplene så er det veldig likt det du trekker frem. Gjør litt ekstra gjør ting som du ikke nødvendigvis får belønning for. Det kan være arrangere julebord eller ridderordning etter arbeidstid, det kan være å trene i lunsjen fremfor å ta lunsj, eller hoppe over lunsjen. Det kan være å rett og slett være hyggelig på arbeidsplassen da så. Så høflighet er blant annet en ut av de fordi det fremmer effektiv organisasjon uten at det nødvendigvis uten at det nødvendigvis er påkrevd at man skal være så veldig høflig da. Ehh. Så men du treffer veldig godt. Ehh. Neste spørsmål vi har det er jo om ekstrarolleadferd er et fenomen du ser lit eller mye av i din avdeling?*

*R: ehh. Litt vanskelig å svare på. Ehh. Da jeg kanskje ikke er så veldig klar over akkurat hvilke typer adferd som viser ekstrarolleadferd. Ehh. Kanskje det er noe kanskje jeg ser mye av som jeg ikke nødvendigvis tenkt på som ekstrarolleadferd. Men jeg vil jo si at emm til dels ser det. Ehh. Det er jo kanskje mest gjennom ehh. Kanskje det noe som du sier da, høflighet. Ehh. Behjelpelighet, og alle som er på en måte rundt seg. Og nå har det jo vært veldig spesielt i tiden som har vært siden jeg begynte da det har vært veldig lite sosiale. Egentlig forbindelse mellom hverandre. Vi har egentlig jobbet for oss selv. Om det har vært alene på kontert eller om det har vært ehh hjemmefra, men hvis jeg tenker litt lenger tilbake ehmm så ville jeg jo si at i en normal hverdag så ser man ehh egentlig kanskje mer av det ehh ut ifra sånn som arrangementer, for eksempel da han jobbet i ■■■. Så var det jo et ekstremt stort fokus på det med å skape en kompanifølelse. Ehmm ja. Og det var gjennom kompani aftener, ehh gjennom det her å faktisk lage en en instruks for et kakeregelement ehmm på morgningen hvis du kommer for sent så også er det på en måte et eget dommerpanel som du kan anke til, du har ehh det her med å faktisk når du har bursdag at du kanskje det er, det er jo ikke skrevet i stillingsinstruksen, men det at du faktisk kommer og at du deler ut kake til alle sammen, ehh. Man gjør litt ut av det for å faktisk ta med seg sabel og sable opp å ehh. Tja. Det går jo veldig mye på det her med trivsel mellom hverandre. Ehh. Også så som sagt så føler jeg at den tiden her kanskje har gjort at man ikke ser det så mye. Ehh man gjør det*

*kanskje litt mer i det skjulte for seg selv på kontoret. Uten at jeg skal si sikkert at alle gjør det da.*

*Ø: Jeg synes det var bra svart. Ehh er det viktig for deg eller din avdeling sin evne til å løse oppdrag og pålagte oppgaver at de ansatte utviser ekstrarolleadferd? Er man på en måte avhengig av det?*

*R: ehh. Jeg tror at man er avhengig av det hvis man har lyst på et godt resultat. Ehh. Men ikke nødvendigvis avhengig av det for å drifte ehh kompaniet ut ifra på en måte ressursene man har da. Ehh. Fordi det er jo kanskje kjent at man i forsvaret har litt mindre ressurser og rutte med man har kanskje ikke alle de menneskene man kunne ønske at man at og ut ifra det så klarer man å få et resultat, men ikke nødvendigvis et godt resultat. Så jeg tror at det ekstrarolleadferd på alle nivåer både fra enkeltmann soldat til nestlagfører og lagfører til i min tropp da [REDACTED]. Ehh. Og troppssersjant og troppssjef så må man kanskje gjøre litt ekstra. Som er utenom sin egen stillingsbeskrivelse for å faktisk oppnå et et godt resultat hvert fall. Det tror jeg.*

*Ø: men du er ikke avhengig av det? Så du kunne latt vær?*

*R: ehh. Det spørs litt hvordan man ser det, fordi jeg synes det er litt vanskelig. Vi er jo i forsvaret og vi produserer jo soldater og det ville jo det ville jo klart ehh og i tillegg så er jo noen av arbeidsoppgavene til troppen min at vi skal ehh forvalte hærens ammunisjonslager. Og da er det på en måte noen ting her som ehh de vil det klart, men på bekostning av det andre. Så jeg hadde uten på en måte ekstra rolleadferd så tror jeg ikke at jeg ville klart begge to på en god måte. Men jeg tror jeg kunne oppnådd et et la oss si ehh tilfredsstillende resultat ut ifra ressurser. Hvis det var forståelig.*

*Ø: veldig det var bra det. Hvis du prøver å tenke litt større på det, og ikke bare din avdeling, men hvis du tenker hele forsvaret under ett. Tror du at forsvaret er avhengig av ekstrarolleadferd for å løse sine pålagte oppgaver og oppdrag?*

*R: Hvis vi går direkte, altså nå har jo jeg tenkt veldig daglig. Men hvis jeg ser jo på forsvaret og organisasjonen i sin helhet ehh i fred, krise og krig. Så er det absolutt noe jeg tror forsvaret er avhengig av ekstrarolleadferd. Ehmm. Eksempelvis i det små. Ehh. I krig så trenger makkeren din den støtten ehh kontinuerlig for å kanskje komme seg gjennom å gjøre de oppgavene som trengs. Ehh. I striden. Ehh. Troppen ved siden av trenger at man faktisk*

kanskje går de ekstra 5 kilometerne rundt for å ikke bli oppdaget. Ehh. Ja. Det jeg tror det er de tingene som gjør at man har den derre, ja kanskje primært den støtten. Ehh. I krig krise som ekstrarolleadferd vil hjelpe på og man er avhengige av da.

Ø: mhm.. også lurer jeg på om behovet for ekstrarolleadferd og der kan du jo relatert til din avdeling eller forsvaret forvørig, det kan du velge selv. Men ville behovet for ekstrarolleadferd vært mindre hvis man fikk mer ressurser, for eksempel penger eller bemanning eller?

R: ehh. I en fredssituasjon så eh. Så er jeg litt sann at jeg tror behovet for ekstrarolleadferd alltid vil være der. Ehm. Men hvor stort behovet er ville nok kanskje blitt litt mindre, med mer ressurser, men i en krig / krise så tror jeg at det behovet med resurser ikke ville veid opp da. Da tror jeg den ekstrarolleadferden og behovet for det er like stort uavhengig av hvor mye ressurser eller ja hva man trenger da.

Ø: mhm. Det bra det. Vi har litt flere spørsmål, men jeg tenkte K. har du noen oppfølgingsspørsmål eller noe du lurte på

K: Nei

Ø: nei. Okei da går jeg videre på neste spørsmål jeg [redacted] og det er du er jo leder. Og som en leder mener du at ditt lederskap påvirker dine ansatte sine ekstrarolleadferd og eventuelt hvordan gjør det det.

R: ehh. Jeg har tenkt litt på det. Ehh. Og jeg tror at mitt lederskap påvirker ehh de til ekstrarolleadferd. Ehh. Ikke nødvendigvis alle, men noen. Og det er i den grad at jeg merker at de vil yte ekstra ikke nødvendigvis bare de arbeidsoppgavene som de blir gitt og de de vet de skal gjøre. Men jeg merker det gjennom at de også ehh gjennomfører ehh ja mye mer og jeg tenker på et eksempel. Ehh. Ja det er jo ehh vi har jo et [redacted] og der har jeg jo noen grenader som i stor grad forvalter det her i praksis da. Ehh og deres arbeidsoppgaver i sin helhet er jo å holde på med [redacted], alt mulig. Men det at dem faktisk har klart å egentlig noe som jeg også har prøvd å få de til å gjøre ehh flytte fokuset sitt ikke nødvendigvis bare på det å gjøre forvaltningen, men det å også støtte lagførerne for utdanning. Ehh fordi stillingsinstruksen deres er jo det at de skal forvalte [redacted] og de skal understøtte [redacted] befallet, men så vet dem veldig godt at behovet for personell og også utdanningsfronten hvor vi bare har en lagfører er veldig stort. Og det at dem faktisk går ut og

*ser når er det jeg har tid til å kunne støtte eh resten av troppen. Så går den faktisk rett ut også viser dem at her har jeg tid, også går dem å støtter lagførerne. Ehh uten at de nødvendigvis er sagt at det er en del av jobben din. Så ut ifra når jeg startet og hvor det her var en tankegang som de ikke ønsket å egentlig ønsket å fremme fordi dem ikke vil jobbe med vernepliktige har egentlig utviklet seg til at vi ønsker å støtte med utdanning, ikke nødvendigvis fordi det er noe de har lyst til å holde på med, men fordi de vil støtte lagførerne utdanningen av troppen og rett og slett ha mer et hel eller en enhet som ser samme retning da. At det er flere arbeidsoppgaver, noen har fått de forskjellige men til syvende og sist møtes vi i samme retning da. Så på den måten mener jeg at ehmm ekstrarolleadferd er blitt fremmet hvert fall hos noen av mine ansatte.*

*Ø Kan du si litt om, kan du si litt mer om hvilken metode du har brukt i lederskapet ditt for å få dette til å skje? Et vanskelig spørsmål, men men ja.*

*R: det er egentlig at jeg har prøvd å få de ehmm eller jeg har prøvd å lede de igjennom å gi overordnede mål som ikke nødvendigvis ehh jeg kan tenke litt til.*

*Ø: det finnes jo mange måter å få folk til å gjøre ut over det de skal, man kan eksempelvis være eksempelets makt være eksempelets makt selv. Det er mange sjefer som sitter lenge å jobber selv. Ehh ellers om gjør veldig mye ekstrarolleadferd selv, og det er mulig det smitter over på de ansatte. Eller kanskje det er organisasjonskultur, eller en det er kulturen i troppen din ehmm. Litt sånne ting da*

*R: Ja jeg tror ja fordi jeg tror ehmm jeg har jo altså litt som jeg også nevnte, jeg mener at jeg har klart å skape en kultur hvor vi istedenfor å se på meg og mitt, så ser vi på vårt. Ehh og på våre mål. Og da hva er det vi skal oppnå som en enhet i troppen. Ehmm. Vi har opplevd ganske mye eller et veldig høyt arbeidspress, ett veldig ehh stort ja stor arbeidsbelastning som har gjort at folk har gått på veggen. Ehm og det jeg egentlig har prøvd å implementere er det her at man må i mye større grad støtte hverandre da. Ehm og ehm gjør litt mere av det her som ikke nødvendigvis har så stor motivasjon for å gjøre, men man kan ikke gjøre det basert på arbeidsoppgaven, men heller basert på at man skal støtte hverandre. Støtte hverandre i sektor og at man gjør det for å hjelpe. Ehmm ikke nødvendigvis for at man må ha motivasjon for å gjøre alt sammen. Og jeg tror jeg har klart å fått til det gjennom å egentlig være ehm saklig, ikke sagt at du skal, men ehh heller gitt en grunn for hvorfor man bør gjøre det. Også har vi snakket litt mer i fellesskap også. Ganske ofte om det her at vi er en tropp, vi er ikke to*



*separate deler som en driver med forvaltning og en driver med utdanning. Men vi er en tropp som driver med både forvaltning og utdanning. Ehh så har jeg prøvd å på en måte fått de to her elementene nærmere hverandre da og sett at det ja en mer en en ene ene til seg istedenfor to separate ting da. Ehm men akkurat hvilken metode det har ikke jeg gått sånn. Det har ikke kanskje vært så veldig planlagt. Det har gått litt sånn prøve seg frem og se hvordan det her fungerer, og det tror jeg er litt mer sånn fordi jeg har ikke vært så kjent med de jeg har ledet. Der jeg bare har vært er snart ett år.*

*Ø: jeg syns svarene var gode. Så du beskrev metode godt også. Så det var fint det. Har du belønnet eller straffet ditt personell enten formelt eller uformelt med bakgrunn i at de utviser ekstrarolleadferd? Og eventuelt hvordan har du belønnet eller straffet de?*

*R: hmm. Jeg tror vel ikke at jeg har straffet noen. Det har det nok ikke vært. Ehh men belønning i form av ros har det vært. Ehhm jeg er egentlig glad i å ta jeg har veldig positivt syn da, jeg prøver å fokusere på det som er positivt ehmm. Og ikke nødvendigvis være en avvikiorientert leder. Heller prøve å melke det som er styrker fremfor svakheter. Og da tror jeg også det her med ros på ting man gjør bra da. Ehmm er viktig. Og at det ikke blir for mye ros selvfølgelig da blir det jo ovekstrarolleadferdladisk, men når jeg har sett ekstrarolleadferd er jeg glad i å faktisk, jeg har et morgenmøte hver morgen og har jeg sett noe som jeg faktisk syns bør roses så så gjør jeg det på de morgenmøtene da. Gjerne foran forran troppen. Ehmm. Eller så pleier jeg også å ta de med inn på kontoret og ta noen samtaler og da får de også ros da hiv jeg mener at det er det det er fortjent. Men sånn belønningmessig her jeg kanskje ikke gjort noe mer utenom det.*

*Ø: hvordan vil du si at du tjenesteuttalelser for eksempel*

*R: Ja.*

*Ø: ehm hva tenker du å sette i lys av ekstrarolleadferd?*

*R: jeg tror det er viktig å ehm fordi jeg tror det er et punkt der som sier gjør du som forventet så gjør du jo vel egentlig galt ut ifra stillingsinstruksen din og med en gang du bikker over litt over eller over forventet så mener jeg at da gjør du noen som ikke står i stillingsinstruksen din også da gjør du noen som er ekstrarolleadferd da. Så i stor grad så blir jo det fremmet der. Og det tror jeg det er lagt opp til også. Det er jo som man sier, gjør du en forventet jobb*

*så er det jo bra. Og det er jo og det skal være litt vanskelig å komme seg over. Ja. Jeg tror det blir fremmet der.*

*Ø: ja. Ehm tror du at utdanningsinstitusjonene i Forsvaret for eksempel krigsskolen eller befalsskolen har bidratt til at du som leder velger å utvise ekstrarolleadferd selv, eller at du sekundært bidrar til ekstrarolleadferd hos dine undergitte?*

*R: vanskelig spørsmål. Ehm. Jeg tror jeg tror vel egentlig at utdanningsinstitusjonen som krigsskole har ehmm hvert fall gitt meg ehmm i ettertid motivasjonen for å utvikle både mennesker utvikle organisasjonen se kritisk på ting. Har et ønske om å faktisk gjøre noe som jeg mener ikke fungerer til tider. Til å få det til å fungere da. Ehmm og gjennom da så gjennom den tankegangen der så tror jeg at man til dels utøver ekstrarolleadferd. Ehm kanskje litt under i underbevisstheten. Ehmm. Men jeg tror, men jeg syns det er litt vanskelig om nødvendigvis er krigsskolen eller om det er meg selv. Som har bidratt til det. Ehm men de ved ut ifra hvert fall sånn jeg husker det så mener jeg at de de fremmer det her som en god måte en god greie. Ehm at ekstrarolleadferd er noe som man gjerne vil se noe av når man er ute. Å jobber. Både hos ledere og hos ansatte og at der på en måte vårt ansvar å fremme det her hos de ansatte.*

*Ø: jeg bare tar et lite oppfølgingsspørsmål på akkurat den du sa at du kunne ikke si sikkert om det var på en måte utdanningen eller om det var deg selv. Tror du at du har egenskaper eller kan være selektert på et grunnlag som gjør at du naturlig vil utvise ekstrarolleadferd, eller tror du det er tilfeldig?*

*R: hmm nei det er jo mulig at man kan være selektert på bakgrunn av at man ser ser de egenskapene hos personer. Ehmm . det kan nok være det er sant det. Ehmm. Fordi det er jo gjengangeren hos mange av de jeg har faktisk studerte med er jo det at man ser veldig mange som utviser ekstrarolleadferd både på som studenter, men også som en del av laget da vi var på krigsskolen. Så det er nok noe i det du sier at man eller det kan nok være basert på eller seleksjonene kan nok være basert på ja at man har troa på at disse menneskene kan utvise ekstrarolleadferd da. Det tror jeg at jeg kan være en sammenheng i.*

*Ø: Mhm. Ehm da skal vi gå litt videre, men først K, har du noen oppfølgingsspørsmål?*

*K: nei, du er flink Ø.*

*Ø: jo takk.*

*R: Går det greit at jeg fyller opp kaffekoppen fort.*

*Ø: Fyll kaffekopp du.*

*R: der vet du*

*Ø: Flott. Jeg går til neste jeg. Ehmm hvilke effekter torr du ekstrarolleadferd har for forsvaret? Når hvis du tenker det store bilde. Hvilken effekt tror du at det har?*

*R: ehmm. Hvis jeg tenker sånn veldig stort så tror jeg at ekstrarolleadferd kan skape et trygt sted å jobbe. Ehm. Hvor man gjør litt mer arbeid for andre og ikke nødvendigvis for seg selv. At det er en organisasjon som man kan ehmm. Føle seg egentlig veldig hjemme i da. Ehm hvor man jobber for makkeren og kanskje organisasjonen og ikke nødvendigvis for seg selv. Og det i det hele vil jo gjøre at man i større grad kan ta vare på mennesker og ehh kanskje også rekruttere mennesker gjennom hvordan man føler man har det på jobb. Det er kanskje en ting som jeg tror kan hjelpe på. Ehmm. Jeg må faktisk trives i en organisasjon da. Ehm. Hvis jeg skal være litt kritisk til det også, så tror jeg at det på en annen side kan også gjøre at ehm hvis man gjør ekstremt ut ifra de ressursene man har da, veldig mye utviser veldig mye ekstra rolleadferd på alle mulige nivåer. Så vil man jo til dels oppnå ganske godt resultat med ganske lite ressurser. Men det er ikke nødvendigvis sagt at man da trenger man ikke de ressursene man da kanskje etterspør da. Så for å være litt kritisk også da så tror jeg at det kan gjøre at ehm hvis det ser ut som man gjør en veldig og jobb ut ut ifra veldig eller at ressursene man har er tilstrekkelig. Hvis det var en forståelig*

*Ø: mhm*

*R: så lite kritisk blikk på det også.*

*Ø: er det et tenkt scenario eller føler du at vi er der nå? Eller er det en sånn kan det gå hvis det fortsetter?*

*R: Ja. Jeg tror ikke vi er der helt enda. Ehh jeg tror det er mer som at det er det kunne vært et tenkt scenario et tenkt scenario. Ehm. Per dags dato så mener jeg at eller jeg kan jo ikke snakke for hele organisasjonen, men i hvert fall for egendel at man ikke er helt der da.*

*K: har du funksjonelt fravær i avdelingen din? Og bataljonen?*

*R: Kan du gjenta*

*K: har du mye funksjonelt fravær i både avdelingen din og bataljonen din?*

*R: funksjonelt fra i som i*

*K: som i at folk er borte på kurs, ehm, utlandet, permisjoner, ferie*

*R: veldig mye.*

*K: Hvordan løser dere de oppgavene som da ikke blir gjort ved at folk blir borte eller er vekk?*

*R: per dags dato så må vi egentlig bare løse det internt. Emmm. Samtidig som vi må etterspørre en del støtte da. Så arbeidsoppgavene blir vel egentlig bare fordelt ut over i organisasjonen eller i hvert fall i troppen min. også må vi prøve å se litt langt frem og tenke hvor er det det det blir stort trykk, også må man etterspørre støtte fra andre [redacted] i hvertfall. I bataljonen. Og få det egentlig underlagt for di det er jo noe i veldig stor grad har merket på det er jo det her med at man har en rekrutt, som har vært i i bataljonen som man må underlegge personer dit. Nå har det jo kommet både lageførerskole og befalsskole som man sender som regel mennesker også dit hvert år. Emmm også har du jo efp eller om du er i Irak. Så der har vi jo også folk. Ehm. I tillegg til [redacted] krever en veldig lang utdanning. Du har modul [redacted], og som til sammen har en veldig lang utdanningsrekke da så jeg har kjent veldig mye på det med funksjonelt fravær. Så det jo nesten blitt en del av hverdagen kan man si. Ehm at arbeidsoppgaver blir fordelt utover.*

*Ø: har du noe mer K. nei. Tror du at forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter effekten av ekstrarolleadferd?*

*R: det blir jo litt synsing selvfølgelig. Men jeg tror de til dels bevisst kanskje utnytter det. Og det tror jeg ikke nødvendigvis er noe negativt. Ehm. Man trenger mennesker som utøver ekstrarolleadferd for å kanskje oppnå de målene man ønsker. Og at man ikke har nødvendigvis ressurser. Så ehm. Bedre mennesker eller bedre la oss si det sånn, hvis man klarer å få inn de beste så vil man kanskje klare å oppnå, ha litt øyemål. Emmm uten nødvendigvis ha alle ressursene. Så jeg tror kanskje det kan være en bevisst, ett bevisst forhold til det. Det tror jeg. Men som sagt det det er bare en tanke.*

*Ø. Mhm. Ja så de folkene man får inn bør egentlig utvise ekstrarolleadferd da, det det ville vært fordelaktig.*

R: Ja det vil jeg si

Ø:mhm.

R: absolutt.

Ø: interessant. Er det noe tema eller spørsmål du hadde forventet at vi kom til å stille, men som vi ikke har stilt til nå?

R: nei. Jeg var egentlig veldig åpen jeg. Jeg prøvde egentlig ikke å tenke så veldig på hva dere kom til å spørre om fordi for å prøve å ikke få noe sånt skriptet svar for å si det sånn, litt mer sånn tanker.

Ø: Ja

R: Ja

Ø: ehm greit. Er det noe mer du har lyst til å tilføye om temaet som du har jo forsovet fått overskriftene og sett problemstillingen, men jeg tenker sånn som siste ord før vi skrur av diktafonene her.

R: Nei jeg jeg tror det siste jeg tenkte å si at jeg tror at man må i større grad snakke om det. Ehmm. Gjøre folk mer bevisst på at ekstrarolleadferd er, jeg tror det er veldig i underbevisstheten til veldig mange. Ehmm og at det ekstrarolleadferd er noe som som kan fremme både arbeidsplassen, trivsel men ikke minst jeg tror det ligger mye ekstrarolleadferd i de små tingene da som makkertjeneste for en soldat. Ehmm. Det å faktisk ha en tanke om at jeg skal være min makkers beste makker. Som det fint sies. Det er det mener jeg er å utvise ekstrarolleadferd. Ehmm. Så jeg tror du må liksom akkurat temaet tror jeg kan fremmes i større i mye større grad da.

Ø: da har ikke jeg flere spørsmål. K har du noe avsluttende.

K: Nei.

Ø: nei. Så lett da. Ehh greit. Da skrur jeg a diktafonen jeg.

-----Intervjuet avsluttet-----

## Intervju med kvinnelig kompanisjef

*Kristoffer (K): Er du kjent med et fenomen som heter ekstrarolleadferd?*

*Respondent (R): Ja, jeg tror jeg vet hva det betyr. Vil du at jeg skal definere det?*

*K: Veldig gjerne.*

*R: Du er tildelt en jobb, også gjør du andre oppgaver som ikke nødvendigvis ligger under din stillingsbeskrivelse.*

*K: Det er for så vidt veldig riktig.*

*R: Du har to hatter på en måte..*

*K: Den definisjonen vi bruker, den er «Skjønsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er annerkjent av det formelle belønningssystemet og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen» og den er det Matthisen som har laget. (Respondent blir vist definisjon gjennom at K presenterer definisjonen i Teams) Og eksempler på ekstrarolleadferd vil være en lagfører ser at en soldat sliter med magasinbyttedrift, da bruker han fort ti minutter av lunsjen sin for å drille den soldaten ekstra, eller det skal arrangeres julebord og man rekker opp hånden for å være med å arrangere dette frivillig da. Eller ridderordningen da (Henviser til en fest som kalles Ridderordning som er vanlig i Forsvaret), alle ting som gjør at... ehh... organisasjonen går rundt da. Og de uformelle arbeidsoppgavene blant annet som ikke er definert i stillingsbeskrivelsen. Og da lurere jeg på; Er ekstrarolleadferd noe du ser mye av i din avdeling?*

*R: Ja, det gjør jeg. Jeg tror at jo mer folk, ehh.. nå skal jeg ikke si at folk trives så jævlig godt i min avdeling, men jeg tror at jo mer folk trives jo mer tilbøyelig er de og mer motivert blir de til å gjøre de ekstrarolleadferdtingene. Det er jo sånn, sånn som du sier, julebord, sosiale aktiviteter, vi alle er jo blitt «flaska» opp til å være generalister, så man tar jo i et tak der man trenger så lenge man er en enhet da. Jeg tror det har mye å si.*

*R: Og i din bataljon, hvis du ser litt utenfor din avdeling (refererer til kompani), ser du mye ekstrarolleadferd?*

*I: Ja, jeg gjør jo på en måte.. Det er jo kanskje litt individbasert også. Noen har det bare naturlig også er den noen som «free-rider», hvis man kan si det da. Ikke «free-riding» da, men du skjønner hva jeg mener... Det er alltid noen som drar lasset.*

*I: Ja, det er helt riktig. Og det er litt det vi prøver å finne ut av. Hvorfor noen gjør det da. Mer enn andre. Er det viktig for deg eller din avdelings evne til å løse pålagte oppdrag at de ansatte utviser efr?*

*R: Ja, jeg vil jo si at det er viktig, men jeg har også jobbet her i en periode der det er så tydelig at troppene (referer til nivået under kompaninivå) ikke hadde den mentaliteten og det var veldig sånn; «Dette er ikke vår jobb», «dette er ikke vårt materiell» ... Da måtte man liksom gå inn og si sånn; OK, vi er litt sånn at vi er ingen uten alle. Og da merket vi veldig godt at det ble ett litt negativt fokus. (noe uklart) Så man er ikke nødvendigvis ... det er ikke nødvendig vis slik at man må ha det (refererer til ekstrarolleadferd) for å løse de operative kravene (henviser til Forsvarets oppgaver), men ting går mye lettere når folk klarer å se utenfor sin egen lille sfære da. For oss som er ganske små (henviser til egen bataljon), vi kan gjøre ganske mye utover det som er vår rolle. For å løse det operative; jeg vil ikke si helt «nei», men det er ikke helt rett heller. Det er veldig vanskelig å si fordi folk gjør veldig mye hele tiden som ikke nødvendigvis er beskrevet.*

*I: For å løse de daglige gjøremålene, er du avhengig av at de ansatte utviser ekstrarolleadferd eller går det greit hvis de ikke gjør det?*

*R: Kan du bare lese opp den definisjonen dere legger til grunn på nytt?*

*I: Ja, det er en ««Skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen», så det vil jo si typisk de som jobber gratisarbeid eller hvis man jobber ekstremt mye omfordelt arbeidstid (OA) da, så får du betalt for det, men ... eh... hvis du gjør arbeidsoppgaver som ikke er tillagt stillingsbeskrivelsen din, men du gjør det på OA så blir det en del av ekstrarolleadferden da.*

*R: Jeg vil bare si at når jeg tenker på ekstrarolleadferd, så tenker jeg på sånn, litt sånn som du sa at; det sosiale, julebord, du løser oppdrag som du har fått som ikke akkurat har noe med stillingen din å gjøre, men det er litt sånn med mine ansatte at det er flere ganger de har sakt til meg at «det er ikke jobben min» og da sier jeg at «Du er profesjonell soldat». Det å*

være profesjonell soldat er jobben din, det kan innebære å undervise, det kan innebære å gjøre oppfriskningsdriller for bataljonsstaben, det kan innebære å dra ut på et skarpt oppdrag, det kan innebære å trene på stridsteknikk. Det å være soldat er så mangt, så jeg tror det har litt med hvordan lederen definerer... Jeg forventer ekstremt mye av dem da. De skal være allsidige, de skal løse nesten alle oppdrag.... Så ekstrarolleadferd kan ekstrarolleadferd bli veldig noe som ikke har noe med jobben å gjøre, men heller det sosiale eller ekstra tingene. Så for å svare på – Jeg ser jo mye ekstrarolleadferd selvfølgelig, men ikke sånn at folk jobber GA og sånn der. Det er vi veldig bevisst på.

*I: Ville du hatt større eller mindre behov for ekstrarolleadferd hvis du hadde hatt flere folk eller ressurser eller lignende?*

*R: Nei, jeg tror ikke det, men på andre siden så er det jo mer å ha kontroll på. Er avhengig av å delegere ansvar i større grad. Da kan det jo være at det blir mer ekstrarolleadferd uten at jeg klarer å legge merke til det. Hvis du skjønner.*

*I: Og du som leder; mener du at ditt lederskap påvirker dine ansattes ekstrarolleadferd og eventuelt hvordan dette skjer?*

*R: Ja, det vil jeg si. Altså jeg kan gi et eksempel. For akkurat nå sitter jeg å planlegger en tur (for avdelingen) til ██████████ og det blir jo litt ekstrarolle, ikke sant. Og det er sånn at når vi tok det opp i ledergruppa, så blir de med på dette og planlegger selv om det ikke er en del av jobben man har. Jeg tror også at så lenge jeg gjør sånne ting (som leder) så gjør de under meg også det. Så jeg prøver å være bevisst min ekstrarolleadferd som sjef, hvis jeg kan begrense det som har med jobb å gjøre da jeg vil ikke utvise at jeg gjør veldig mye ekstrarolleadferd. For eksempel ved GA og sånne ting. Det prøver jeg bevisst å ikke å gjøre eller sitte lenge på jobb for da vet jeg at de blir påvirket, men så har man sosiale ting også. Jeg prøver så godt jeg kan da..*

*I: Ja og så er folk forskjellig, så det vil være naturlig at man utviser dette i forskjellige settinger, noen synes det er greit å undervise andre liker undervisning.*

*R: Ja ja. Det er som jeg sier, det å undervise, det har litt med funksjonen å gjøre. Det er det jeg forventer at ansatte grenader i avdelingen gjør. De må bidra inn for å heve nivået. Så jeg kaller ikke det ekstrarolleadferd, selv om du er ansatt. Du er en profesjonell soldat som må bidra i avd. får å få avd opp å nikke.*



*I: Om de som ikke har lyst å bidra; Hvordan jobber du med dem? De som sier at «dette er ikke min jobb»?*

*R: Ka du sa*

*I: Hvis det er noen som sier «dette er ikke min jobb». Hvordan jobber du for å få de til å gjøre oppgaven du ønsker de skal gjøre.*

*R: Det er ikke mange som har kommet direkte til meg som sjef og sakt det, men heller sakt det til trsj. Det er ikke mange som har gjort det, men hvis det blir veldig mye undervisning fremfor å ruller med stridskjøretøy, så blir jo folk demotivert. Da er det slik at trsj... Jeg sier akkurat det jeg mener at «Vi er ikke svakere enn vårt svakere ledd», «Du er ikke ansatt for å bare sitte på vogn og [REDACTED], du er en soldat som skal gjøre mange ting». Så går jeg til trsj og ansatte for å forklare. Så har jeg oppdaget at det er viktig med ansattmøter for å forklare eller epost, helst ikke epost, men ta folk inn og forklare hva prioritetene mine er de neste tre mnd. OK de neste tre mnd er prioritetene mine å få alle rekruttene opp på nivå og få gitt de grunnleggende kompetanse. I neste kvartal er prioritet at alle grenaderer skal få videreutviklet evne på ... (uklar lyd) det er noe jeg tror kan. De må på en måte forklare og så lenge alle jobber mot det samme, det er litt en klisje, men man klarer å få den følelsen av at alle sammen er om det samme målet og alle sammen jobber i lag, så er folk med da.*

*I: Det er sant det. Har du belønnet eller straffet eget personell, både formelt eller uformelt med bakgrunn i at de utviste ekstrarolleadferd? Og eventuelt hvordan?*

*R: Ja, jeg har... Jeg prøver å nevne folk, hvis jeg har en tale og noen har utmerket seg, for eksempel under julebord, så liker jeg å nevne folk som har utmerket seg ved navn. Eller på oppstilling hvis noen har utmerket seg eller gjort/ gitt utover det som er bare forventet eller over forventet. Hvis folk har gjort ting som ... mest vernepliktige... Vernepliktige som gjør det de ikke skal blir jo refset. Da er det mest på oppstillingsplass da eller på kontoret, det kommer litt an på.*

*I: En måte man kan tenke på belønning uformelt er ved å skrive en god tjenesteuttalelse da.?*

*R: Ja, men det er vel ikke uformell.. Ja ja*

*I: Det blir jo på mange måter summen av årets prestasjoner og hvis det er noen som har utvist mye, så kan man jo kanskje tenke at de får bedre TJUTT enn noen som bare gjør det de forventer. Har du reflektert rundt det?*

*I: Selvfølgelig, fordi hvis du bidrar. Gir av deg selv utover det man kan forvente. Og vi snakket senest om dette i går med en annen kollega, men du motivere andre rundt deg (når man utviser ekstrarolleadferd) og det bygger jo en sånn «balleffekt» da. Men det er klart, jeg er ikke interessert at folk skal. Det er jo et «Skyller» og jeg vil ikke at det skal være bra å ha ekstrarolleadferd for å få «Over norm» på TJUTT. Det kan bli bias. Man blir formet når noen gjør mye og det blir lettere å få en ekstra god TJUTT. Men så skal man tenke at, det skal ikke være et krav heller.*

*I: Det er sant det. Tror du Forsvarets utdanningsinstitusjoner, for eksempel befalsskole, krigsskole, lagførerskole har bidratt til at du som leder velger å utvise ekstrarolleadferd selv, sekundært at dette påvirker dine leder (underordnede) til å utvise ekstrarolleadferd?*

*R: Utdanningssystemet...? Nei, det tror jeg ikke. Følte ikke vi fokuserte veldig mye på ekstrarolleadferd på KS, da var det vedlig mye oppgaver og pensum. Jeg var ikke del av noe jeg hadde ikke ekstrarolleadferd på KS. Jeg hadde nok med meg selv for å si det sånn.. Jeg tror det har mye mer med hvordan du er som person. Selvfølgelig blir vi formet av utdanningssystemet, men dette har med hvordan du er vokst opp, hvordan du er, er du utadvendt, sosial og frempå. Så tror jeg det har med mentalt overskudd og trivsel å gjøre. Hvis du er helt ny i jobben tror jeg ikke du har kapasitet til ekstrarolleadferd, men hvis du har vært der litt (over tid) klarer du å se utover egen tue. Jeg tror det har med ekstrarolleadferdaring, trygghet og personlighetstype å gjøre. Jeg snakket nettopp med en annen kompanisjef, i går faktisk. Jeg forklarte at jeg planlegger en tur (velferdsturen) og hadde nettopp holdt en leksjon og litt sånn. Da sa hun «Herregud som jeg gleder meg til mitt andre år som kpsjef, fordi akkurat nå så har jeg ikke kapasitet til å gjøre noe annet enn akkurat det jeg er satt til». Da sa jeg at det har veldig mye med hvis du vet jobben, har gjort det før, da kan ekstrarolleadferden blomstre litt da. '*

*I: Godt poeng det. Ett av de lederegenskapene man selekterer på ved utdanning er evnen til å utvise initiativ. Kan det sammenlignes med ekstrarolleadferd?*

*R: Ja selvfølgelig, men initiativ til å få laget til å være klar på tid, eller initiativ til å sette folk i gang, initiativ til å ta tak i å koste gulvet i vedlikeholdshallen. Det er ikke ekstrarolleadferd,*

*men selvfølgelig er det mye inaktiv har du kanskje lettere for å kaste deg på ballen og planlegge noe ekstra også da.*

*I: Jeg synes du har vært veldig flik jeg til å holde deg kort og konsis. I2; har du noen spørsmål du tenker burde vært fulgt opp med.*

*Øyvind (Ø): Jeg er interessert at du, hvis du kan si litt om hvorfor du bruker begrepet GA og hvorfor du tror det begrepet har oppstått og om du tror det er et utbredt begrep?*

*R: Jeg bruker begrepet GA fordi det er på måte en begrep folk sier, det er på folkemunne (GA som sleng). Jeg tror det er delvis utbredt, men tror også det er litt sleng. Ikke sån «kul-kid» men som «tvangsavspasering». Det er ingen som trvagsavspasers. Du avspaseres. Den yngre flokken tror jeg synes det er kult. Jeg får nesten litt den viben. Jeg tror GA er mer utbredt enn man tror. Vi hadde nettopp en undersøkelse og da fikk vi se hvor mange som svarer at de jobbet GA. Ikke sant. Og det var mange i avdelingen men det er noen. Da tenker jeg sånn; FySøren så mye jeg har presisert at det er ingen her som skal jobbe GA eller jobbe uten å få betalt. Jeg gjør ikke det selv. Sier jeg. Jeg har ikke jobbet en time uten å få lønn. Jeg jobber ikke GA. Jeg prøver å gå hjem 15:30 eller 16:30 for det sender ett signal. Men jeg kan ikke kontrollere om folk sitter på kontoret. Jeg tror mange trives så godt i jobben. Og det er litt av baksiden med å bo i Indre Troms at det er mange som trives med å være på jobb fremfor å dra hjem på hybelen. Jeg sier «Du er ferdig på jobb nå, hvis du må sitte så skal du få OT, men jeg kommer ikke til å kaste deg hjem. Jeg er ikke moren din. Du har ikke arbeidstid nå. Gå hjem». Det har ikke vært et problem, men jeg tror det jo mer jeg snakker om GA jo mer bruker de det begrepet. De blir litt sånn... og det jeg ikke vil ha det er sånn; Jeg skal ikke ha folk som jobber 10 min eller kvarter ekstra og krever OT for det. Det skal være gi og ta liksom. OK er den 1 time ekstra – Ja (Du får OT), men 15:35 og ber om OT, da blir jeg forbannet liksom.*

*K: Sånn er det. Den gi og ta fleksibiliteten er viktig for å få det til å gå rundt.*

*R: Det er viktig, men du må ha kontroll på hva som skjer. Man kan si «gi og ta», men hvis folk jobber en time ekstra gratis, så er ikke det greit. Da er det OT. Det er sånn... kanskje jeg har en grense på 20 minutter (over) da.. Hehe. Jeg har grense på 20 min, men LF kan ikke komme 20 min seint. Jeg kan komme 20 – 30 min seint. Det har ikke noe å si. Jeg kan komme 8, men lenger ned, jo mer bundet er de på tid siden de har ting de skal gjøre. De skal følge opp folk. Dekstrarolleadferdor er det kanskje mer fokus på det for de.*

*K: Hvilke effekter tror du ekstrarolleadferd gir forsvaret?*

*R: Hehe... Enorme. Jeg tror det. Vet dere hva; vet ikke om jeg skjønner egentlig hvor mye det har å si. Jeg går litt over det jeg sa tidligere i intervjuet, men jeg skulle egentlig nå hatt en Kompanisersjant og jeg skal ha en stilling til i avdelingen [redacted] som er vakant. Dette er stillinger som skulle vært fylt av godt ekstrarolleadferdarent personell, som nå har vært borte over et halvt år. Jeg sitter til og med på kompanisersjantens kontor nå (Hvor hun gjennomfører intervjuet fra) og gjør begge rollene, ikke sant. Men vi er flasket opp med at vi løser oppdraget uansett. Så akkurat nå har jeg 300 % stilling. Haha. Jeg sitter her i intervju og sier vi ikke er helt avhengig av ekstrarolleadferd, men vi er jo det. Men jeg har tenkt mange ganger at folk går ut i permisjon eller de blir sykemeldt og vi ansetter ingen vara for folk som er borte ikke sant. Det går jo alltid rundt fordi vi skal jo ikke levere et økonomisk resultat. Det er ingen som «bechmarker» oss eller sammenligner oss med noen andre. Det er ingen andre som skal levere det Forsvaret skal levere. Så lenge vi sier ting er good, så er vi vel innanfor da..?*

*Jeg tror man er veldig avhengig av ekstrarolleadferd. Jeg stryker det jeg sa tidligere. Man er veldig avhengig av ekstrarolleadferd når jeg ser på dette nå.*

*K: Det er kanskje vår teoretiske antakelse også at forsvaret er veldig avheng av ekstrarolleadferd. Har du noen tanker om at folk som utviser ekstrarolleadferd kan bli påvirket på negativ måte?*

*R: Ja, man må jo følge opp da. Jeg vet at folk gjør ekstra jobb så må man følge opp at de ikke møter veggen. Der er folk forskjellig. Noen kan møte veggen. Jeg har hatt ansatte som har blitt sykemeldt av å gjøre 15 % av jobben jeg gjør. Folk er utrolig forskjellig. Ha den evnen til å se andre... (uklar lyd) Det var på grunn av ekstrarolleadferd (henviser til sykemeldingen nevnt tidligere). Folk har forskjellig robusthetsnivå, spesielt etter utdanningsreformen. Da kan vi ta opp grenaderer som ikke trenger gå gjennom opptak fordi vi internrekrutterer disse. Selv om det bare var noen få dager med mestrings (henviser til opptaket som det var før). Da fikk vi luka vekk de som ikke hadde det lille ekstra og når vi har ansatt midlertidige LF som ikke har LFS for eksempel. Der merket jeg at det blir ikke mer belastning på de (lagføreren) men det blir belastning på troppssersjantene og Troppssjefer. Da jeg kom til avdelingen og hørte om folk som er 23 år og gått på en smell eller blitt overarbeidet. Jeg fikk nesten*

*bakoversveis. Hvordan kan man være ansatt og være 22 år og være utslitt, eller hva heter det?*

*K: Utbrent?*

*R: Utbrent heter det ja. Jeg skjønner ikke hvordan det går an. Kanskje det skjer fordi arbeidsbelastning for en ikke funker for en annen. Og det har med at man blir ... «Oppdrag skal løses uansett». Vi skulle ha en kvalifiserende øvelse og det var planlagt med 20 veiledere (instruktører) under øvelsen, men plutselig var 16 satt i karantene (Covid). Så da skulle 4 løse jobb for 20, men det ble godkjent likevel. Hva faen!*

*K: Hvordan tror du 4 klarte jobben til 20? Altså da er du nede på 20 % arbeidskapasitet.*

*I: Dette er utfordringen. Ingen benchmarker oss. Vi klarte det ikke. Kvaliteten ble mye lavere. Personellet som ble kvalifisert var ikke kvalifisert, men konsekvensen var.... Dere blir ikke klar, men vi er klar uansett. «Klar med det vi har» (Ordtak introdusert av tidligere Sjef Hæren, Generalmajor Odin Johanssen). Det ligger bra mye på de 4 som var veiledere. Vi reduserte bare ambisjonsnivået. Det er jo en del av min jobb (som sjef). Det er klart at folk som ikke var veiledere ble plutselig satt i en helt annen rolle. Når den uka var ferdig så følte ikke veilederne at de hadde mestret jobben sin. De følte ikke de klarte å levere. Ikke alle liker å stå i slike situasjoner. Spesielt de unge. Du har nettopp vert vernepliktig selv. Det er negativt.*

*K: Hvis du tenker litt stort på det. «Funksjonelt fravær har blitt et slikt begrep i F den siste tiden og man har litt store oppgaver. Man skal trene avdelingen på å gå i krigen. Tror du det er gjeng sover i resten av Brigade Nord at folk utviser mye ekstrarolleadferd?*

*R: Ja jeg tror det er likt over hele linja. Jeg tror det er likt over alt. Vi er bare utdannet på den måten at; OK NK er borte, da blir det dobbel jobb. Det er slik det er og alltid har vært. Dekstrarolleadferd sitter jeg som KPSJ og innser at jeg, halvveis inn i intervjuet, har tre roller. Da håper jeg lokale lønnsforhandlinger kommer ... Haha... Jeg tror det er utbredt.*

*K: Tror du Forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter at de ansatte utviser ekstrarolleadferd?*

*R: Jeg har lyst å si ubevisst, men det er helt umulig at det er ubevisst. De er jo klar over det .... Selv utdanningen legger opp til at folk må ha ekstrarolleadferd. For eksempel i ny bonusordning kan folk ta ut et permisjonsår (med lønn) for å studere, men hvem er det som*

*skal gjøre jobben til den personen som er i permisjon da..? Jeg trenger en vognfører, det er ikke slik at det kommer mer penger eller ekstra hjemmel til avdelingen. Eller man søker ettårsstudium. Man oppfordrer til studier hele tiden. Sivil utdanning gjør at man blir borte, men det er ingen som tar jobben som ikke blir løst.*

*K: Dette er litt typisk under Afghanistantiden når halve avdelingen var borte. Det kommer ingen andre inn da heller...?*

*R: Det kan jeg skjønne. For det finnes ikke ekstra. Man kan ikke hente fra det sivile. Det er opp til sjefen hjemme å redusere evnen hjemme og ta konsekvensen ved å sende de til utlandet. Ved å legge opp til bonusordninger og sivil utdanning der personellet forsvinner ut av avdelingen. Du sitter igjen og det går ikke å ansette noen midlertidig fordi den som er i utdanning tar den pengeposen. Da er det bevisst da. Man kan ikke si at det er ubevisst.*

*K: I en krigssituasjon må man tenke at folk faller fra.*

*R: Ja.*

*K: Tror du det er meningen at man trener ledere til å aldri ha full ansattstyrke?*

*R: Vi har planer om etterforsyning med personell i krig også (Fremlegges som om at personell forsynes på lik linje som drivstoff og annet forbruk). Selvfølgelig i krig vil man ha etterslep. Det er litt av det vi trener på, men at vi skal gå på lut og kaldt vann og trene ... Mener ikke det blir rettferdig at vi skal utsettes for den type trening når vi ikke er i krig. Det er klart det er en del av profesjonsholdningen vår. Vi skal løse oppdrag uansett. Som offiser er vi utdannet for og trent på å ikke gi opp. Det er litt det vi så i resultatet av min oppgave (henviser til bachelor/ master hun selv har skrevet) vi tar beslutning på svakt grunnlag. Vi trener på beslutninger i informasjonsvakuum. I krafta av dette. Når jeg sitter her og er ansvarlig for en annens ansvarsoppgaver og skal telle narkotika (Henviser til at avdelingen har oppbevaring av legemidler til bruk i strid) og har ikke helt har kontroll på sivile lover og regler, så løser man det likevel. Jeg gjør det uansett. Jeg tror mye av kjernen ligger her og folk løser det uansett. Nå som vi blir mer innovative blir det mer og mer lover og regler vi må forholde oss til som vi ikke kan «Winge» (løse uten kompetanse iht. lovverket) og i leir så må man være mer bevisst enn på et stridsfelt. Da kan man påta seg en rolle å gjøre så godt man kan, men her hjemme (i leir) må vi vite at vi følger AML, stans til lunsj, sykeoppfølging, alle mulig ting som er lovfestet som jeg ikke bare kan «winge».*

*K: Er det noen temaer eller spørsmål du hadde forventet som vi ikke har stilt eller vært innom?*

*R: Nei, ikke som jeg vet.*

*K: Har du eventuelle andre informanter som er interessante å snakke med?*

*R: Hvor langt ned tenker du i avdelingene?*

*K: BN-KP-TR sjefer.*

*R: Jeg har troppssjefer. Dere burde snakket med divergente syn lenger ned i organisasjonen. Troppssjefer for eksempel.*

-----Intervjuet avsluttet-----

## Intervju med mannlig kompanisjef

*K: Er du kjent med et fenomen som heter ekstrarolleadferd?*

*R: Ja jeg kjenner til begrepet. Og Kilden er for øvrig den Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) tror jeg.*

*K: Ja. Hva legger du i begrepet ekstrarolleadferd?*

*R: Jeg prøver å tenke tilbake til spørsmålene (henviser til FMU), men det er vel da de egenskapene, de tingene man gjør som leder da påvirker de folkene du leder og organisasjonen man leder. Utenover det så har jeg ikke noe større forhold til begrepet.*

*K: Ekstrarolleadferd er jo mye om mangt. Det kan gå på ikke bare leder, men også medarbeidere og det gjelder alt fra de store og små tingene som gjør at organisasjonen går rundt da. Utenom det, på måte, stillingsbekrefta arbeidsoppgavene vedkommende har. Det kan typisk være at noen her høflig, setter på kaffe om morgenen, tar ut av oppvaskmaskina. Til at man arrangerer ridderordning... ehh.. julebord i avdelingen man tilhører da. I tillegg har vi valgt å benytte oss av denne definisjonen her (R får fremvist definisjon av ekstrarolleadferd på skjermen) når vi skriver oppgaven vår. Det er da «en skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet og som totalt sett fremme effektiv fungering i organisasjonen» Og skrevet av Matthisen og er da oversatt i 2014. Og da er spørsmål nummer en da;*

*K: Er ekstrarolleadferd et fenomen du ser lite eller mye av i din avdeling?*

*R: Det vil jeg påstå jeg ser en god del av hos meg. Så får du bare stoppe meg i forhold til hvor kort og konsis jeg skal være. [REDACTED]*

*[REDACTED] Men det som er at den avdelingen som jeg er sjef for er da den eldste [REDACTED] vi har i Norge. Etablert i [REDACTED] for øvrig og på grunn av det har den med seg en del tradisjoner og kultur som lever i beste velgående i avdelingen i dag og det ... Jeg vil ikke si at det overrasket meg, men ble veldig tydelig for meg når jeg tok over som sjef fordi det er en ... avdelingen har en ... nesten en skjel. Vanskelig å sette finger på det ... en sånn kollektiv skjel som lever og det ... Mye tror jeg skyldes... det er veldig innenfor det du.. Du nevnte det i eksempelet ditt; ette på kaffe om morgenen. Arrangere ting utover det som tjenesten sånn sett forventer. Det er det svært mye av. Det er veldig mange individer som bidrar med den typen egenskaper over hele linja. Absolutt.*



*K: Er det viktig for deg eller din avdelings evne til å løse oppdrag og pålagte oppgaver at de ansatte utviser ekstrarolleadferd?*

*R: Det vil jeg si. Jeg syns noen av biproduktene som jeg ser det av den ekstrarolleadferd er at samholdet blir mye tettere, blir mye bedre, samhörigheten, identiteten blir sterkere og det vil jo utvilsomt og også beviselig påvirke, kall det effektiviteten, i det som organisasjonen er satt til å gjøre. I vår tilfelle det å drive, ja ... den jobben som en ██████████ skal drive. Så uten at det er blitt formalisert noe sted at dette er et krav, så vil jeg garantert si at det påvirker avdelingen på en veldig positiv måte og fører den fremover og gjør den mer effektiv.*

*K: Hvilke type ekstrarolleadferd er det på en måte de ansatte hos deg utviser når de lager dette samholdet?'*

*R: Jeg har faktisk en som treffer det eksempelet du beskriver. Jeg har en vognfører som har vært grenader i syv år, vognfører på sjefsvogna mi, han er alltid på jobb før alle andre, setter på kaffen om morgenen på stabskontoret og det skaper en liksom positiv stemning når alle kommer inn døren og har enten unnagjort morgen-FYFOen eller stått opp litt seint, så blir det litt trivelig å komme seg på jobb. Det er folk som støtt og stadig disker opp grill, på en måte sånn Barbecue-seanser i garasjen, men også hjemme hos seg oppe på ██████████. Vi har stort initiativ blant befalet mitt som går på rene sånne kulturelle greier. Dette kjenner jo dere til fra det militære systemet. Det er messe kultur, det er øl-protokoll, kasse-protokoll, en del sånne ting som også betyr mye i avdelingen i det sosiale. Så er det COVID da som har gjort sitt med noe av det gøyale der, men det velger jeg nå å se litt bort i fra. Så er det en del sånne kall det, visualiserings/profileringsgrep. Det er alt fra å... dere kjenner til disse Hauge tegningene som du finner blant annet i den gamle «Soldaten i felt».*

*K: Ja*

*R: Det er gjort et stort initiativ med å begynne å få malt de tegningene der rundt omkring på vegger, på kasernen, i garasjen og andre plasser. Fordi vi mener at mange av de tegningene veldig godt illustrerer det vi prøver å innstille i soldatene i forhold til krigermentalitet og den klassiske «fortsett kampen» også videre. Også er det andre engasjement som er å egentlig over tid samle bilder fra deployeringer, fra tjenesten også hjemme i Norge som avdelingen har bidratt med over tid og utsmykke dette her ██████████ rommet og ██████████ opp på ██████████ leir for å profilere avdelingen på den måten. Så det er masse sånne tiltak som på*

*en måte ikke står beskrevet i stillingsbeskrivelse eller som jeg som sjef kan pålegge noen å gjøre, men som bare blir gjort. Fordi folk har lyst til å gjøre det.*

*K: Tror du Forsvare, hvis du ser stort på det, er avhengig av personellet sitt utviser ekstrarolleadferd?*

*R: Jeg tror vi som en institusjon som til syvende og sist skal føre strid er veldig tjent med at vi gjør det. Om vi er avhengig av det, vet ikke, men jeg tror som jeg svarte i sted at vi blir mer effektive, samholdet blir bedre, hvis vi utviser den typen adferd.*

*K: Vil behovet for ekstrarolleadferd vært mindre hvis du fikk mere ressurser, økonomi, bemanning eller tilsvarende?*

*R: Nei. Jeg synes kanskje ikke de hanger så tett sammen. Jeg kan snakke mye om ressurser og bemanning, men i forhold til den adferden så ser på det som en mer kulturelt betinget, samholdsgreie enn noe som har noe med, kall det avdelingens bunnlinjebudsjett å gjøre. Jeg ser ikke helt den parallellen. Jeg ser heller ikke at om vi hadde fått vesentlig mer midler at vi hadde gjort noe mindre av det som et eksempel da. Jeg tror det fortsatt ville vært der.*

*K: ja. Hvorfor tror du vil det ville vært om det var noe annet en kulturelt betinget? Kan det ha noe med seleksjon eller utdanning å gjøre.*

*R: Det var det jeg skulle til å si. Jeg tror at folka som jobber hos oss er jo åpenbart selektert gjennom flere ledd. Alt i fra... allerede i førstegangstjenesten er jo en form for seleksjon ved at det er en 12-13 % av årskull som ender opp med å avtjene førstegangstjenesten og så er jo videre seleksjon inn på befalsskoleutdanning, Krigsskolen, også videre. Og i det så tror jeg til slutt ender opp med personer som har en del av disse ekstrarolleadferd-egenskapene latent i seg. Du får ofte initiativrike personer med stor arbeidskapasitet som også er på jakt etter helhet og anerkjenner viktigheten av avdelingslivet. Så mens jeg kom på det nå, så vil jeg knytte en kommentar til... Her tror jeg det er stor forskjell på avdelinger. Jeg har tidligere jobbet i ██████████, sørpå. Og der er ting veldig annerledes. Igjen, veldig avdelingsbetinget. Jobbet tidligere i ██████████. Der syntes jeg vi hadde en del av det samme som jeg ser hos meg i dag. Jeg vet at, uten at jeg jobbet der, så har jeg gode nettverk inn i ██████████ bataljon og hvor jeg vet at dette absolutt finner sted. Men så har jeg også jobbet ved ██████████ ██████████ som er en helt annen type organisasjon, hvor det på ingen måte var den typen adferd. Det synes jeg absolutt satte sitt preg på hverdagen. For hele avdelingsfølelsen, som er*

til å ta og føle på når man er ved en operativ avdeling, den var ikkeeksisterende ved [REDACTED] da. Altså det var nesten ikke julebord. Det var nesten litt pinlig fordi du nesten påtatt møttes for å gjøre sånne greier sammen fordi det er veldig lite av den sosiale interaksjonen i hverdagen ellers.

K: Har du mye funksjonelt fravær i avdelingen eller?

R: Både og. Hva definerer du som min avdeling? Jeg tenker ofte på [REDACTED] bataljonen som min avdeling, ikke bare min [REDACTED].

K: Jeg tenkte på [REDACTED] bataljonen ja.

R: Da vil jeg si ja, og så vil jeg knytte kommentar til hvorfor og det har sammenheng med Utdanningsreformen (URE) å gjøre. Blant annet behovet for utdanning på laveste nivået, altså lagførernivået, hvor vi ser at, i motsetning til Hærens befalsskole (tidligere befalsutdanningsmodell) som leverte et ferdig, skreddersydd produkt som var en kjent størrelse. Altså befalingsmenn og kvinner kom i støpeskjeen, vi viste hvilken kompetanse de hadde med seg ut igjen i bruket (Hæren) og de var, ikke minst, på skole og kom deretter ut i avdeling uten at det var noe merkbart fravær av de før de tiltrådte i stilling. De har hverdagen blitt en helt annen med URE for nå må vi sende folk på utdanning mens de er i stilling i avdelingen. Og til tross for lagførerkurset reklameres som 12 uker, tror jeg det er. Så er det funksjonelle fraværet de facto 6 måneder. når du legger på fag- og funksjonsrettet utdanning, avspasering på grunn timegenerering også videre. Så jeg har hatt en vernepliktig nestlagfører som har fungert et halvår fordi lagføreren hans har vært på utdanning nede på [REDACTED] som et eksempel. Og nå er jeg heldig fordi i min avdeling så, vi bæres fortsatt av at de aller, aller fleste har befalsskolen (gammel type) i bunn og er på 3-4 års lagfører [REDACTED] [REDACTED], ref dette her med avdelingskultur og jeg tror disse tingene betyr noen ting for avdelingen og det øker også stå-tiden for øvrig. Det er min påstand. Men det kommer en tid nå hvor på grunn av naturlig turnover så vil det funksjonelle fraværet øke ytterligere. For min [REDACTED] del... jeg vet i [REDACTED] bataljonen er det funksjonelle fraværet høyt, men det er ikke bare URE. Jeg skal ikke bare være han som skylder på URE fordi mekaniseringen av Brigaden pågår også, det vil si...

K: Husk at vi ikke går BEGRENSET (Skal diskutere gradert informasjon) her..

*R: Jo, men det er ikke begrenset. Det er viden kjent at 2. Bataljon skal settes opp på mekanisert plattformer. Men det jeg kan si er at det også genererer funksjonelt fravær.*

*K: Og spørsmålet mitt er; du sa det litt i sted med en vernepliktig nestlagfører, men hvis du har større ressurser, hadde du hatt behov for å bruke vernepliktig mannskap, annet mannskap for å fylle vakansene dine da?*

*R: Det er klar, hadde jeg hatt mere ressurser så kunne jeg kjøpt ut timer på folk. Så hadde behovet for å ha sånn, bruke vernepliktige til å fylle lederskapsverv antageligvis vært noe mindre, eller ikke noe. Avhengig av hvor mye midler selyfølgelig, men kunne vært nesten totalt fjernet. Men han karen som er på lagførerskolen vil fortsatt være der, så det vil ikke bli helt borte. Det vil det ikke, men det vil reduseres betydelig i forhold til dagens situasjon. For dagens situasjon er at vi har altså ikke har penger til å økonomisk kompensere folk. Det er ikke en krone i budsjettet til å gjøre det som sånn det til dels var før.*

*K: Hvis vi går over til deg som leder da; mener du at ditt lederskap påvirker dine ansattes ekstrarolleadferd, eventuelt hvordan?*

*R: Det burde du nok absolutt spurt mine ansatte om som spørsmål, men. Jeg skal driste meg til å tro at jeg har selvinnsikt og har fått tilbakemeldinger da oppgjennom på diverse sjefens timer og ansattmøter og sånne ting, så jeg vil nok svare ja på det spørsmålet. Jeg som person er ganske sånn engasjert type, jeg er en ganske åpen og ærlig type og jeg har forfektet det å ha et veldig lavt, lite hierarki i avdelingen for øvrig. Det er skal ikke være avstand mellom meg som sjef og grenaderen min som er vognfører på vognen min eller noen andre vogner for den del. Og jeg behandler også de vernepliktige på samme måte. Jeg innretter meg etter en metode der jeg har sjefens time en gang i måneden og der er det kun meg og de vernepliktige. Hvor jeg litt sånn prøver å «uskadeliggjøre meg selv», setter meg på en stol midt i rommet og egentlig bare prater som meg som person. Selyfølgelig vil jeg jo alltid prate i kraft at jeg er sjefen deres, men det har jeg et veldig avslappet forhold til. Jeg tenker det aller viktigste er at de tingene de har på hjertet kommer for en dag og at vi får gjort, skal jeg si, at vi klarer å utvikle avdelingen på en måte som er hensiktsmessig. Jeg er også en bidragsyter på en del av de tingene som jeg selv har referert til, litt sånn kulturelle greier, litt*

sånne påfunn som å skape litt blest om hverdagen. Så jeg har nok tendenser til også den dere adferden (Ekstrarolleadferd) selv da, tror jeg.

*K: Har du belønnet eller straffet ditt eget personell (formelt eller uformelt) med bakgrunn i at de enten utviser eller ikke utviser ekstrarolleadferd?*

*R: Jeg har nok belønnet. Jeg har ikke straffet, hverken formelt eller uformelt. Jeg har belønnet både formelt og uformelt. Så er det sånn, hva er formelt/ uformelt da...? Men jeg har jo en egen avdelings-coin blant annet. Den har jeg gitt ut til tre personer siden jeg ble sjef hvor begrunnelsen var i veldig stor grad nettopp den jobben de gjør for fellesskapet. Det har på ingen måte noe med hvor flinke de er til å gjøre jobben sin for det får de igjen på tjenesteuttalelsen og gode ord fra bataljonssjefen, men for avdelingen så bruker vi andre påskjønnelser. Så er jo belønning så mangt. Det er nok at [redacted] jefen nevner deg sant, «in passing», uformelt i samtale med andre. Det prøver jeg være veldig bevisst, like mulig som jeg «bruker kjeppen» så skal jeg bruke «gulerota», helst litt mer «gulerota» da. Og det synes å virke bra og folk responderer veldig bra på det og det skaper en positiv, vil ikke kalle det en prestasjonskultur, men det skaper en positiv kultur hvor det å brukes tid og energi, også til dels i arbeidstiden, for så vidt på disse tingene er veldig akseptert. Det skal jeg si at så lenge det som er forventet av oss blir gjort så er det jo bare til vårt beste hvis vi kan gjøre og det på en måte gagnar avdelingen. Så vi har brukt arbeidstid på å male kontorer og utsmykke nede i [redacted] messen, altså ting som du ikke finner noe beskrivelse av i noen stillingsbeskrivelse, men som jeg mener gagnar avdelingen.*

*K: Når jeg tenker formelle belønningssystemet så er nok det kanskje mer i form av penger*

*R: Nei, der vil jeg nok ikke si. Det har jeg nok ikke gjort. Der skiller jeg nok litt «snørr og bart» for å si det på den måten.*

*II; Det kan for eksempel også være deltakelse på et kurs at du prioriterer en deltaker på kurs.*

*R: Nei. Jeg prøver å ha et veldig bevisst forhold til den ubevisste siden av meg selv.. Vi er jo alle som mennesker slik at vi kan finne på å ha preferanser. Prøver å være veldig bevisst på at jeg ikke skal ha preferanser blant folkene mine. Jeg har jevnt over svært dyktige medarbeidere. Og snakker om stå-tiden deres. Jeg snakker om iver og engasjement deres. Men jeg prøver å være så rettferdig som mulig, så vi gjøre like mye fordeling av aktivitet som vi gjør byrdefordeling i forhold til hvem som skal ta neste runde med eksternstøtte. Igjen i*

sammenheng med funksjonelt fravær igjen; hvem skal få neste runde med kompetanseheving. Og der skiller vi hverken mellom unge og gamle eller hvor mye du står på utenfor arbeidstid eller ikke. Det handler mer om en totalt i forhold til langsiktig personellplanlegging og kompetanseheving i avdelingen på sikt. Da synes jeg det er fint å balansere det perspektivet der. Så det tror jeg de... og de har de også sakt; at det oppfatter de som veldig redelige. De folkene i organisasjonen.

*K: Tror du forsvaret utdanningsinstitusjoner som befalsskole og krigsskole har bidratt til at du som leder velger å utvise ekstrarolleadferd selv og at du sekundært bidrar til at lederskapet ditt utvikler ekstrarolleadferd hos dine undergitte?*

*R: Det tror jeg. Jeg husker. Jeg vil spesielt trekke frem tiden på Krigsskolen, altså på Linderud [REDACTED]. Det er jo en dannelsesreise det å bli offiser og gå tre år på Krigsskolen. Mye av det er fag og personlig utvikling, men mye er også det sosiale biten. Og det er «fun fact», det er artig du nevner det fordi jeg satt med en kollega i bilen i sted på tur fra togstasjonen og snakket om akkurat det her. Påstanden min er at en vesentlig del av den dannelsesreisen er nettopp alt det som skjer i tillegg til det som står beskrevet i studiehåndboka på Krigsskolen. Eller hvert fall slik det var da, jeg kan ikke svare for hvordan studiehåndboken ser ut nå. Men det stod aldri noe om «Academy Night Race» (En årlig fest på Krigsskolen) i den studiehåndboka sist jeg sjekket, men det har definitivt vært formativt for å utvikle perspektivet og se at vi får så mye igjen for å gjøre den type tiltak. Det skaper samhold, det gjør skolehverdagen/ dagen derpå bedre. Så du blir bevisst eller ubevisst innstilt i det greiene der og det tror jeg definitivt jeg har tatt med meg. Til tross for COVID og sånne ting så klarte vi å få truet igjennom en velkomstfest på høsten i 2020. Det er en kjempegreie sant. Så det har bidratt, det har det.*

*K: Hvilke effekter tror du ekstrarolleadferd gir forsvaret?*

*R: Du spurte litt det samme spørsmålet i sted. Jeg snakket om det; Samhold, avdelings.. «esprit de corps», kall det hva du vil «unit cohesion». En tettere identitet til den organisasjonen du tjenestegjør i. Og det tror jeg er helt essensielt, jeg tror, hvis min påstand fra tidligere stemmer, at jeg også utviser den adferden så tror jeg det at det betyr noe for mine undergitte fordi, og dere får velge om dere skal skrive dette i notatene eller ikke, men det er en klassikere at du aldri skal dra i krigen med noen du ikke har vært dritings med. Det er sånn at jo mer du kjenner folk, jo mer effektive er vi til å gjøre den jobben sammen som vi*

skal gjøre. Bare av natur i de greiene vi skal holde på med (henviser til krig) fordi det handler så mye om tillit og det å jobbe sammen som team og at jo mer sånne greier vi gjør på fritiden, krumspring vi gjør i tjenesten som til syvende og sist handler om å bygge samhold, jo mer kampkraft får du i avdelingen. Og det gagnar åpenbart forsvaret.

*K: Definitivt, klart. Kan du tenke deg noen negative effekter ved at personellet utviser ekstrarolleadferd?*

*R: Ja og da nevnte jeg prestasjonskultur i sted og der har jeg snakket mye med mine om at det finnes både positiv og negativ prestasjonskultur. Metaforen/ bilde jeg har brukt på det er at i en positiv prestasjonskultur vi de som er best prøver å dra de som ligger bak etter seg, hjelpe alle sammen opp på et eller annet nivå og ikke fremme seg selv. Mens i en negativ prestasjonskultur vil det handle mer om, kanskje, skryting, mindre grad av ydmykhet, ønske om å ønske de andre opp er kanskje ikke til stede i så stor grad. Og da snakker vi om at organisasjonen ikke bare enkeltindivider. Jeg tror du kan se det opp mot ekstrarollelederadferd også fordi du kan til dels, hvis det blir for mye av det, hvis det blir flåsete, hvis det blir unnasluntring fra det som egentlig er dine formelle arbeidsoppgaver så blir det feil sant. Hvis det bare blir kaffekoking og bildemaling og greier så blir det ikke rett. Men hvis du legger på konteksten, kall det forsvaret og systemet vårt så tror jeg det skal godt gjøres at du treffer på disse negative konsekvensene. Jeg tror det overhengende vil være de positive tingene som vi vil kunne hente ut av det. Mer enn det det negative.*

*K: Jeg tenker kanskje ikke det negative for forsvaret, men for personellet. Det er jo en kjent sak at forsvarsfolk vil veldig mye da?*

*R: Ja, og det var bra du sa for det har jeg også tenkt på. Arbeidsbelastning, den klassiske «GA-en», sett opp mot funksjonelt fravær, kall det uformell forventninger til deg som du kanskje på grunn av familiesituasjon eller andre situasjoner, på en måte, så du har forpliktelser som gjør at det ikke er hensiktsmessig for deg å være den som trer frem først i rekka for å melde seg frivillig til å male en eller annen vegg. Det er klart at det kan bli slik at samme hvis samme person ender opp med dette hver gang så kan det bli «frowned upon» og i sikket ytterste konsekvens kan man også bli utsatt for det. Det har jeg da ikke opplevd vil jeg bemerke, men jeg ser absolutt muligheten for det og jeg ser også i [redacted] bataljonen, så ser jeg forskjell på folk. Jeg ser forskjell på pendlere og på dem som ikke pendler, ganske sånn enkelt. De som ikke pendler de har gjerne familie og er bosatt nordpå og da er det 15:30,*

komme seg hjem, så er det livet som skjer på sia med henting i barnehage, turngreier og alt det der. Jeg som har [redacted] barn selv, men jeg pendler jo, så jeg har jo blitt «bachelor» på ny og har sånn der 15 kvm på [redacted] og det innbyr jo til at man kanskje har litt mer overskudd til å gi av seg selv når man først er der oppe. Jeg har reflektert over det også; kanskje spiller jeg da neste sjef dårlig hvis vedkommende ikke pendler, men jeg har tatt det ståstedet at jeg synes det gagnar avdelingen. Jeg har vært veldig åpen ovenfor mine at dette er ikke et krav, det er ikke en forventning, vi skal ikke.. Det skal ikke være «frowned upon» å si nei. Vi har alle et liv og tar prioriteringer og jeg synes at vi har en positiv balanse på det hos oss, men jeg ser absolutt at det kan være en greie. Det gjør jeg.

*K: Tror du forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter effekten av ekstrarolleadferd?*

*R: Svar ja. Og jeg tror det er litt bevisst. Jeg synes det er sykt interessant.. Fikk den her eposten fra, tror faktisk den kom fra Sjefssersjanten i Hæren hvis jeg ikke tar helt feil, hvor det stod skrevet svart på hvitt at det; forventes av den enkelte at man gjør mer enn det man er satt til å gjøre. Det stod et eller annet sånt noe. Altså les ... Nei, det som står i stillingsbeskrivelsen er ikke nok. Det var det som stod i den e-posten og det var faktisk en del folk som kommenterte. Dette kom rundt juletider husker jeg. Så det er klart at. Så kan man spørre vedkommen om det var bevisst eller ubevist. Men kanskje særlig oss i Hæren, for vi er jo en gjeng med sånn «Can do». Gi oss halvparten av midlene så klarer vi fortsatt å løse oppdrag. Vi er jo «skadeskutt» hele gjengen, i motsetning til andre DIF-er som faktisk klarer å si «nei dette her går ikke. Nå får du ikke flydd det flyet her hvis du ikke får bakkepersonellet på plass» (henviser til luftforsvaret). Hæren sier bare «Greit nok da 'kaster' vi bare to stormere ut av stridsrom så 'gunner' vi på, null stress». Og sånn har det bestandig vært, og vi kommer til å «skyte oss selv i foten». Vi holder egentlig på, på «full auto», og skyter oss selv i foten. Det er bare spørsmål om når det butter imot fullstendig. Jeg har kanskje en personlig følelse om at det begynner å nærme seg et brytningspunkt hvor det smerter veldig mye. Men om det bevisst/ ubevisst utnyttes, vet ikke. Men det er definitivt en kultur ja, for at det sånn skal det være i avdeling. Det er sånn, det skal males i messa ... haha. Det er ikke noe sånn ... vi leier ikke noe sånt malerfirma for å gjøre den jobben.. for å si det sånn ...*

*K: Du har jo pussedress som skal brukes ... haha..*

*R: Ja visst.*

*K: Du svarte bra. Øyvind har du noen spørsmål?*



*Ø: Synes det var artig den på slutten. Jeg synes du oppsummerer veldig bra jeg. Det er litt det vi prøver å belyse her da. At folk utviser ekstrarolleadferd, også reduseres kanskje ressursene da og personellet og man setter da 100 personer til å jobbe for 130 mennesker.*

*R: Jeg gikk jo litt hardt ut, ikke hardt da, men veldig «fair and square», men brigadesjefen hadde jo brigadesjefens time her for en tid tilbake og så var jeg vel den første som rakk opp hånda tror jeg, så spurte jeg «Brigader er ambisjonsnivået senket? Fordi jeg oppfatter ikke at det er det, men jeg ser på banksaldoen på eskadronsskontoen at det er de facto halvering av ressursene sammenhengende med det som er uttalt ambisjon som er et visst antall øvingsdøgn i året». Han svarer jo noe sånt som «ja og nei» hehe ... Og hvor jeg bare må melde «mottatt» så det er jo en sånn evig spagat vi står i som avdelingssjefer hvor vi er ansvarlig for leveransen fra avdelingen vår, men vi har de midlene vi har. Dette snakker vi om titt og ofte i ledergruppen på bataljonsnivå. Vi snakker ofte om ambisjonsnivået og vi snakker om ... Jeg tror vi må starte med oss også, ref dette med «ja mennesker». Hvis ikke vi begynner å si «nei» så er det ingen over oss som kommer til å gjøre det heller.*

*Ø: Kan jeg ta et oppfølgingsspørsmål på akkurat det du sa der?*

*R: Ja.*

*Ø: For du sier «ja-mennesker». Tror du at de menneskene finnes gjennom en prosess for eksempel en seleksjon? Tror du at du er et ja-menneske som er selektert fordi du er et ja-menneske?*

*R: Ja og nei. Jeg tror man kan lede seg til å bli et ja-menneske på bakgrunn av mange av de kvalitetene vi er selektert for å inneha altså; initiativ, engasjement, evne og vilje til å løse oppdrag, evne og vilje til å ta ansvar også videre. Så tror jeg man i det vil man naturlig finne ja-menneske, men vi må huske at vi også er selektert for å være kritisk tenkende og klare å, kall det, avstemme oppdraget mot ressurser slik at vi ikke forleder folk ut i situasjoner som er livsfarlige. Så personlig vil jeg, jeg vil si at jeg balanserer den der. Jeg sier ja til mye, men jeg sier også nei til mye og da pleier jeg ofte å kjøre argumentasjonsrekken min; det er ikke bare et nei, det er å legge frem tankerekken og da er min anbefaling følgende ... Vi kutter den aktiviteten her fordi det smerter for mye og det potensielt går på sikkerheten løs, tatt som et eksempel. Så, men at seleksjon også er ute etter de samme egenskapene du finner i stor grad hos ja-mennesker, definitivt, det tror jeg.*

*Ø: Jeg vet ikke Kristoffer, har du flere spørsmål?*

*K: Nei, eller jo, jeg har det. Er det noen temaer eller spørsmål du hadde forventet å bli stilt, men som vi ikke har stilt?*

*R: Nei. Det synes jeg ikke. Det er spennende tema synes jeg. Det kanskje vi snakker for lite om det. Jeg tror det blir en veldig spennende oppgave. Vil gjerne se de funnene dere kommer opp med så. Jeg synes det var dekkende og jeg synes dere har trukket inn en del, hva skal jeg si, det er åpenbart at dere har en problemstilling som dere har tenkt litt, hva som er inni den boksen, men jeg synes dere treffer spikeren veldig på hodet da. Sånn jeg tolker dere ser for dere å ramme inn disse greiene her og dere er nok veldig innpå noe. Dette med funksjonelt fravær, formelt/ uformelt krav, seleksjon og det som er tilstanden i Hæren i dag eller, sikkert ... dere intervjuer sikkert folk som jobber utenfor Hæren?*

*K: Mhm. Det gjør vi. Har du noen andre mulige informanter til oss som kan belyse problemstillingen på en videre måte?*

*R: Ja, jeg vil anbefale [redacted]. [redacted]. Jeg vet han har veldig dårlig tid for tiden, men [redacted] er veldig oppgående type som også har mange synspunkter på de tingene her vet jeg fordi vi har snakket mye om det. De to tenker jeg å anbefale.*

-----Intervjuet avsluttet-----

## Intervju med ledelsesekspert

*Kristoffer (K): Er du kjent med et fenomen som heter ekstrarolleadferd?*

*Respondent (R): Det er jeg*

*K: Ja, kan du definere hva det er for deg?*

*R: Ja den klassiske definisjonen er at man gjør noe som går utover stillingsbeskrivelsen eller rolleforståelsen. Man gjøre en ekstra innsats for organisasjonen eller medlemmer av organisasjonen. Engasjerer seg i helheten o oppdragsløsningen, i målsetningene og på et overordnet nivå. Engasjerer seg i medarbeideres arbeidsoppgaver og hjelper og støtter dem. Og militært så kan man jo kalle det initiativ.*

*K: Den koblingen har vi også tenkt litt på.*

*R: Ja.*

*K: Vi benytter oss av en definisjon du skal få se nå straks (Respondenten får vist definisjon over Teams). Det er en «skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen».*

*R: Ja*

*K: Helt riktig som du sa, så er det viktig å påpeke at man ikke får noen belønning da, vertfall ikke formelt*

*R: Ja*

*K: Så kan man diskutere om kompanisjefens coin eller den av det formelle belønningssystemet eller del av det kulturelle belønningssystemet for eksempel*

*R: Jaja*

*K: Så kan man diskutere om TJUTT er en del av det formelle eller uformelle belønningssystemet.*

*R: Ofte en kombinasjon. Og hva man opplever som belønning og hva man opplever som straff er ofte forskjellig*

*K: Ja det er helt riktig. Og da skal vi gå ned på dette spørsmålet her: Hvilke personlige egenskaper er viktig for forswarets ledere?*

*R: Haha. Personlige egenskaper ... Det var svært spørsmål. Jeg er ikke så glad i sånne oppramsinger fordi at det er så lett å uteglemme noe. Det er så mange ord som er viktig også er det så mange individuelle forskjeller, men det er lett å si respekt, ansvar og mot selvfølgelig. Ikke bare fordi det er en floskel, men det er noe jeg tror på. Jeg tror spesielt denne ansvarsfølelsen er kjempe viktig og koblet til ekstrarolleadferd så må det... Uten denne ansvarsfølelsen så er det ikke noen grunn til å ha ekstra initiativ eller gjøre noe utover det som er forventet. Så jeg tror ansvar er viktig. Jeg tror integritet er kjempeviktig. Det handler om faglig og menneskelig integritet. Jeg tror behov for ydmykhet og nysgjerrighet i kraft av ... Jeg er litt skeptisk til sjefer som tror at de kan og vet best selv og definerer seg selv som sjef som en som skal vite hvordan ting skal gjøres og fortelle hvordan det skal gjøres. Jeg tror på sjefer som klarer å utnytte kompetansen hos sine ansatte. Vet å være tydelig på, ha visjoner og ideer, men utvikle beslutninger med innspill fra andre.*

*K: Mhm.*

*R: Så tror jeg på at ledere må ha en viss form for viljestyrke og drive for å få til noen. I forbindelse med integritet så glemte jeg kanskje å si noe om holdninger og verdier. Være litt fast på ting og tørre å ta kontroversielle beslutninger, stå imot motstand og ha en sterk tro på det man driver på med. Ja, det var noen ord.*

*K: Ja. Det er jo*

*R: Ja omsorg er jo selvfølgelig viktig. Menneskeorientert.*

*K: Absolutt. Det er ikke roboter vi leder helt enda.*

*R: Nei*

*K: Mennesker bak dem også. Hva tenker du er de viktigste handlingene en militær leder gjør i egen avdeling da for å skape en effektiv avdeling eller organisasjon?*

*R: Prøv å starte på toppen da. Det er viktig at ledere er kulturbyggere og kultur.. Agenter, kulturagenter og setter kultur på agendaen. Altså hvordan skal vi være her. Tydelig formidling og kommunikasjon og eksponere seg selv. Jeg tror det er viktig at sjefer klarer å*

skape en helhetsforståelse og tydeliggjøring av mål. Og i dag så er det lett å sette overordnede mål som handler forsvaret, ressursstyring, forvaltning eller forskning eller hva det måtte være, men det må også være mål som betyr noe for avdelingen og undergitt. Så handler det om utdanning, operativ evne. Så sette mål som gir prioriteter. Jeg tror også det er en viktig jobb for en sjef er og prioriterer bort noen ting og fortelle medarbeiderne hva de ikke skal bruke tid på for å fjerne litt av den dårlige samvittigheten for dem. Det er selvfølgelig viktig, dere hører sikkert jeg snakker ledelsesteori her, men det er selvfølgelig viktig at sjefen er oppgaveorientert. Det handler om hvordan vi løser oppdragene og setter fokus på det faglige innholdet. Og det er alltid det dimensjonerende. Så er det to viktige mekanismer som skal bygge opp under det og det er det å være relasjonsorientert. Vi skal vise innsikt i medarbeiderne, de skal være nysgjerrig i medarbeiderne, de skal støtte, de skal gi anerkjennelse, vise empati, forståelse. samtidig stille krav, sette rammer og være oppgaveorienterte. Så relasjonsbiten er viktig. Skape gode relasjoner, bygge teamet, bygge avdelingsfølelse. Så tror jeg det er viktig at sjefer er utviklingsorienterte og innovative for å hele tiden gjøre oppgavene på en bedre, mer effektiv kvantitativmåte og bruke ressursene effektivt. Det var litt sånn overordnet, vil du jeg skal være litt mer konkret på handling så kan jeg sikkert være det.

*K: Lederskap er jo stort tema. Det er skummelt å utelukke noe også. Jeg synes du svarte åpent og fint jeg for det er mange ting i lederskapet som man må benytte seg av, både situasjonsbestemt og slike ting. Jeg synes det var greit.*

*R: Ja*

*K: For Forsvaret. Vi måler åpenbart ekstrarolleadferd i FMU, men tror du forsvaret meder ekstrarolleadferd er viktig ledere i forsvaret har eller som er viktig i forsvarets ledere fremelsker hos sine underordnede?*

*R: Ja, det er jeg helt sikker på, men jeg er usikker på om de forstår hva det betyr.*

*K: Mhm. Kan du utdype akkurat den?*

*R: Ja. Jeg tror at militære ledere er opptatt av ansvarlige og initiativrike og kollektivt orienterte medarbeidere og ønsker selvstendige sersjanter og lagførere og troppssjefer. De ønsker den selvstendigheten og det har vi nok en tradisjon for å skape, men jeg er ikke sikker på om lederne er bevisst på hvordan vi får til det, hvordan vi eventuelt begrenser det, for det*

*tror jeg mange gjør. Og jeg tror ikke der er så bevisst på hva de ønsker å oppnå med lederskapet sitt i forhold til hva effekter de vil ha i avdelingen sin og hvilke reaksjoner de skal skape. Jeg tror ledere i forsvaret er ... Det er litt tidsklemma og det er litt kultur. Jeg tror ledere i alt for stor grad er opptatt av hvor flinke de er og hvor trygge sjefer de er og hvordan de blir målt gjennom formelle belønningssystemer oppover. Bare for å se på det ved sesjon.. Det individuelle fokuset vi har i Forsvaret med karriere, stadig flytting i stillinger og all belønning er individuell. Det er veldig få ting som belønnes kollektivt og hvis avdelingen er god. For å si det sånn; en avdeling kan være god, men hvis sjefen er svak så er det ikke sjefen som får belønningen for at avdelingen er god. Hvis sjefen er litt utydelig, kanskje bygger på noen andre ledermekanismer enn det å være veldig autoritær, veldig synlig eller veldig kompetent, men han skaper den avdelingskulturen, han skaper den motivasjonen, han er nysgjerrig og ydmyk. Hvis han er litt forsiktig som leder så er det ikke sikkert han blir belønnet. Og jeg tror at en effekt av det er sjefer blir litt lite orientert mot disse effektene eller reaksjonene de vil få hos avdelingene sine. De er fortsatt opptatt av seg selv og sin egen kompetanse. Det merker vi særlig ved innføring av OR-korpset, hvor offiserer i stor grad, tror jeg, er bekymret for 'hvor skal jeg nå vise min kompetanse'. Hvilke rolle får jeg nå (henviser til offiseren) når alt som skrives er rettet mot den sersjanten som kan alt av faget og så skal offiseren bare være den generalisten som sitter på toppen der og sitter og FIF-er (henviser til datasystem for registrering av lønn, reise ol. I Forsvaret) litt. Vi har skapt noen bilder på hva offiseren skal være som ikke nødvendigvis stemmer med virkeligheten, men som truer forståelsen av offiseren sin viktighet og som forsterker virkeligheten av, eller behovet for å være tydelig som sjef. Nå husker jeg ikke helt hva spørsmålet var. Jeg rotet meg bort i en tankerekke.*

*K: Spørsmålet var jo ekstrarolleadferd er både viktig for lederne og for de klarer å fremelske det hos sine underordnede. Du kommer egentlig inn på det med offisersrollen etter OMT. Og hvis vi hadde spilt videre på den. Det er vel i år første kullet går ut som ikke har hatt mulighet til å ta befalsskole først?*

*R: Ja*

*K: Og hvordan fortsetter du tankerekka da? Jeg tolker deg ditt at vi kanskje får mer usikkert lederskap fra offiseren i fremtiden med disse rollene mellom OF og OR.*

*R: Ja, dette har jeg tenkt masse på. Jeg tror at det at de nye troppssjefen som kommer ut av Krigsskolen etter denne nye utdanningsordningen mangler noe som du og jeg hadde (henviser til oss som gikk Krigsskolen for en del år siden). Vi hadde en slik grunnleggende trygghet fordi vi hadde gått gradene. Vi forsto soldadferdighetene, basisferdighetene, vi forstod hvordan det var på «bakken», vi forstod militærkulturen. Vi hadde sett ledere, men det er jo fantasi at alle som hadde gått Krigsskolen kunne fagområdet sitt. At de var faggode fordi vi utdanner (henviser til Krigsskolen), etter min påstand, infanteritroppssjefer, mens sambandstroppssjefen, logistikkroppssjefen, militærpolititroppssjefen, sanitetstroppssjefen ble jo aldri utdannet før de begynte på fagkurs. Vi hadde sånn grunnleggende forståelse og den usikkerheten kan vi kanskje spore hos kadettene i dag. At de er usikre på hva som egentlig forventes. Usikker på hvor mye kompetanse trenger jeg egentlig. Og det er noe kadettene snakker masse om så er det kompetanse og troen på at sersjantene har så høye krav til deres fagkompetanse, mens så er det gøy å lese alle bacheloroppgaver fra tidligere. Fra 2010 og frem til i dag og stille spørsmål; hva er det som er viktig, så er det alltid relasjonskompetansen som kommer frem som det viktigste. Så det jeg tenker er at ... du må ha tilstrekkelig fagkompetanse, tilstrekkelig basisferdigheter, vise at du behandler våpenet ditt, kan kle på deg uniform, gjøre de enkle tingene og ha overskudd til å lede. Og du må ha evne til å lære deg de fagtingene når du kommer til avdeling etter Krigsskolen. Jeg var like usikker som kadettene er nå da jeg satt og kjørte bilen min oppover til Nord-Norge og skulle bli troppssjef også var jeg like usikker da på 'hva er det som er jobben min?'. Jeg ante jo ikke. Jeg hadde ikke vært i en bataljon før eller vært troppssjef før. 'Hva er det jeg skal gjøre nå?'. Men jeg hadde den lille grunnleggende tryggheten i meg selv. Det er jeg usikker på om de nye troppssjefene har og hvor flink avdelingene er til å ta imot de. Når jeg kom til avdeling så var det troppssjef som tok meg imot og sa 'Hei, velkommen. Sånn her gjør vi det her ...' Det samme når jeg var troppssjef, da kom jeg til kompanisjefen og da sa han 'Hei. Sånn gjør vi det her'. Nå blir jo det kadetten som skal fortelle sersjanten som allerede har jobbet der i 10 år, 'hvordan vi skal gjøre det her'. Så rollene er snudd, og det kommer til å bli sersjantene som kommer til å fortelle troppssjefene hvordan det skal være. Hvis jeg skal linke det til ekstrarolleadferd og initiativ, så tror jeg... Dette er veldig personavhengig, og det er ikke tvil om at vi har ressurssterke kadetter som er læringsflinke som bare det. Kanskje flinkere enn tidligere, men de kan nok bli litt passive, litt ydmyke og litt forsiktige i starten inntil de eventuelt får den rollen de blir tildelt. Jeg tror at de i større grad må bli tildelt den rollen, enn at de tar den rollen. Det er veldig uavhengig. Så i hvilken grad troppssjefen kommer til å vise ekstrarolleadferd det første året tror jeg er veldig avhengig av hvordan han blir tatt imot,*

*hvordan kulturen er i avdelingen blant sersjanter og erfarne offiserer. Hvordan de blir losjiet inn i rollen sin og hvilket ansvar og hvilken myndighet de faktisk får.*

*K: Og etter innføringen av Utdanningsreformen (URE) så er jo troppssjefsrollen også blitt litt omdefinert. Man kan på en annen måte si at det er første rollen du skal lære å lede i praksis ikke sant. Det er først på kompanisjefsnivå man forventer at man skal lede selvstendig kanskje? Uten så mye veiledning.*

*R: Ja vel.*

*K: Det er min...*

*R: Nei, jeg vet ikke. Jeg vet ikke hvordan det foregår i Hæren nå. Og jeg opplever at det er mange meninger, mye diskusjoner, lite som er formalisert. Veldig store variasjoner fra den enkelte avdelingen. Benytter tiden når jeg snakker med sersjantene til å forstå hvordan de forstår rolleforståelsen og jeg er ikke alltid enig hvordan de definerer det. Det har... Jeg frykter og opplever at det er en liten kultur på at troppssjefen blir sånn tilsidesatt i det operative lederskapet. Litt sånn 'Bare gi meg en ordre du, så steller du deg bak der også kan du se på meg gjøre det' (Henviser til hvordan sersjantene behandler de nye troppssjefene) og det må være feil. Troppssjefen må fortsatt være i front. Og følge opp og lede og jeg tror, eller jeg er ganske sikker på for det merker jeg på sersjantene at de mangler jo helhetsforståelse og plan- og beslutningsprosess og taktisk forståelse. De er gode på stridsteknikk. Men hvis sersjanten, vertfall de jeg ser rundt på troppsnivå nå, hvis de skal fortelle troppssjefen hva de skal gjøre så kommer det til å gå til helvette! Helt enkelt sakt. Det er altså troppssjefen som også nå blir utdannet på å tenke taktisk.*

*K: (Støy oppstår) Var støvsugeren som fikk lyst til å jobbe...*

*R: Så jeg tror jo, jeg frykter jo at troppssjefen ikke forstår det nå de kommer ut. At de blir fortalt av sersjantene at rollen deres er å stå bak og overvåke og monitorer og snakke med kompanisjefen og gi ordre, så ikke følge opp. Jeg frykter det, men jeg tror troppssjefene kjapt vil skjønne at slik fungerer det ikke.*

*K: Hvordan jobber man på Krigsskolen for å få kadettene som skal bli fremtidige troppssjefer til å både lære om ekstrarolleadferd og det å få dem til å gjøre at de ansatte utviser det på, både offiserskorpset og or-korpset. Sånn spesialisten?*



*R: Det burde vi ha et godt svar på. De er studenter, så det er litt begrenset hvor mye ekstrarolleadferd de kan vise. De skal (uklar lyd). Det er ikke tvil om at det oppfordres til selvstendighet og det foregår mye internkoordinering mellom kadettene så vi fremelsker jo det at kadettene selv skal skape sine egne læringsarenaer og selv på en måte, definere hvordan de skal jobbe også videre. Vi lager utdanningsprogram, men vi gir de minst mulig rammer og regler for hvordan de skal gjøre det. Så vi prøver å dyrke den selvstendigheten og ansvarsfølelsen. Og jeg tror kanskje det er det viktigste vi da gjør. Hvis vi starter med at de har ansvar for sitt eget arbeid, sin egen utvikling og sin egen læring, så tar de med seg det ut (henviser til avdeling). Så dyrker vi også at du sitter ikke alene på pulten og studerer for deg selv. Du studerer i et kollektiv, du studerer sammen. En bekymring som vi har, eller vertfall kadettene har er det med prestasjonskultur. Prestasjonskulturen gjør at man holder tilbake informasjon eller tråker ned på andre for å fremheve seg selv også videre også videre. Vi prøver å dyrke for at du skal bli bedre så må du kanskje gjøre makkeren din bedre. Og hvis du klarer hjelpe andre til å bli bedre, så blir kanskje du også bedre selv om det er trussel og det er fare for at de kanskje blir bedre enn deg i noen ting og skrive en bedre eksamen enn du gjør. Så vil sannsynligvis du også lære mer av det også. Hvis du deler av kunnskapen din (uklar lyd). Vi legger stor grad opp til sosiale læringsprosesser. Noen ganger er det ikke så bra og andre ganger er det bra. Det er store variasjoner i lag og hvilke kulturer det er i lag og enkelte kadetter er dominante og hemmer medkadetter. Og det er dessverre sånn at hvis du er litt dårlig på fysisk (Henviser til fysisk form og fysisk eksamen) så får du lavere status. Og hvis du er litt dårlig på stridsteknikk så får du lavere status. De som er erfarne er flinke til å påpeke det. Vi har nå laget et program for lederutvikling fordi URE, vertfall på KS, ble faget ledelse og lederutvikling reduser. Det fikk litt lite plass. Det ble veldig mye fokus på fag. Så i den erkjennelsen fikk vi et mandat til å lage et program og vi har nå laget et program. Det programmet bygger på et slik prosjekttenkning. At de skal ha et prosjekt som går på over en viss periode med tematikk og noen rammer. Og innen det prosjektet skal de selv definere hva de skal jobbe med og hva er det dette 'handler om for meg'. Jeg tror det er en måte å trene selvstendighet, ansvarlighet og kanskje også initiativ. For meg så er initiativ først og fremst et personlig valg. Det er jeg som må velge å gjøre noen ting fordi jeg føler ansvar for noe. Eller jeg føler forpliktelse for noen ting og blir bedre på et helhetlig nivå. Så det starter jo der. Hvis jeg ikke klarer å ta initiativ ovenfor meg selv, så klarer jeg vertfall ikke ta initiativ ovenfor andre.*

*K: Nei.*

*R: Så det er kanskje, vertfall et håp om at vi skaper mestringstro og selvstendighet som de kan ta med seg ut i møte med det ukjente og det nye (Når lederne kommer ut i avdeling).*

*K: Du var litt inne på det med læringsmiljøet. Hvilke typer læringsarenaer har dere på utdanningsinstitusjonene for å bidra til å utvikle ekstrarolleadferd hos elevene?*

*R: Nei i utgangspunktet er jo all aktivitet i hverdagen designet for akkurat det. Det er noe vi prøver å stresse på kadettene. De tror (kadettene) jo at det bare er når vi skal på øvelser, det er der de kan utøve ledelse og vise initiativ, så prøver vi å fortelle dem at det er jo feil. Det er gruppeoppgaver, det er læringskollektiv, det er TØUT (Taktisk trening uten tropper - Kartøvelse), det er masse klasseromsundervisning. Det er masse rom der for å ta ansvar og vise initiativ. Det å rekke opp hånden og mene noen ting eller stille spørsmål er jo også en form for initiativ. Det handler ikke bare om å få svar for spørsmål, men også om å skape en dynamikk i miljøet og vise seg frem. Så jeg påstår jo at det er rom hver eneste dag for hver enkelt og vise ekstrarolleadferd. Så er det jo ... Vi sier jo at den tredjeøkta på KS er vel så viktig som de to første. Der hvor kadettene engasjerer seg i sosiale aktiviteter i kadettsamfunnet. Kadettball og alt mulig annet som på en måte ikke går innenfor studiepoengene, men som er vel så viktig. For mange så der det der de får lov til å blomstre. Uten taktiske begrensninger får de lov til å bare gjøre ledelse basert på systemforståelse og det arrangere et eller annet. For mange er det en viktig arena. Men jeg kjenner jo på og har lenge kjent på at jeg tror ikke vi er så bevisste som skole på hvordan vi dyrker dette initiativet i tråd med doktrinene våre. Disse beskriver jo ikke hvordan initiativ skal dyrkes, ei heller i Hæren der ute er det kanskje lite bevissthet rundt dette, vertfall formelt sett hvordan vi skal gjøre dette. Jeg savner på KS en tydelig målsetning rundt hvilke egenskaper vi skal dyrke. Altså hvilke egenskaper skal de (kadettene) ha når de er ferdig på krigsskolen. For eksempel handlekraftig, troverdig, ydmyk, kall det hva som helst. Ha noen sanne tydelige ord om 'sånn skal kadettene være når de er ferdig på Krigsskolen', så hadde vi kanskje hatt en sterkere plan om hvordan vi skal dyrke det også. Det er i hovedsak målene på KS definert gjennom LUPRO. Som er basert på kunnskap og ferdigheter.*

*K: Ekstrarolleadferd er på en måte et begrep som kommer inn i både personlighet også i motivasjonsteori.*

*R: Ja.*

*K: og en viktig rolle for en leder er å skape motivasjon hos sine ansatte, skape en retning og de ansatte. Hvordan jobber dere med dette for kadettene? At de skal klare å vise situasjonsbestemt lederskap. En soldat som er høyt motivert, en som er ikke motivert i det hele tatt som ...*

*R: Vi jobber med å få mer plass til ledelse og lederutvikling på KS. Men det viktige for oss er å si at det er ikke i klasseromsundervisning hvor vi snakker om ledelse eller under LU at det nødvendigvis skjer. Det er i hverdagen det skjer, men det vi prøver på er en kombinasjon mellom teori, praksis og refleksjon. Så vi prøver å gi kunnskap om ledelse, lederadferd, lederstiler og sånt. Og situasjonstilpasse det selvfølgelig. Så prøver vi å gi eksempler på det gjennom øvelser og veiledning. Og vi kaller det situasjonelle krav. Noen situasjoner krever forskjellige ting noen ganger oppgaveorientert og noen gnager relasjonsorientert. Det prøver vi være bevisst på. Det kanskje mest spennende vi gjør er å si «det handler egentlig ikke om deg, det handler om de andre». Det handler om. Ledelse handler egentlig om to ting. Det handler om å ta beslutninger og det handler om å skape oppslutning om de beslutningene. Alle andre fag på krigsskolen handler om hvordan ta beslutninger. Det vi fokuserer på er hvilke reaksjoner skal du egentlig skape, hvor viktig er det at du får med deg folkene dine på disse beslutningene. Så det disse fagene er i hovedsak orientert mot denne relasjonskompetansen og denne evnen til å skape oppslutning. Kan du gjenta spørsmålet? Jeg har sikkert rotet meg helt bort.*

*K: Det var hvordan man skal skape motivasjonen hos de ansatte eller dem man skal lede.*

*R: Som hovedpåstand som vi har i forhold til motivasjon er at ytre motivasjon er vell og bra det og det er et virkemiddel vi er kjent med i Forsvaret som brukes kanskje i all for stor grad, men det vi må anerkjenne er betydningen av å ha en indre drive for jobben. Få annerkjennelse, få mestringsopplevelser og få mestringstro. Og da kan godt selvbestemmelsesteorien, det er en sentral teori hos oss vertfall. Opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Denne autonomien er veldig viktig i forhold til denne ekstrarolleadferdtenkningen ikke sant. Så hvis du føler du har klare rammer, men handlingsfrihet innen disse rammene er det mulighet til å skape initiativ. Så det er et praktisk verktøy for ledere å bruke. Hvis de gir autonomi og en opplevelse av kompetanse eller vertfall støtte til kompetanseutvikling. Hvis du samtidig føler du er i 'inngruppa', 'ikke utgruppa', at du hører til noe, har det kollektive ansvaret, så har du skapt et godt utgangspunkt for motivasjon til å utvise ekstrarolleadferd. Men jeg tror kanskje det viktigste,*

*motivasjonsperspektivet for ekstrarolleadferd er det man kaller for prososial motivasjon. Det tror jeg er den sterkeste drivkraften i Forsvaret. Denne samvittighetsfølelsen, pliktfølelsen for det kollektive eller for soldatene. Hva var det som drev meg som troppssjef når jeg synes det var hardt å stå opp om morgningen når det var 20 kuldegrader og dårlig vær? Jo det står trossalt 30 soldater og venter på meg, ikke sant. Så jeg må jo gå og gi dem bra tjeneste. Forskning viser at den prososiale motivasjonen har like stor påvirkning som indre motivasjon. Jeg tror der vi som ledere har et kjempe potensial i å skape denne sosiale forpliktelsen og hvis du starter med denne, så har du alle forutsetninger for ekstrarolleadferd. Hvis du samtidig klarer å skape litt rom for at de kan gjøre som de vil og litt mestringsfølelse, kompetanseopplevelser så har du kjempe utgangspunkt. Det er kanskje der jeg er usikker på om Forsvaret er gode nok i dag med alt for mange fokus overordnet, alt for lite ressurser, for mye fokus på penger og forvaltning og ting og tang. Alt for lite fokus på hvordan sikre kvalitet i utdanningen. Jeg helt sikker på at når mennesker føler det er meningsfullt det man holder på med og når man har nok ressurser, de driver bra tjeneste så vil også initiativ komme deretter. En digresjon eller et annet poeng. En ting jeg har brukt litt tid til å tenke på, både på Krigsskolen og signalene jeg får fra Hæren er litt organisasjonstrøtthet. Hvor flere og flere snakker om at det er ikke så bra på jobb, det er alt for mye å gjøre, det er for lite ressurser, det er alt for lite arbeidskraft og for mye spredt fokus. Når man blir sånn organisasjonstrøtt eller maktesløs som man kanskje kan bli, så slutter man å engasjere seg i de store tingene også. Det tror jeg er hovedtruslene mot ekstrarolleadferd i dag at man ikke klarer å skape det felles målet eller det fellesforbindelsen mot noe som gir mening for den enkelte. Da tror jeg folk slutter eller finner noe annet å gjøre.*

*K: Vi har jo intervjuet en del troppssjefer og kompanisjefer. Vi vet at funksjonelt fravær, dette kjenner jeg jo godt selv. Også URE har skapt mye funksjonelt fravær i avdeling.*

*R: Ja*

*K: Det dem sier er at de får ikke ressurser til å dekke vakanser som oppstår når folk er bort om det er inn- eller utland, permisjon, ferie eller avspasering. Men kravene er der på leveranse og resultat.*

*R: Det heter seg så fint i operativ ledelse at du skal 'få tildelt et oppdrag så skal du få tildelt ressurser for å løse oppdraget' og den linken der sånn savner vi i stor grad i utdanningen. Jeg tror i større grad, vertfall opplevde jeg det som troppssjef og sersjant og sånn at jeg*

*tenkte ikke så mye på disse overordnede fokusene, manglene og ressursene. Men jeg tror troppssjefer og sersjanter i dag kjenner veldig på hvordan overordnede beslutninger får konsekvens for egen evne til å gjøre meningsfullt arbeid.*

*K: Tror du det er forskjell mellom Hæren, Sjøforsvaret og luftforsvaret når det kommer til å utvikle ekstrarolleadferd hos kadettene?*

*R: Ja*

*K: Følere du at du ser det.*

*R: Ja, det er jeg ganske sikker på. Vi har forskjellig kulturer og veldig forskjellig funksjonsområder og så er Hæren veldig annerledes far Luft og Sjø når det kommer til hvordan vi opererer. Et kompani med 100 soldater og en del kjøretøyer og noen greier. I luft er det ett fly og i sjø så er det en båt. Til og med i, vertfall i sjø er egentlig de fleste offiserer spesialister. Du er navigatør, du er sambandsoffiser, bla bla. Du er spesialist egentlig. Det er kun sjefen på en ubåt som er sjef. De har nesten ingen menige eller nesten ingen sersjanter heller. Jeg vet at Sjø er kanskje veldig orientert mot dette teamperspektivet og det forventes at man tar initiativ i teamet, kanskje mer en kollektivistisk tenkning. Hæren er i større grad individorientert. Jeg kjenner ikke så godt til luft. Jeg snakker jo mye med luft, men hvordan de faktisk jobber er jeg usikker på, men også der sitter mange offiserer på spesialistfunksjoner. Det er en grunn til ... Innføringen av spesialistkorpset er et Hær-fenomen, det er vi som har tvunget det frem. Luft og sjø ville ikke ha det sånn teknisk sett.*

*K: Det er litt interessant at du sier det at vi har litt sånn individualistisk syn i Hæren hvor vi likevel kommer ut i brigadesystemet, så er det systemet som skal fungere og ikke de individuelle ferdighetene på en måte. For det er systemet vi sloss med, det er ikke enkeltmannsferdigheter.*

*R: Ja, men jeg tror veldig mange anerkjenner det på systemnivå, men ikke på menneskenivå. Hvis du ser på styringsmekanismene så er de orientert mot samvirke, men også på Krigsskolen merker vi at liksom det å få snakke om menneskene i systemet og de sosiale ferdighetene som man må ha, det er det lite mulighet til å bruke mye tid på. Det er mye mer tillatelig å snakke om de harde tingene, de faktabaserte tingene. Mye mer konkret hvordan man gjør stridsteknikk, sammenlignet med hvordan skape mennesker. Jeg tror det er en kultur for ledere som er høye og mørke. Vi trenger tydelige sjefer, jeg er helt enig det, men det er ...*

*Altså Klassisk ledelsesteori – ‘Great Man Theory’, jeg tror Hæren lever i en litt sånn ‘Great Man Thinking’-verden og den er blitt utfordret nå ikke sant. Og det tror jeg utfordrer offiserene på et vis. Men jeg tror alt for mange Hæroffiserer tenker at det er de som skal opp og frem i systemet. Også på KS snakker vi om å finne den neste Guderian (Henviser til Heinz Guderian) eller Napoléon (Henviser Napoléon Bonaparte) til eller den store taktikeren. Det er han vi skal jakte etter, men det tror jeg ikke er riktig. Jeg tror vi skal finne en middelmådig, god offiser som skal bli lite gran bedre og sørge for at vi ikke utdanner dårlige offiserer. De fleste er middelmådige tenker jeg.*

*K: De fleste bør jo ligge rundt snitt selv om vi har gode seleksjonsmetoder.*

*R: Jaja*

*K: Så vil kanskje snittet hos oss ligge lite granne høyere*

*R: Men innenfor vårt domene, vårt profesjonsgrunnlag skal de fleste være middels gode, ikke sant. At det middelnivået er høyere enn på Kiwi det er greit. Det slår meg gjennom min militære karriere hvor jeg har stått i situasjoner hvor jeg ikke har hatt kompetanse. Jeg har ikke hatt spesialistkompetansen, men det er likevel min jobb å lede og det handler om å utnytte den kompetansen som finns og prøve å finne ut av det sammen med noen. Det er veldig skremmende å tenke at jeg sitter alene og tenker ‘hvordan skal jeg løse dette problemet her sånn?’.*

*K: Plan og beslutningsprosess er laget som en gruppeprosess og kommer på kompani- og bataljonsnivå.*

*R: Ja, uansett er denne plan- og beslutningsprosessen en kollektiv greie fordi, du må gjerne sitte på stubben å lage din egen plan, men på et eller annet tidspunkt skal denne planen formidles til noen og da er vi i en prosess. I tillegg er all informasjonen i planen basert på hva andre har gitt deg, ikke sant. Så du sitter ikke i et vakuum på stubben din uten å være i interaksjon med andre og tenker. Du får informasjon og du gir informasjon og underveis utvikles planen. Jeg tror det er kanskje enda bedre forutsetninger nå for å skape ekstrarolleadferd hvis offiserene er flinke til å dyrke den kompetansen som er under seg og være nysgjerrig, være ydmyk og få de til å spille på lag og klare å lage målsetninger. Få de til å være viktige. Det er veldig mye bedre grunnlag nå kanskje for å skape ekstrarolleadferd i egen avdeling.*

*K: Hvilke effekter tror du ekstrarolleadferd gir Forsvaret?*

*R: Jeg tror ikke, jeg vet jo at det, verfall forskningsmessig er det masse sammenhenger mellom ekstrarolleadferd og positivt utbytte. Både kvalitet og økt effektivitet.*

*Ekstrarolleadferd hva vil det bidra med; Det vil bidra til større adaptivitet og innovasjon og tilpasning i organisasjonen. Det vil bidra til at informasjon som er viktig tilkommer de som trenger informasjonen. Det vil bety at mangler og hull vil kunne bli dekt uten at sjefen adresserer det. Litt enkelt da, hvis du skal etablere et forsvar, 360-graders forsvar så vil ekstrarolleadferden gjøre at lagføreren ser at «Her er det en svakhet i planen, dette må vi demme opp for». Enten adresserer han det eller så gjør han det selv. Jeg tror at oppdragsløsningen og operative evnen vil bli vesentlig mye sterkere hvis alle føler et ansvar for oppdraget og ikke bare sine ansvarsområder.*

*K: Tenker du det er noen negative effekter ved at den ansatte utviser ekstrarolleadferd?*

*R: Ja. Masse vis. Masse faremomenter ved det. Det er noe som heter 100 i initiativ, 0 i vurdering. Det er fare for at hvis det ikke er skapt situasjonsforståelse så tar folk initiativ basert på det de mener er best i sin lokale situasjon uten at de forstår hva det betyr for andre rundt seg. Det har vi masse eksempler på våre øvelser på Krigsskolen, når lagførere blir litt ekstra ivrig også plutselig så blir de mye lenger fremrykket enn planen forutsetter også får du 'blue-on-blue' (Henviser til skyteepisoder hvor vennlige styrker skyter på hverandre uten å være klar over det), eller tilsvarende. Det kan vi også se i Forsvaret at vi i fredstid at mye initiativ i utgangspunktet er bra, men kan skape merarbeid, kan skape støy, kan være galt. Man bruker energi på feil ting. Jeg husker at jeg som kompanisjef måtte begrense mine medarbeideres initiativ fordi det var ikke formålstjenlig bruk av innsats. Kanskje fordi man mister litt mål av syne og vektlegger ting som kanskje ikke er så sentralt også videre. Det kreves felles forståelse for mål og hensikt. Det krever situasjonsforståelse og det krever dialog for det er kanskje største faren ved initiativ. Initiativ betyr ikke at du skal gjøre ting alene uten at du informerer andre om det, ikke sant? Du må gjerne sparre takene dine med andre og utvikle initiativet ditt til å bli noe som gir mening for flere. Samtidig så er det eksempler fra kriger hvor denne ene mannen som klarte å ta dette ene initiativet til å ta denne bunkeren, komme seg over elven eller hva det måtte være, som løste hele greia (henviser til eksempler fra krigshistorien), så det er vanskelig. Du kan ikke regulerer det i for stor grad heller.*

*K: Nei. Det er sant det. Øyvind (Ø) har du noen spørsmål du lurer på?*

*Øyvind (Ø): Vi har vertfall ett igjen, men i forbindelse med effekt du ser i Forsvaret som helhet; du snakket om den positive effekter og du kunne komme med eksempler på en del negative effekter. Føler du at utstrakt grad av ekstrarolleadferd kan bidra til sånne ting som utbrenthet eller at man ser overordnet at.. Vi har så flinke folk at vi kan bare nedbemanne. Tror du det kan være en effekt?*

*R: Ja, helt åpenbart. Jeg vet ikke hvor mange som jobber hvor mange timer med gratisarbeid, men det er et eksempel på ekstrarolleadferd. Vi gjør vertfall det på [REDACTED] og før så fikk man kompensert litt innimellom med overtid (OT) når vi sa 'dette må jeg gjøre og dette mener jeg fortjener overtid', men realiteten er at nå er det veldig strammet inn. Vi sitter på kveldstid og jobber. Hvorfor gjør vi det? Jo fordi vi har sosiale forpliktelser, vi føler vi må levere god utdanning, samtidig så er vi indre motivert for det er jo tilfredsstillende for vår egen del å levere god utdanning og gode produkter. En bonus av det er at jeg får sosial annerkjennelse fra kadetter og kollegaer, så det er en negativ effekt av ekstrarolleadferd på alle måter. Man skaper merarbeid. Man jobber utover de rammene som er gitt og som dere sier; Det kan føre til utbrenthet, men helt åpenbart at Forsvaret ser at dere klarer dere med 10 % mindre likevel, så her er det bare å levere. Vi er litt dumme, ikke sant. Senest i forrige uke så snakket jeg med [REDACTED] min om at kanskje vi skal være strengere på hva vi skal jobbe og hva vi ikke skal jobbe. «Si til sjefen min at 'Nei, det kan jeg ikke gjøre fordi arbeidstiden min er slutt'. Men jeg tror dette her sånn handler i hovedsak om ledelse. Det handler om – Jeg leste en masteroppgave som handler om konstruktiv og destruktiv ledelse, og at fravær av ledelse var det verste. Altså uklar, unnvikende, fravær av ledelse som ikke gir tydelige slutninger eller skaper oppslutning om noen ting. Ikke sier noe om hva som er viktig og ikke viktig. Hvis ledere bare løper rundt og måler på forvaltningskrav, nå må vi levere det, nå må vi levere det og nå må vi levere det.. Og kanskje vi ikke setter fokus på utdanningen og ikke klarer å matche alle disse hensynene. Ja det tror jeg kan føre til utbrenthet. Men vi blir ikke utbrent når vi er indre motivert. Når vi driver med ting som vi er engasjert i. Da kan trolig folk jobbe livet av seg. Vi blir utbrent fordi vi føler at det er motstridende krav og for lite ressurser for å løse de oppdragene. Hele tiden bygge lavere og lavere mestringsopplevelser, lavere kompetanse og premisser. Lavere fellesskap. Så... Ja.*

*K: Er det noen spørsmål som du hadde forventet at vi skulle stille som vi ikke har stilt?*



Ø: Kristoffer; Vi har et spørsmål til forresten.

R: Still det så skal jeg tenke så lenge.

Ø: Det er om du du tror Forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter disse effektene? Du har svart litt på det, men er det en form for kynisme her, eller er dette noe vi utnytter eller er noe vi kunne utnyttet mer?

R: Når du sier «utnytte» så tenker jeg det er litt negativt ladet. Og ja. Jeg tror Forsvaret utnytter det på en negativ måte. Men ikke systematisk og bevisst, men jeg tror alle sjefer i Forsvaret vet om fenomenet 'Gratisarbeid' og at vi har ressurssterke folk som i utgangspunktet vil gjøre en bra jobb. De vet at de alltid gjør mer enn hva som er forventet som hovedregel også blir man litt skuffet over de som bare gjør som forventet, ikke sant. Som Nordmenn gjør mer enn forventet. Istedenfor da å regulere innsatsen og prioritere innsatsen og fortelle hva de ikke skal gjøre, så sier man bare 'gjør mer'. Et eksempel hos oss; det kommer en rapport fra Forsvarets Høyskole (FHS) på torsdag med krav om at denne skal vi ha svar på innen mandag også får man den videresendt det fra sjefen at; 'Dette skal vi diskutere på ledergruppemøtet på mandag'. Hvilke alternativ har jeg da? Skal jeg drite i det? Skal jeg møte uforberedt? Eller skal jeg lese denne rapporten som tar fire timer og mene noe om det i løpet av helgen? Ikke sant. Slike kommer hele tiden til meg. I tillegg så klager man på at vi gjør for lite forskning [redacted] og kadettene klager om lite utdanning og lite utfordringer. Det er liksom for lite av alt. Jeg tror det er en ubevisst, men bevisst tilnærming.

Ø: Hvordan snur man den trenden da?

R: Jeg tror det handler om å skape seg en kultur i avdelingen for dialog hvor man kan snakke om hva som er prioritet og hva som ikke er det og hvordan vi skal håndtere disse konflikterende målsetningene og arbeidstidsutfordringen og ressursutfordringen. Istedenfor å overlesse den enkelte og bare løse det, så ta det på et seriøst nivå. Si at OK; 'Som sjef så, basert på informasjonen jeg har nå, så velger jeg å fokusere på dette og nedprioritere det'. Jeg tror at det er en ganske viktig funksjon hos sjefer å begynne å fortelle folk hva de ikke skal bruke tid på. La de slippe å ha dårlig samvittighet for alt de velger å ikke bruke tid på. Det handler selvfølgelig også om en selektiv tilnærming blant sjefer på hva man skal 'Dytte ned', 'hva skal man involvere folk i'. Det krever også at sjefene er 'nedpå gulvet' og får med seg hva som skjer og er litt opptatt av folk. Jeg tror det er viktig at de opplever at sjefen er informert om er en ting, men også tar tak i de tingene man avdekker. Hvis man snakker med

*alle ansatte på Krigsskolen og man blir enig om at man skal gjøre noe med utdanningsprogrammene våre fordi de 'suger', da kan man si; OK – Da gjør vi det. Da lar vi det ikke bare ligge å ulme i tre år til. Da gjør vi noe med det. Det er en sånn tydelighet på sjefsnivå på hva vi skal gjøre og hva vi ikke skal gjøre. Hjelp ansatte til å forstå hva som er viktig og ikke viktig, men også lytte til ansatte for å kunne ta tak i de tingene som ansatte synes er viktig. Det tror jeg er et steg på veien.*

*Ø: Ja, flott. Det var det. Kristoffer du får ta siste du?*

*K: Ja, Er det noen spørsmål som du hadde forventet at vi skulle stille som vi ikke har stilt?*

*R: Nei, jeg var litt spent på hva dere egentlig var på jakt etter så jeg stilte med litt åpne kort. Jeg lagde meg et lite tankekart og jeg tror jeg var inne på det meste der.*

*K: Du er en god offiser som forbereder deg til alt.*

*R: Ja. Det er jo fordi jeg er litt faginteressert også og det er noe jeg ikke har tenkt så mye på i det siste. Og dere stilte spørsmålet; hvordan vi gjør det i Hæren og jeg må innrømme at jeg ikke vet hvordan man gjør dette i Hæren i dag. Lenge siden jeg har vært i Hæren. Så jeg tror at svarene mine er jo stor grad preget av teori selvfølgelig og faginnsett og litt skolehverdagen også min erfaring i det som offiser ute i Hæren for ■ år siden. Ja.*

*Ø: Skal vi stoppe opptaket der eller Kristoffer?*

*K: Det er du som skal transkribere, så det kan vi godt.*

-----Intervjuet avsluttet-----

## Intervju med psykolog

*Øyvind (Ø): Nå der er den på. Da begynner jeg med første spørsmål jeg og det er om du er kjent med et fenomen som heter ekstrarolleadferd?*

*Respondent (R): ja, det er jeg*

*Ø: Kunne du prøvd å definere det eller beskrive det sånn som du kjenner til det?*

*R: Ja ehh det jeg tenker på da jeg har ikke jobbet med det som begrepet i noen praktisk funksjon. Men det er jo det en ansatt ehh eller medlem av noe yter som er utover den rene jobbeskrivelsen, som er en positivt ladet adferd ehh. Basert på ja hvis vi skal gå mer bak det altså, det definisjonen tenker jeg noe sånt noe,*

*Ø: mhm*

*R: også kan vi starte med noen forklarende faktorer da. Jeg vet ikke om vi skal ta det?*

*Ø: mja, hvis du kunne prøvd å gi konkrete eksempler på hva en ville gjort når man utviser ekstrarolleadferd*

*R: Ja det er jo å stå på litt ekstra, det er også ta en for teamet, det er å jobbe lengre uten å få betalt. Det er å hva skal vi si ja altså det er egentlig det at du ikke får formell belønning, men det er ikke sikkert at du får uformell belønning en gang, så det kan være veldig mange ting da. Men kanskje særlig det for forsvaret så er det kanskje særlig det å jobbe mer enn du får betalt for*

*Ø: Ja. Det er veldig bra jeg kommer nå til å lese opp en definisjon som vi har valgt. Og det er da skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte er eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen. Og da tror jeg Kristoffer (K) viser den til deg også sånn at vi kan*

*R: ja jeg ser den*

*Ø: og du gav veldig mange gode eksempler ehh så jeg tror ikke det er behov for rå gi noen flere eksempler, men jeg tror det er greit at vi snakker om det samme. Ehh.*

*R: for det ville vært skille opp mot la oss si organisasjonen kultur vil jo da definere hva som er anerkjent av systemet. Og sånn sett er grensene organisasjonskultur, altså når glir det over til å bli på individnivå til å bli egentlig en kultur da.*

*Ø: Ja det er riktig.*

*Kristoffer (K): ja altså en typisk kulturell belønning er jo denne coinen mange får ikke sant, kompanisjefens coin, bataljonsjefens coin. Den er jo ikke du kan jo si noe om hvor formell den er en del av et belønningssystem, men du vil ikke komme inn på noen stabsskole ved å ha fått en sånn en*

*R: nei nei beretløp også ja.*

*K: helt riktig.*

*Ø: jeg tror vi er på skiva. Også lurere jeg på om du kunne fortelle litt overordnet om forsvarrets seleksjonsmetoder og din kjennskap til de.*

*R: oj. Ja det, altså det er mest hvordan du spør holdt jeg på å si'. At ehmm. Altså vi er jo, jeg kjenner jo til sesjonsordningen det er jo på en måte første arenaen, ehmm. Der er det jo egentlig to trinn, det er et egenerklæringsskjema som alle fyller inn, ehk elektronisk. Også blir noen plukket ut. Basert på innholdet der til å fysisk oppmøte og seleksjonssentrene da og der er det jo en del tester. Også er det jo samtaler med sesjonsoffiserer og befale eller de som sitter der, også er det jo da en matching opp mot opp til stillinger hem som har noen krav til seg i kravkatalogen. Og da er det jo hvor det er behov og hvem som er tilgjengelige på sesjon. Ehmm. Også blir det da planlagt dato og oppmøte for den enkelte så det er den biten. Innholdet i selve seleksjonen er jo mye medisinsk. Også en del geografisk også er det der vi er inne så er det jo evnetester, altså intelligenstester ehmm mens det er sesjonen kort fortalt. Så har du jo ehmm du har jo seleksjon inn i OR søylene, opp hvem som skal gå fra førstegangstjeneste og inn til OR 2-4 da, det skjer jo i DIF 'ene selv. Det er hvert fall ikke noe vi er med på det. Så der blir man pekt på eller vurdert som egent og der går det mer på tjenestestilling og prestasjon der. Også tenker jeg vi snakker om befalsskole og da skal du jo gå igjennom FOS i hvert fall, gjennom forsvarets opptak og seleksjon som da er på vegene av DIF 'ene er det FPVS som gjennomfører FOS. Ehmm og gjør da en vurdering av lederpotensialet og skolepotensialet ehmm lederpotensial opp mot forsvarssjefens grunnsyn på ledelse som forsvarsstaben har sagt at skal være gjeldene for seleksjon. Også hvis jeg ikke*

sa det så har vi AE krav minimum 5, som er da middelsskala. Også er det videre seleksjoner i OR søyla selvfølgelig, da er det lokalt. Også har du da selvfølgelig offisers søyla som jo er egentlig i prinsippet rett fra russedressen om du vil, men de fleste av de har førstegangstjeneste og da er det jo inn til bachelor og der er det også ehmm masse kriterier basert på forsvarssjefen grunnsyn, eller forsvarrets grunnsyn ledelse. Som gjelder. Pluss krav til allment evnenivå, og noe medisinsk og fysisk. Ja også er det jo da har du jo bachelor, også har du annen. Da har du stabsskole og inn til master og eventuelt sjefskurs også videre. I tillegg så har du seleksjon til lokale avdelinger rundt omkring. Fort gjort er det etterretningssmiljøer og/eller altså jegermiljøer da. Eksempelvis FSK og MJK, og de har jo sine egne gjerne egne kriterier og mer omfattende prosesser. Noen del av det er verneplikten og førstegangstjeneste. Også er det jo en del seleksjon til enkeltstillinger selvfølgelig. Ehmm. Det er jo det er det jo fullt av, men vi er involvert av de på det høyere nivået, altså sånne gruppe 1 stillinger da.

Ø: Finnes det noen stillinger det ikke er seleksjon for å komme inn i, sivile stillinger eller

R: Nei, ja sivile er jo en stor del selvfølgelig. En 1/3 av de ansatte er jo sivile. Men det vet jeg ikke sånn strengt tatt altså om det ikke er altså hvis altså vi vi vi jobber jo i staten så det er jo det er jo en vi følger jo de prinsippene som gjelder for statsforvaltning eller så det er kvalifikasjonsprinsippet og en del sånne ting. Ehmm og da skal du jo med bør krav og må krav og alt dette her også er det jo mens så kan det jo selvfølgelig hende at hvis du ikke får noen søkere så må vi inn å redefinerer de kravene også, men men det der vet jeg ikke rett og slett hvordan det praktiseres utover det er det selvfølgelig at det er det er kompetansebasert da så på en måte om det er noen stillinger som det er veldig lett å skaffe seg og andre mye vanskeligere det vet jeg ikke.

Ø: nei. Kan du si noe mer om selekterer forsvaret ved å bruke personlighetstester og eventuelt hvilke tester er det som benyttes eller metoder er det som benyttes.

R: ja. Altså i noen grad er svaret. Vi bruker det til en viss grad. Og det er det det er det vi hos oss da som eier den den testen, for det er en test. En personlighetstest. Ehh vi kaller den NMPI 240, altså norsk militær psykologisk, Norsk militært personlighets forum 240 henviser til at det er 240 påstander du skal vurdere. Ehmm. Den den er den altså fyller du også blir liggende i P3 som på et fanark der og da er det vi som har tilgang på det, eventuelt andre psykologer som er som bistår på opptak. Alle flygerkandidatene altså de som ønsker å bli

*piloter, luftforsvaret, de får en sånn profil, alle på FOS får det, FOS både Befalsskole og Krigsskole. Og en del av de avdelingen, og spesialavdelingene hvis vi kan kalle det det. Som vi bistår vel. Så er det også på trappene og innføre en kortversjon NMPI 50 til sesjon. Da vil det være sesjons befal/offiserene som skal bruke dette sammen med annen info. Og det er ingen som består eller stryker på en personlighetstest, den blir brukt til å lage hypoteser, som man kombinerer med andre andre verktøy for å danne seg ett inntrykk av kandidaten. Det er ikke en test som sådan.*

*Ø: Mhm. Skjønner. Det var veldig bra. Ehm. Bare ett oppfølgingsspørsmål til navet på den testen for vi har en kilde som sier at det er en test som heter*

*R: 5PFMIL*

*Ø: Ja, fem personlige faktorer militær utgave 2.0*

*R: ja.*

*Ø: 1993*

*R: ja altså den er, det er det samme bortsett fra at det det er nå gjort elektronisk, så vi kaller den det. Det er egentlig akkurat den samme testen, men så kaller vi jo også den.. egentlig kom navnet fra den 50 itmes versjonen da. Så bare for å skille disse fra hverandre og kalle en 5PFMIL og andre NMPI50 /NMPI240 da.*

*Ø: Ja.*

*R: ja så det er samme.*

*Ø: ja veldig bra. Vet du om i disse testene, hvor du sier at vi ikke selekterer, at du heller lager en hypotese, også er det enten noe du skal spørre om på intervju eller du velger å ikke spørre om på intervju.*

*R: mhm*

*Ø: ehmm. Så så ehmm vil du kunne se ekstrarolleadferd på noen måte?*

*R: nei. Altså. Nå er jo ekstrarolleadferd er jo sammen satt begrep da, eller forutsetninger for det ekstrarolleadferd er jo at du er i en jobb og at du har definert la oss si stillingsinstruks som du går utover da. Så hvis vi skal se noe så må det være være noen faktorer som kanskje*

*kan bidra mot det. Emn da må vi også se etter det, for det kommer ikke ut som en egen tolkning av personlighetsprofilen, grad av ekstrarolleadferd. Emm. Hvis det er definerbart nok så kunne man kanskje klare å få det til.*

*Ø: mhm*

*R: det kan nok hende. Men jeg tror ekstrarolleadferd i forsvaret hvis det er høyt da, så tror jeg det mere er et resultat sånn av av de forventningene som hele tiden er synlige, både altså i kulturen, men også som også startet på på opptak. Men akkurat i den NMPI så så er det ikke eksplisitt, men hvis jeg leker meg med tanken så kan jeg sikkert dikte opp en profil som kanskje har større sjanse for å lede til det da.*

*Ø: mhm*

*K: skurr*

*Ø: nå har du veldig dårlig lyd K*

*R: det er veldig gromset ja*

*K: skurr*

*Ø: ja det skurrer*

*R: nei, veldig hes*

*Ø: jeg kan ta et fordi jeg har ett oppfølgingsspørsmål som går på noen ut av disse domeneene og fasettene. Mhm.*

*R: jaja*

*Ø: vi har jo brukt en teori fra en som heter Dennis Organ. Der han sier at personer som scorer høyt på samvittighetsfullhet, altså conciensusnes, samfunnsansvar (civic virtue)*

*R: jaja*

*Ø: sportsånd, alturisme og høflighet*

*Ja.*

Ø: de som scorer høyt på disse vil ha tilbøyelighet til å utvise ekstrarolleadferd. Ehmm. Og da vil man

R: ja

Ø: ved seleksjon ha en i alle fal i hvert fall en teoretisk mulighet til å plukke ut de kandidatene.

R: ja, altså hvis du, nå bare skurret det her, men consiensusness eller samvittighetsfullhet er jo en av de fem faktorene sant, og det er jo den jeg også tenker at det der vil ligge det er der nettopp at samvittighet, hvor samvittighetsfull du er, det er nesten en mumling. Relativt definisjonen på ekstrarolleadferd da, kan du jo nesten si. Akkurat den samvittighetsfullhetsdimensjonen kan egentlig splittes litt i to. ehmm med disse fasettene for den ene dele går på struktur, og orden og ryddig og presis og sånt, og den andre går litt på ambisjoner og målrettet og den biten. Så er det jo veldig stor sammenheng mellom de to halvdelene av samvittighetsfulle da. Ehmm. Så jeg tenker at det det er det er sikkert en forutsetting for ekstrarolleadferd, men det er ikke nok i seg selv. Det er det samme som at du må være 18 for å få lappen, men du får ikke lappen for at du fyller 18, du må på en måte (latter) ja. Og når du, det var du og jeg som pratet på telefon i går, var det det?

Ø: ja

R: ja, jeg tror at for å gi den samvittighetsfullheten din da, et et fruktbart vekstområdet så må du på en måte eh få noe av forsvaret. Eller altså av jobben din, det trenger ikke å være forsvaret. Altså du må trives der. Sånn at du har lyst til å yte. Så det du får trenger ikke å være en belønning, men det kan være trivsel. Du må trives det er først da du gidder å yte ekstra.

Ø: mhm

R: så ett eller annet sted så mhm, vi kan jo si den ekstreme ekstrarolleadferden som ikke er bra vil jo være å ha tvangshandlinger eller ikke sant, at du du klarer ikke å la være å rydde etter folk, eller du gjør liksom mye mer, da er helt andre grunner til at du holder på med det. Og hvis det ikke er sånn, så må det jo være en eller annen trade of tenker jeg. Altså det er en grunn til at du yter mer enn du trenger å gjøre. Og om den belønningen da ikke kommer fra, når den ikke kommer ut fra situasjonen så må den jo komme fra din egen moralske standpunkt eller dine grunnverdier. Eller oppdragelse ikke sant. Det er jo en eller annen grunn til at du



*gjør det. Så jeg teker at i personlighetsprofil ja. Samvittighetsfullhet kan kanskje predikere det, men så kommer det jo Ann på nettopp dette om du trives i den jobben for at du skal by samvittighetsfullheten din da.*

*Ø: ja. Skjønner, men det er et veldig godt svar. Vi ser dette i kontekst av flere andre ting, som du sier, utdanning, kultur, ehmm. Ledelse, det er mange faktorer som påvirker ekstrarolleadferd. Ehmm. Men vi er jo interessert i å se om man i teorien kunne ha sett forskjell på folk å valgt en gruppe mennesker som trur*

*R: ja ja*

*Ø: vil være tilbøyelig til den adferden enn andre.*

*R: ja*

*Ø: og da er jo det interessant.*

*R: så er det så er det spørsmålet er det for da sier vi at ekstrarolleadferd er fullt og helt positivt da. Eller at det er på en måte linjær sak, at jo høyere ekstrarolleadferd jo bedre. Men jeg.. altså fordi det ikke er et rent begrep da, så er det liksom ikke en ren det er ikke et fenomen i seg selv. Det er på en måte satt sammen av andre ting, så er ikke jeg sikker på å uten å egentlig har tenkt noe på det at det er sånn at det jo mer jo bedre. Ehmm.*

*Ø: Det er veldig interessant*

*R: ja for ett eller annet sted så må du jo, for at jeg tror ikke at man bare gjør det fordi man, man må jo trives med, det er en eller annen belønningsvariant, og den kan det jo være ambisjonene dine, du gjør det fordi du vil ehmm ha en bedre jobb, frem i tid. Altså det er det kan være elementer i av kynisme i det ikke sant. Ehmm. Så kan du jo da si at da er det jo ikke ekstrarolleadferd lengre fordi det skulle være den derre på en måte sportsånd og høflighet og alt dette her. Så, men jeg tror at ett eller annet sted der da. Så blir det blandet sammen med andre ambisjoner og og konkurranse, eller ja.*

*Ø: hmme*

*R: ja*

*Ø: hvilke effekter tror du ekstrarolleadferd har for forsvaret hvis du tenker på en måte stort på det da, hvis du tenker hele forsvaret*

*R: mhm*

*Ø: ut gjør det en stor forskjell i organisasjonen? Er det positivt er det negativt? Hva tenker du om det?*

*R: Å ja, jeg tror det er nesten helt avgjørende jeg, for forsvaret. Det er hmhm jeg tror at jeg tror det har litt å gjøre med identitet å gjøre, også det er to ting i identitet, også tror jeg at det rett og slett at forsvaret er helt avhengig av det. For altså hva er oppgaven til forsvaret, jo det er jo i prinsippet å mestre kaos, og prestere i en setting hvor mhm og ressursene ikke strekker til da. Og får få til det, altså alt kan ikke planlegges, alt kan ikke, hjulene går ikke rundt hvis man bare følger og bare gjør det man gjorde i fjor. Og dermed så krever det en eller annen sånn, emm. Enn innsats da. Jeg tror den innsatsen som kreves i forsvaret for å få hjulene til å gå rundt krever at alle gjør noe mer eller eventuelt noen annet, eller litt annet da, enn jobbeskrivelsen. Og hvis du hadde spurt alle om å sjekke stillingsbeskrivelsen sin, opp mot det de faktisk gjør, så tror jeg det er veldig få som faktisk i forsvaret gjør det. Akkurat det som står der.*

*K: Ja, altså de stillingsbeskrivelsene er jo så runde at det, dem er jo ikke verdt noen ting heller.*

*Ø: nei, og det er kanskje en grunn til da. Ehmm. Også tror jeg også at mange i forsvaret jobber ikke for forsvaret, de jobber i Forsvaret. Altså jeg jobber i forsvaret, jeg er en del av forsvaret, vi i vi i forsvaret. Det er ikke forsvaret som jeg jobber, altså det er ikke forsvaret og meg som to ehmm. Som to forskjellige. Emmh. Hvis du jobber på en bensinstasjon for circle k, jobber du da for Crikle K, eller jobber du i Circle K. altså du jobber for Cirkl K. men det kunne vært en anen bensinstasjon. Identiteten din er knyttet til å stå på bensinstasjon. Den er ikke knyttet til Circle K. Jeg torr forsvaret motsatt da, altså du jobber for forsvaret. Eller i Forsvaret. Altså du identifiserer deg med det. Og dermed. Ja.*

*Ø: altså, så du tenker at at dette har positive effekter, og er noe som forsvaret er avhengig av.*

*R: ja.*

*Ø: har det noen negative effekter tror du?*

*R: Det er det det jo, eller om det har det, eller altså hvis det har det, nå leter jeg etter i huet mitt, hva kan være negative effekter av det, av ekstrarolleadferd, altså du kan jo si fagforeninger synes jo kanskje ikke det er alltid best da, at man på en måte altså de vil jo ha det ryddigere, at man på en måte skal ha formell belønning da, og ikke uformell belønning. Ehmm, så det er jo en side ved det. Og det kan være at det det nettopp det vokser frem kulturer eller subkulturer som er vanskelig å komme inn i for at det som er forventet her og der er så forskjellig da, at ehmm. At det blir litt sånn stengsler imellom imellom avdelinger eller grener eller funksjoner eller hva vi kaller det. Ja og også den uformelle praksisen blir ganske forskjellig fra den formelle da. Det er er nok svaret*

*Ø: mhm tror du at det er stor forskjell mellom DIF'ene og forskjellige granerer på ekstrarolleadferd i forsvaret?*

*R: det er nok forskjell i hva den inneholder. Men det, men jeg tror generelt så er det høyt over hele linja da. Det hmmm. Jeg prøver å tenke, altså jeg gjorde jo selv et forskningsprosjekt på kulturforskjeller mellom difene emm, og det er jo noen forskjeller. Men det ble litt sånn langsøkt å prøve å dra noe av det inn her. Men emm. Altså emm. Altså det det det blir bare det generelle forskjellene ikke sant, med at hæren er det hæren størst og hæren har mest vernepliktige altså mye folk da. Mens både sjø og luft har jo har jo mye større andel av av befal og offiserer. Og mye mer sånn funksjonsrettet, og mye mer spesialutdanninger og mye mer utstyr og båt og fly og teknikere og alt dette er sånn at det hvis det blir på en måte forskjellige arenaer å vise dette her på da.*

*Ø: mhm*

*R: men det jeg tror ikke jeg skal spekulere så mye mer.*

*Ø: nei*

*R: mhm*

*K. litt tilbake på seleksjon, så selekterer vi jo på en del ting gjennom seleksjonsprosessen på FOS da, altså lederskap, omsorg, og.. ja det er jo noen ting.*

*R: det er fem ting da.*

*K: ja*

*R: tre av de er jo på en måte sånn klassiske ledelseslitteratur, løse oppdrag, samhandling, og nytenkning. Eller altså utvikling, nytenkning. Også forsvaret i tillegg lagt på rollemodell som den fjerde også nesten i og for seg vi, mental robusthet da. Det å tåle krigens belastning og alt dette her. Så det er de fem formelle kriteriene som man vurderes på både befalsskole og krigsskole eller bachelor FOS da.*

*K: Ja jeg husker jo når jeg selektert selv da, så var blant annet dette, en viktig del av lederrollen det var evnen til å initiativ.*

*R: mhm. Det var en av de gamle kriteriene ja*

*K: ja*

*R: mhm*

*K: også er det jo en stund siden jeg ble selektert da*

*R: mhm*

*K: det er 12,5 år siden. Men tror du det er noen likhetstrekk mellom evnen til å ta initiativ og den evnen til vise til å utvise ekstrarolleadferd?*

*R: Ja. Det vil jeg tror, uten altså mhm. Nå nå jeg vil tro du blir rimelig godt belønnet for å vise initiativ da, selv om det ikke er eksplisitt krav nå som det var før. Jeg tror og i jeg tror også det er en sånn felle da, i at i seleksjon. Du der du har selv søkt deg dit. Du er motivert for å komme gjennom, du vet ikke helt hva du går til, men du er hvert fall motivert her og nå, så du er det noe du gjør så er det jo å vise initiativ. Sånn at vi får kanskje en sånn litt sånn, det blir jo en et vi får. Vi får jo ikke et riktig inntrykk av folk sin initiativ sånn egentlig fordi vi ber dem jo om vise initiativ her og nå. Så så ehmm. Men det dog og men jeg tror forsvaret hele veien, ber folk om å vise initiativ, nettopp fordi du blir får tjenesteuttalelser to ganger i året, det gjør du ikke i en vanlig jobb. Ehmm du gjør på utdanninger og kurs og sånn, resultatene henger jo henges jo opp rangert på gangen. Og jeg kom nest sist av de 28 jeg går på kurs med, ikke sant. Det er hele tiden ett fokus på å prestasjon da. Sånn at det og at prestasjonene er veldig emm på enkeltperson. Altså ja vi skal jobbe i team og sånn, men du må ta ansvar for deg at du gjør ditt beste. Og det er på en måte man får klare tilbakemeldinger og det er mange veldig tydelige rammer for hva man skal gjøre, du skal*

*også skal du gå i uniform og den skal se sånn ut. Altså det i seg selv er jo på en måte styrer jo adferd da i en gitt retning. Sånn at ja.*

*Ø: ja. Veldig det er kjempeinteressant. Emmm. Tror du at forsvaret bevisst eller ubevisst utnytter effektene av ekstrarolleadferd?*

*R: ja. Sikkert bevisst, og helt sikkert ubevisst. Hvert fall ubevisst.*

*Ø: mhm. Kan du se for deg på en måte hvordan det utspiller seg? Vi har diskutert ett eksempel tidligere til noen respondenter. La oss si at du har du har en masse på 100 mennesker som jobber 130% da.*

*R: mhm*

*Ø: og tror du at det forekommer at man da bevisst velger å kutte 30 stillinger eller*

*R: ja*

*Ø: tror du at det kan være et resultat av av å utnytte ekstrarolleadferden til folk?*

*R: jeg tror det er naturlig altså se seg om etter muligheter for å være mer effektive. I og med hvis det er da på en måte det ligger og henger over ledelsen om å være effektive da. Og hvis det ligger føringer om man skal kutte noe så må man jo lete hvor du skal gjøre det. Og klart lønn er jo den største utgiften uansett så. Så så ja. Den antenna for å liksom for å se etter sånne løsninger vil jo alltid være ute, og scannet. Men så er jo det, men så skal jo det også balanseres igjennom disse fagforeninger og litt sånn tillitsvalgt og ditt og datt da. Og du kan jo ikke planlegge med overtid for eksempel og sånn. Det er jo en del det er jo liksom en del begrensninger på dette her. Men jeg kjenner ikke til noen eksempler, altså jeg sitter ikke i en sånn stilling at jeg kjenner til eksempler på det da. Men men du kan jo si høyskolereformen da. hvor mange år siden er det nå?*

*Fire fem år eller noe sånt. Tre.. eller ja.*

*Ø: mhm*

*R: ja. Så skulle jo, hvor mange stillinger var det man skulle ned. 200 og noe. Og skulle levere bedre på en måte undervisning. JA og da er det jo ett eller annet som da må du jo enten ha vært veldig ineffektiv før eller så har det kommet en eller helt fantastisk ny måte å gjøre ting*

*på. Eller så må folk jobbe annerledes. Ellers så altså det er jo ja. Alle sånne prosesser ber jo om en ny og mer optimal måte å jobbe på da.*

*Ø: mhm*

*R: så da og da vil jo ekstrarolleadferd være gull verdt. Inn i det selvfølgelig. Ja*

*Ø: tror du at gitt din fagkompetanse da, tror du at forsvaret har mulighet til å utnytte personlighetstester i seleksjon i større grad for å få mer ekstrarolleadferd i organisasjonen i den hensikt å skape mer effektivitet?*

*R: Ja da er det jo to ting. Ja ja vi prøver jo å vi skal jo ha denne NMPI 50 på sesjon nå, og kunne bruke denne mer. Nå er det ikke nødvendigvis målet å skape mer ekstrarolleadferd, som sagt. Vi har aldri noen det er ingen som har sagt det eksplisitt at det vi er ute etter er mer ekstrarolleadferd. Vi snakker jo om jobbprestasjon. Og det kan vel så gjerne være å være effektiv i jobben din. Sånn at du skal gjøre mer enn det du trenger. Og vår store.. all forskning på jobbprestasjon da den viser det er altså den artikkelen kan dere få av meg, men metastudier på jobbprestasjon sier at det som predikerer jobbprestasjon aller best er intelligens. Ja så der ligger meste av potensialet og derfor har jo vi krav til AE. Også sier den samme metastudien at det som kom på en god andre plass på dette, og dette er jo litt i deres gate. Det er dere vet det. Integritet.*

*Ø: integritet faktisk, det var nytt"*

*R: integritet. Ja. Og dette metastudiet av Smith kom i 2017. Smith og to til. Husker ikke hva de heter. Emm. Også sier den det at alle andre personlighetstrekk ligger jo da for eksempel consciensness kommer jo et stykke lenger ned, men den sier at intelligens er så viktig at det er ikke noe vits å se på alle de andre målene, uten å ta høyde for intelligensen. Så så så det er jo det vi gjør i forsvaret. Vi snakker mye om prestasjon. Også tar vi utgangspunkt i det vi vet. Og det er i tillegg til intelligens så ser vi på når det seleksjon til utdanning da en veldig god predikator på hvor godt vi gjør det pi utdanningen er hvor godt du har gjort det i utdanning før. Nettopp overraskende nok. Så det ser vi også på. Også er det jo, av de to så har vi jo ganske mye egentlig. Så ja. Men så ser vi også på personlighet da. Også så ja*

*K: men det er jo forskjellige typer jobber man skal drive med og da.*

*R: Ja*

*K: jeg tenker hvis du er alt for smart og skal være stormer i eller noe da så blir du livredd for å gå i krigen kontra å stå å lede og faktisk stå å vurdere risiko.*

*R: ja altså det er noen sånne jeg vet ikke om du er inne på det jeg nå skal si at det er noen sånne, det er en del sånne antagelser rundt det å være score høyt på evnetester da. At det du kan ikke både score høyt på, du kan ikke både være en dooer og en akademiker samtidig, det er umulig å på en måte vi vil ha dooer og ikke tenkere. Altså hvis du skjønner hva jeg mener. Det er en del sånne sånne stereotyper. Emm. Og at de flinkeste slutter. Emm. Også videre. Og det har det jo vært noen masteroppgaver på det og det er jo ikke helt tilfellet. Emm. Ofte så. De som scorer høyt på evnene nivå søker jo la oss si utfordringer da. Som matcher kapasiteten. Og du skal nok skal nok du vil nok altså i øverste ledergruppa i forsvaret så vil du nok ikke finnes så lave AE scorerer så. Så så det er noe der da. At det man på en måte søker at man havner som regel ett eller annet sted hvor man matcher etter hvert.*

*Ø: mhm*

*R: og gjør du det ikke tidlig nok, så slutter du kanskje. Også velger du noe annet.*

*Ø: har du noen flere oppfølgings spørsmål K?*

*K: ja. Sykefraværet i forsvaret det er jo veldig lavt i hvert fall blant militære da*

*R: Ja*

*K: emm. Og er jo også en ting som på en måte trekkes frem i teorien vår at det kan være positivt da med ekstrarolleadferd*

*R: ja*

*K: emm. Men så sier jo også teorien det er jo hvis du skal ha en som utviser mye ekstrarolleadferd så bør du gå til en dame som er i 40 åra som er godt nok fornøyd med jobben sin da*

*R: ja*

*K: og det henger jo ikke helt sammen med det hierarkiet som er i forsvaret da. Relativt mye unge menn da, uten noen særlige forpliktelser.*

*R: ja*

*K: har du noen tanker rundt det?*

*R: ja, altså det er jo når jeg hører du si det nå da, jeg liksom ikke satt meg inn i de dataene du mener at det er. Men jeg tipper de to gruppene du snakker om har helt forskjellige årsaker til rolleadferd da. For disse damene du snakker om kanskje er mer følelse av plikt og at de har at en eller annen moral knyttet til at det gjør man jo. Og at de har jeg tenkt på disse to damene i lunsj tegneserien som jo ikke er sånn i det heletatt. Men emm. Ja. Da at det er en annen greie da. Men at ass. Men trivsel er kanskje plikt og trivsel er det som beskriver de, nå bare gjetter jeg. Mens for disse unge mennene da som i de vil ikke opp og frem, for det er ikke ren sånn, men de vil på en måte de trives med det de gjør. Også så er det jo forsvaret er jo selektert på helse. Emm. Og man har krav til fysikk, altså årlige prøver og alt det her sånn at du du vil jo ha generelt en friskere gruppe enn i samfunnet ellers. Vil jeg tenke meg av den grunn da. Emm. Ja.*

*Ø: så bra. Ehmm er det noen tema eller spørsmål du hadde forventet å bli stilt som du ikke har blitt stilt?*

*R: ikke egentlig. Spennende. Ja.*

*Ø: ja, det syns jo vi også*

*R: ja*

*Ø: også spurte jeg deg forsovet jeg fikk en del av deg i går som går på andre informanter, men jeg tenker vi kan ta av diktafonene før vi gjør det. Emm. Skal vi se jeg skrur den av.*

-----Intervjuet avsluttet-----



## Intervju med seleksjonsekspert

*Øyvind (Ø): Der ja, der er diktafonen på så jeg begynner med første spørsmål. Er du kjent med et fenomen som heter ekstrarolleadferd?*

*Respondent (R): Ehhh.. ikke så sånn teoretisk. Så er har jeg ikke lest om det noen plass, men jeg klarer jo å tenke meg frem til hva det kan være.*

*Ø: Ja. Hva tror du det er da hvis du skal prøve å definere hva det er for noe*

*R: åh nei det er når du tar på deg en rolle oppgave ehh utenfor ehh den stillingen du egentlig har da. Eksempelvis for min del da jeg var i Afghanistan så var jeg sjef for de lokalt ansatte jeg hadde i leiren også jeg ble jeg en form for tillitsvalgt for dem. Jeg fiksa ting ikke sant. Så det ble på en måte en ekstrarolle som var utenfor det jeg egentlig skulle gjøre.*

*Ø: ja det er jo riktig. Har du flere eksempler du kan tenke deg om hva ekstrarolleadferd kan være?*

*R: hmm.. ja. For eksempel når du går ib på kasernen da for eksempel under innrykk så får du jo plutselig en rolle som litt sånn hobbypsykolog da når du får folk som har innrykksreaksjon og folk som vil gi seg og plutselig sånn herre pasifists.*

*Ø: Ja*

*R: For eksempel*

*Ø: Ja veldig bra. Ehh jeg skal ta å lese opp definisjonen her også tror jeg Kristoffer skal ta å dra den opp så har vi med den videre. Sånn at vi er helt enig om hva vi faktisk prater om. Ehh en definisjon det er «skjønnsmessig individuell adferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet og som totalt sett fremmer effektivt fungerer i organisasjonen. Det er luring fra BI som heter Mathissen som har laga den, eller oversatt den til norsk.*

*R: Ja.*

*Ø: ehmm for å gi litt eksempler på adferd som kan være ekstrarolleadferd så er det ofte hjelpende adferd, det kan være at du åpner du åpner dør for en kollega, bare så enkelt. Ehh høflighet. Ehh det er ofte ansatte som tar mindre pauser, ehh. for å gjøre jobb istedenfor den*

*pålagte eller ehh den rettmessige lunsjen de har. Det kan være ansatte som tar på oppgaver med å arrangere julebord eller bruker sin egen fritid ofte på å organisasjonens beste.*

*R: Ja så egentlig mindre ting enn det jeg tenkte på da. Det trenger ikke å være så store ting. Det trenger ikke å være en hel rolle.*

*Ø: Nei*

*R: Det er mer en adferd. Der*

*Ø: Det kan være en hel rolle også. Det var gode eksempler du kom med, det var gode eksempler du kom med det går i hele spekteret som små ting som å sette på kaffe for å være hyggelig ehh til å på en måte arrangere en ridder ordning i den bataljonen du tilhører da.*

*R: ehh.*

*Ø: så det går i hele spekteret. Eller sånn som du trakk fram. Ehh. Bra da tror jeg vi er enig. Neste spørsmål jeg har lyst til å stille deg er om du kan fortelle litt om forsvarrets seleksjonsmetoder.*

*R: Ehh. Det kommer litt an på hva seleksjon til hva.*

*Ø: Da tenker jeg spesifikt jeg tenker egentlig ett overordnet bildet, men hvis du ønsker et spesifikt eksempel så kan vi begynne med befalsskole og lederutdanning da.*

*R: Ja hvis det er utdanning så kan vi ja ta det på en måte generelt til utdanning. Så tar man jo i stor grad utgangspunkt i forsvararets grunnsyn på ledelse og selekterer på det. Ehh med forskjellige metoder ikke sant. Intervju og ehh det som i det sivile vil kalle en case case ehh caseøvelse da. Vi kaller det en feltøvelse. Der man får flere forskjellige caser og blir testet i de i ulike ehh adferdene som er nevnt da i forsvarrets grunnsyn på ledelse.*

*Ø: Ja*

*R: Hvis det er mer spesifikt metodene du er ute etter eller*

*Ø: Ja litt spesifikt på metode ja*

*R: ja det er jo intervju, eehm hva heter det da. Ehh. Sorry ass jeg var helt av her nå.*

*Ø: det går bra det*

*R: strukturert intervju, ehh så at alle som søker den samme utdanningen får det samme intervjuet*

*Ø: mm*

*R: der man kan karaktersette. Der man kan karaktersette i form av adferds indikatorer så har man laget ett sett med hva man kan forvente kandidat svarer og så kan man se på det og sammenligne slike at man har et gitt karaktersett for. Også er det feltøvelse. Ehh. Stort sett. På de fleste utdanningene. Og da er det jo flere caser der man ruller på å være lagførerrollen.*

*Ø. Mm*

*R: og da er det jo en selektører som følger ett lag over flere dager og flere caser og så blir man vurdert spesielt når man er i lagførerrollen, men også generelt når man ikke er det da. Under hele øvelsen. Og her er da også forskjellige egenskaper man ser etter. Ehh også gitt adferds indikatorer på et poengsystem da som man selekterer ut ifra. Også er det jo totalen da til slutt som rangerer det personellet her og da tar man jo også inn karakterer eventuelt fra skole ehh også ehh karakterer fra allment evnenivå test. Ehh også de de testene man går igjennom da på intervju og feltøvelse.*

*Ø Ja veldig..*

*R: vi har jo også fysiske tester, men det er ikke noe vi selekterer på i den forstand assa. Der er du inne eller ute. Så det om man gjør det kjempebra på 3000 meter spiller ingen rolle.*

*Ø ehh men du sa at du svarte egentlig perfekt syns jeg da. Du kartla store deler av spekteret. Jeg kommer til å gå litt mer i dybden og det er om forsvaret selekterer på bruken, ved å bruke personlighetstester og eventuelt hvilke tester og metoder som benyttes.*

*R: ehh vi bruker ikke ehh som et seleksjonskriteria ehh det blir delt ut på de fleste utdanningene, men kun i forskningsøye, asa det blir brukt mest i forskningsøyemed av ehh det her psykologteamet som jobber med seleksjon. Ehh også i tillegg så ser dem på profilene dersom det er personell som man må være ekstra oppmerksom på forbindelse med intervju eller feltøvelse. Men det er ikke noe vi bruker ehh som seleksjonskriteria.*

*Ø: nei.. ehh er du kjent med noe som heter fem personlige faktorer militær utgave 2.0 har du hørt om dette?*

*R: nei*

*Ø: har du hørt om fem faktor modell?*

*R: ja.*

*Ø ja. Vet du om det er noe som blir benyttet av*

*R: jeg husker i farten nå hvilken personlighetstest dem sender ut, men jeg tror det er noe big five greier altså*

*Ø Ja*

*R: men jeg er usikker altså. Jeg kan liksom ikke garantere det. Det må jeg sjekke opp i så fall.*

*Ø nei flott. Ehh. Hehe. Neste spørsmål bygger egentlig på videre på personlighetstrekk da, og disse herre disse personlighetstestene så det er ikke sikker du klarer det, jeg kommer til å stille de uansett også ser vi*

*R: Jaja*

*Ø: og da er det hvilke personlighetstrekk selekteres det på ved lederutdanning til forsvaret*

*R: ehh assa da man bruker jo ikke personlighetstester i det hele tatt ved seleksjon, så det kan jeg. Så sann sett kan jeg jo bare si at vi selekterer ikke på personlighetstrekk. Ehh men. Ehh vi ser jo på de herre lederegenskapene som vi selekterer på da, og da kan man jo på en måte si at det er på en måte kan sammenlignes mer eller mindre med noen personlighetstrekk eksempelvis så ehh så selekter vi på samarbeid, på egenskaper om samarbeid, ehh hvis du er ekstremt introvert for eksempel så kan det jo være vanskelig å samarbeidet ute i felten. Det er liksom ja*

*Ø mhm*

*R: Det er liksom det nærmeste jeg kan gi deg et svar på det.*

*Ø: Ja. Du er litt inne på det men, da selektere forsvaret personell basert på at kandidatene utviser ekstrarolleadferd? I disse herre seleksjonsprosessene?*

R: ehh jeg vil jo ikke. Ja hmm. Til en viss grad kanskje. Det.. ja.. så vil jeg jo si det. De de egenskapene vi ser etter er jo eller selekterer på vurdere på er jo evnen til å være rollemodell, samarbeid, utvikling av seg selv og andre, ehh, oppdragsløsning altså evnen til oppdragsløsning, og mental robusthet. Så innafor alle de her så finner man jo ekstrarolleadferd vil jeg jo påstå. Når man går så langt ned i materiene som dere ja sånn definisjonen sier at det er

Ø Ja, jeg skjønner. Vi har sparret litt om ordet initiativ hadde vært dekkende. Hmm ehmm og at det kunne vært en substitutt for ekstrarolleadferd, men det er ikke sikkert at det er det.

R: hmm

Ø: Men det var iallfall en del av seleksjonen før var ordet initiativ ble brukt på en måte

R: Ja altså man må hmm man må ikke ta like mye initiativ i seleksjonen i dag som man gjorde før. Vil jeg tørre å påstå kanskje da. For det blir jo hanadet til deg på en annen måte nå

Ø: mm

R: du får et oppdrag også er det opp til deg å løse det oppdraget som lagfører

Ø: mhm

R: så det er ikke, så du er ikke avhengig at du selv må stikke deg frem å ta rollen som lagfører ikke sant.

Ø hmm. Ja det er interessant. Ehh du du er jo litt sånn på kanten til at du jeg tolker det slik at det er ikke sikkert at vi at vi selekterer på ekstrarolleadferd. At det er viktig for forsvarrets seleksjon. Ehh. I så fall er den det er ikke åpenbart at man gjør det sånn som jeg leser deg.

R: jo eller sånn. Det er jo ikke åpenbart kanskje, man må jo tenke litt på det da, men eksempelvis så ser man jo på om hvorvidt en lagfører klarer å vise omsorg for de i laget sitt da og det å vise omsorg er jo på en måte en ekstrarolleadferd i seg selv vil jeg si da. For eksempel hvis laget ditt det er en som slit veldig da og ikke klarer å bære sekken igjennom oppdraget og sinker hele laget og gjør at oppdraget står i fare for å ikke bli løst da ikke sant, så må du da lagfører eksempel, eller da si Okey vi må fordele den sekken. Eller at noen i laget

*som ikke er lagfører i sier hei skal jeg og du gå sammen å ta den sekken sånn at vi løser oppdraget bedret, det vil jeg jo si er ekstrarolleadferd.*

*Ø: mhm*

*R: og det er jo ting som gjør som gjør at som vi selekterer på som gjør at du får bedre score.*

*Ø: ja, jeg tror at ehh jeg tror det er bra. Det er et spørsmål til her, men jeg tror vi hopper over det. Har du lyst til å gi noen innspill Kristoffer (K) før vi går videre til neste del:*

*K: Nei. Jeg synes du er flink jeg*

*Ø: det er litt vanskelig for*

*R: jeg er flink ja*

*Ø Ja du er flink ja.*

*(Latter)*

*K: du svarer jo perfekt.*

*(Latter)*

*Ø: Ja, men det er bra det. Jeg går til neste spørsmål jeg og ehh. Sånn sett overordnet og forsvaret i stort da, hvilken effekt tror du ekstrarolleadferd gir forsvaret. Tror du man har noen vinning på det eller.*

*R: definitivt. Ehhh. Det her uttrykket GA har jo ikke kommet fra ingenting.*

*Ø: nei*

*R: så ja, så jeg vil si ja definitivt. Men det er veldig mange som gjør mye mer enn det som man kan forvente av dem og hele systemet våres, altså hva skal man kalle det, ikke belønningssystemet da men vurderingssystemet våres er jo lagt opp til det i form av tjenesteuttalelse ikke sant, norm, det da gjør du jobben din, da gjør du jo som forventet da, ehh, men det er jo hvis du får en norm tjenesteuttalelse i dag så er jo det dårlig. Det er jo. Du kommer du kommer ikke inn på stabsskolen med norm tjenesteuttalelse, da må du ha helst over norm over flere år og det får du jo kun ved ekstrarolleadferd.*

*Ø: ja. Så du tror, jeg barer tar og går den videre, men tror du ikke seleksjon har noe med det å gjøre, eller tror du ikke seleksjon kan ha noe med det å gjøre?*

*R: ikke altså, altså med vurderingssystemet eller det at vi har folk som er villig til å jobbe for en over norm.*

*Ø: ja den siste. At man har folk som er villig til å gå å jobbe*

*R: altså ja vi selekterer jo personell som er over gjennomsnittet smart, ehh, som over gjennomsnittet evne til å ta vare på helsa si, og altså, i hele tiden da. Stort sett over gjennomsnittet i det meste, så det er jo klart, at det er nok en sammenheng her med at dem også ønsker å yte bedre generelt og videre i livet.*

*Ø: Ja veldig bra. Tor du at forsvaret bevist eller ubevisst utnytter den effekten? I organisasjonen?*

*R: ehh.. altså hva er forsvaret her da?*

*Ø: Hele forsvaret*

*R: Ja altså.....*

*Ø: Jeg kan ta et eksempel hvis du hvis du*

*R: Jeg tror forsvarssjefen utnytter det bevisst. Hvis han er forsvaret.*

*Ø: mhmh*

*R: Det tror jeg, men det er jo ikke som er, noen er bare vant til det og har ikke tenkt over det, det er bare sånn det er. Ehh men så tror jeg nok det er men så tror jeg nok det er ganske mange skarpe hoder der ut e som har skjønt tegningen og som selvfølgelig utnytter det for det det er verdt.*

*Ø: jeg tenker hvis du har 100 personer da og de jobber 30 % ekstra så jobber de for 130 personer.*

*R: mhm*

*Ø: det er litt de effektene vi ønsker å se nærmere på da*

*R: mhm*

*Ø: Så jeg vet ikke om du tror eller om du har noen meninger om det eller en den uttalelsen er noe som du kjenner deg igjen i eller*

*R: jo helt klart. Altså sist jeg jobbet ute i avdeling så regnet vi jo på det, på hvor mye da så vi jo på timer da. vi så på hva man satt igjen med av timer og feriedager. Og da fant vi ut at i snitt så jobba jo alle sammen mer enn 1,5 årsverk.*

*Ø. MHM*

*R: Det var jo uten å se på ekstrarolleadferd (latter)*

*Ø. ja*

*R: mhm*

*Ø: tror du at forsvaret som organisasjon hadde kunne holdt det ambisjonsnivået man har og løst de oppdragene man blir gitt og de oppgavene man har uten ekstrarolleadferd?*

*R: nope*

*Ø Nei?*

*R: nei*

*Ø Nei*

*R: nei jeg vet ikke jeg, det er nok kanskje en kultur ting, og jeg ser jo ekstremt på det. Det er nok litt annerledes i Sjø og Luft, kanskje ikke så annerledes i Sjø, men Luft har en helt annen kultur på den enn det vi har, men det er det en sånn saying som jeg sier som jeg tror det er jeg som sier, jeg kan ikke huske om at jeg har hørt om noe annet, og det kan jo hende at, men i Hæren så er vi sånn her 'ja mennesker', så ja til alt da, vi kan fikse alt, uansett. Hvis liksom Sjef Hæren kommer å bare; 'Vet du hva, jeg har behov for at jorda den må være flat den nå.', Så er vi sånn. 'Shit.. ja.. okei, ehmmm. Ja okei, ja men nei, men vi fikser det altså.' Det er ja det er.*

*Ø: mhm*

*R: det er der vi er så. Ja*



Ø: ja, nei men

R: Ja

Ø: veldig bra. Jeg er forså vidt ferdig. Det er et, det er noe spørsmål eller tema som vi på en måte har unngått eller ikke stilt deg

K: Jeg vil skyte inn først.

Ø: ja

K: tror det at folk utviser så mye ekstrarolleadferd har det noen negative effekter også?

R: ehh ja. Det tror jeg. Det ser vi jo også litt at folk blir sykemeldt da, folk blir jo sykemeldt. Man blir jo sliten det er en grunn til at man skal jobbe bare 100 %, det er en grunn til at man har vernegrenser, så folk nei, når man i tillegg er i en sånn 'ja kultur' da så tør man ikke å si 'nei'. Sist sånn avdeling, altså ikke når jeg jobba i [REDACTED], men sist jeg jobba ute i avdeling så husker jeg liksom hvis vi gikk hjem halv 4 fire, så sa folk 'Å skal du hjem tidlig i dag?'. Ehhh og det er jo klart at det tærer på folk til slutt da.

K: Det er helt klart at det gjør. Men sykefraværet til Hæren er jo egentlig veldig mye lavere enn det sivile samfunnet hvis man sammenligner da.

R: Ja, men det har nok noe med selskjonen å gjøre tenker jeg. Det er jo i utgangspunktet mer robuste mennesker det er snakk om.

K: Ja

R: Hvis du ser på de sivile som jobber i Hæren hvordan er sykefraværet der?

K: Det nærmer seg gjennomsnittet

(Latter)

Ø: ja. OK det er interessant. Dette er sånn SI-mat

R: Ja

Ø: Flott, jeg har ikke noen flere spørsmålet på skjemaet vårt. Om du har noen andre mulige informanter som kan belyse denne problemstillingen her på på annen eller bedre måte?

*R: Åhh nei det er vanskelig da, fordi det er jo mye SI-ere jeg kjenner og vi sitter jo litt sånn med samme mindsettet om ting da, så. Jeg tror ikke jeg klarer å komme på. Det må være noen som er skikkelig hardbarket forsvaret tenker jeg. Ehh og da såå. Som fortsatt er litt hjernevasket. Som får belyst det på en annen side. Ta [REDACTED] da, hun har akkurat kommet inn på stabsskolen, hun er sikkert kjempegira.*

*Ø: jeg har ikke noe mer jeg, så jeg tenker å stoppe av opptaket der.*

-----Intervjuet avsluttet-----

## Vedlegg 3 – Godkjenning NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger	18.04.2021, 12:11
<b>NSD</b> NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA	
<b>NSD sin vurdering</b>	
<b>Prosjekttittel</b>	
Ekstrarolleatferd - Forsvarets supervåpen	
<b>Referansenummer</b>	
411092	
<b>Registrert</b>	
09.10.2020 av Kristoffer Gromsrud [REDACTED]	
<b>Behandlingsansvarlig institusjon</b>	
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen	
<b>Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)</b>	
Giovanna Bertella, [REDACTED]	
<b>Type prosjekt</b>	
Studentprosjekt, masterstudium	
<b>Kontaktinformasjon, student</b>	
Kristoffer Gromsrud, [REDACTED]	
<b>Prosjektperiode</b>	
01.10.2020 - 01.08.2021	
<b>Status</b>	
15.04.2021 - Vurdert	
<b>Vurdering (2)</b>	
<hr/>	
<b>15.04.2021 - Vurdert</b>	
NSD har vurdert endringen registrert 21.03.2021.	
Office 365, Microsoft Teams og Microsoft OneDrive er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn	
about:blank	Side 1 av 3

at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### **22.10.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 22.10.2020. Behandlingen kan starte.

#### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.2020.

#### **LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### **PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### **DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

