



«Det lille ekstra»

Lederes erfaringer med ekstrarolleatferd hos
medarbeidere i sykehjem

Linda Bergum Brørs

VID vitenskapelige høyskole

Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 25316

15. mai 2023

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er ekstrarolleatferd i sykehjem.

Studiens formål har vært å bidra til mer kunnskap om og bedre forståelse av fenomenet ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem i et ledelsesperspektiv.

Problemstillingen er *Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?*

Data ble samlet inn gjennom kvalitative dybdeintervjuer med syv informanter med lederfunksjoner i tre ulike sykehjem i Oslo.

Studien har et fenomenologisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt, og vektlegger ledernes egne oppfatninger og erfaringer med ekstrarolleatferd blant medarbeidere, det vil si medarbeidere som bidrar ut over det som forventes av stillingen. I fortolkningen og diskusjon av dataene er det benyttet teori fra organisasjonspsykologi, motivasjonsteori som behovsteorier, samt ledelsesteori som transformasjonsledelse og LMX.

Studien viser hvordan ekstrarolleatferd kommer til uttrykk i sykehjem sett fra leders perspektiv. Lederne erfarer at ekstrarolleatferd utøves av noen medarbeidere i sykehjem, og disse utviser atferden ofte. Ekstrarolleatferd kommer til uttrykk på to nivåer, som atferd rettet mot enkeltindivider slik som beboere og kollegaer, samt som atferd på et virksomhetsnivå, der medarbeidere tar et ekstra ansvar for den helhetlige arbeidsmengden. Atferden kommer til uttrykk både i tankesett og praktiske handlinger i sykehjem. Studien antyder at ekstrarolleatferd er forbundet med den enkeltes personlige egenskaper, og ikke minst indre motivasjon som leder kan påvirke.

Dernest viser studien hvilken betydning ekstrarolleatferd har i sykehjem. Ekstrarolleatferd har en positiv betydning for dagliglivet i sykehjemmet. Den positive betydningen kommer særlig til uttrykk ved at flere arbeidsoppgaver blir utført, og ved at det skaper en god stemning mellom kollegaer som gir en positiv ringvirkningseffekt på tjenestetilbudet til beboerne. Studien viser imidlertid også at ekstrarolleatferd bringer med seg noen utfordringer, blant annet stor arbeidsbelastning på den enkelte og at leders anerkjennelse av atferden kan medføre at andre medarbeidere ikke opplever seg sett av leder i like stor grad.

I et ledelsesperspektiv blir det derfor viktig å være seg bevisst på hvordan man som leder håndterer og anerkjenner ekstrarolleatferd.

Studien viser også hva leder gjør for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem. Lederne motivere sine medarbeidere på ulike måter, blant annet ved å formidle verdier knyttet til meningen i arbeidet, bruke seg selv som rollemodell ved å strekke seg litt lengre og etablere leder- medarbeiderrelasjoner preget av gjensidighetstankegang. Studien antyder også at det eksisterer psykologiske kontrakter som kan være en kilde til forskjellsbehandling av medarbeidere fra leders side. Brudd på psykologiske kontrakter fra leders side vil sannsynligvis få negative konsekvenser for utøvelsen av ekstrarolleatferd.

Emneord: ekstrarolleatferd, sykehjem, ledelse, LMX, transformasjonsledelse, motivasjon

Abstract

The topic of this Master's thesis is Organizational Citizenship Behavior (OCB) in nursing homes.

The purpose has been to contribute to increased knowledge and a better understanding of the phenomenon of OCB among employees in nursing homes from a management perspective.

The research question is *What experiences do managers in nursing homes have with Organizational Citizenship Behavior among employees?*

Data was collected through qualitative in-depth interviews with seven informants with managerial functions in three different nursing homes in Oslo.

The study has a phenomenological scientific theoretical starting point, emphasizing the managers' perceptions and experiences of OCB among employees, i.e. employees who contribute beyond expectations of their position. In the interpretation and discussion of data, theory from organizational psychology, motivation theory such as need theories and management theory such as transformational leadership and LMX have been used.

The managers experience OCB is exercised by some employees, exhibiting behavior frequently. OCB is expressed on two levels, as behavior aimed at individuals such as residents and colleagues, additionally behavior at a business level, whereby employees take on supplementary responsibility. Behavior is expressed both in mindsets as well as practical actions. The study suggests that OCB is connected to the individual's personal characteristics, and not least intrinsic motivation which a leader can influence.

Secondly, the study shows the importance of OCB. OCB has positive impact on the daily life in nursing homes. This is particularly expressed by the fact that more work tasks are carried out and creating a positive atmosphere between colleagues, which has a positive ripple effect on the services offered to residents. However, the study also shows that OCB incurs some challenges such as increasing workload of the individual, and managerial recognition of such behavior can provoke other employees not feeling acknowledged to the same extent. From a management perspective, it is therefore important to be aware of their handling and recognition of OCB.

The study also shows ways managers can influence OCB. Managers motivate employees in various ways, including by conveying values linked to the meaning of work, using themselves as role models and establishing relationships characterized by a mindset of reciprocity. The study also suggests that there are psychological contracts that can be a source of differential treatment of employees on the part of managers. Breaches of psychological contracts by managers is likely to have negative consequences for the practice of OCB.

Keywords: organizational citizenship behavior, ocb, extra-role behavior, nursing home, management, LMX, transformational leadership, motivation

Forord

Tre lærerike og krevende år går mot slutten ved innlevering av denne masteroppgaven i verdibasert ledelse. Det har vært en tid hvor jeg har utviklet meg både faglig og personlig.

Det er noen personer som må takkes særskilt for at denne studien har latt seg gjennomføre. Først og fremst tusen takk til mine informanter som tok imot meg og delte av sine erfaringer, uten dere hadde ikke denne masteroppgaven blitt til.

Takk til VID vitenskapelige høyskole som har bidratt til å utvikle min forståelseshorisont, takk til medstudenter som har vært til inspirasjon og en stor takk til min veileder Benedicte Kivle for støtte og oppmuntring underveis.

Takk til min arbeidsgiver og nærmeste leder som har vist forståelse og tilrettelagt for gjennomføring selv i svært krevende tider rent jobbmessig.

Sist, men ikke minst, hjertelig takk til min kjære ektemann og våre sønner som med sin raushet har gitt meg rom til å gjennomføre studiene, og som har løftet meg opp når jeg har trengt det som mest.

Evig takknemlig!

Oslo, 15.05.2023

Linda Bergum Brørs

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract.....	4
Forord	6
1 Innledning.....	10
1.1 Problemstilling.....	11
1.2 Avgrensing og begrepsavklaringer	11
1.3 Institusjonell kontekst	12
1.4 Oppgavens struktur	14
2 Teori.....	15
2.1 Forskningsstatus.....	15
2.1.1 Inkluderte artikler.....	15
2.1.2 Denne oppgavens relevans	16
2.2 Ekstrarolleatferd.....	16
2.2.1 Definisjon og begrepsforståelse	16
2.2.2 Historisk perspektiv	17
2.2.3 Former for ekstrarolleatferd	17
2.2.4 Ekstrarolleatferd i norsk kontekst	18
2.2.5 Ekstrarolleatferd i et strategisk perspektiv	19
2.2.6 Et nyansert bilde av ekstraolleatferd	20
2.3 Motivasteori	21
2.3.1 Ytre-, indre- og prososial motivasjon	21
2.3.2 Maslows behovshierarki.....	22
2.3.3 Selvbestemmelsesteori	24
2.4 Ledelsesteori	26
2.4.1 Transformasjonsledelse.....	27
2.4.2 LMX.....	29
2.4.3 Psykologisk kontrakt.....	31
3 Metode	33
3.1 Metodevalg	33
3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring	33
3.2 Litteratursøk.....	34
3.3 Datainnsamling.....	35

3.3.1	Valg av metode for datainnsamling	35
3.3.2	Utvalg.....	36
3.3.3	Rekruttering av informanter	36
3.3.4	Intervjuguide	37
3.3.5	Praktisk gjennomføring av intervjuer	38
3.3.6	Transkribering.....	39
3.4	Analyse	39
3.4.1	Helhetsinntrykk	40
3.4.2	Meningsbærende enheter.....	41
3.4.3	Abstrahere	42
3.4.4	Sammenfatte	42
3.5	Metoderefleksjon	45
3.5.1	Min forforståelse	45
3.5.2	Studiens reliabilitet.....	46
3.5.3	Studiens validitet	46
3.6	Forskningsetisk refleksjon	48
4	Resultater	50
4.1	Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?.....	50
4.1.1	Medarbeidere med ekstrarolleatferd	50
4.1.2	Former for ekstrarolleatferd	51
4.1.3	Drivere for ekstrarolleatferd	54
4.2	Hvilken betydning har ekstrarolleatferd i sykehjem?	55
4.2.1	Positive betydninger av ekstrarolleatferd	56
4.2.2	Konsekvenser uten ekstrarolleatferd	59
4.2.3	Utfordringer med ekstrarolleatferd.....	60
4.3	Hva gjør leder for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem?.....	62
4.3.1	Verdier i lederskapet	63
4.3.2	Leder- medarbeiderrelasjon.....	63
4.3.3	Leder som rollemodell.....	65
4.3.4	Leder som motivator	66
5	Diskusjon.....	69
5.1	Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?.....	69
5.1.1	Ekstrarolleatferd kommer til uttrykk betinget av konteksten.....	69
5.1.2	Indre motivasjon som primær driver for ekstrarolleatferd.....	70
5.2	Hvilken betydning har ekstrarolleatferd i sykehjem?	74

5.2.1	Ekstrarolleatferd som en gullstandard	74
5.2.2	Lederutfordringer ved ekstrarolleatferd	76
5.3	Hva gjør leder for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem?.....	78
6	Avslutning	82
6.1	Konklusjon	82
6.2	Forslag til videre forskning	83
6.2.1	Medarbeiderperspektiv.....	83
6.2.2	Kulturperspektiv	84
6.2.3	Lederdilemmaer	84
6.3	Implikasjoner for praksis	84
	Litteraturliste	86
	Vedlegg	89
	Vedlegg 1: NSD – Vurdering av behandling av personopplysninger	89
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	91
	Vedlegg 3: Intervjuguide	95

1 Innledning

Tema for denne masteroppgaven er ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem.

Ekstrarolleatferd handler om medarbeidere som bidrar ut over det som forventes i stillingen slik at hjulene ruller og går på en måte som ivaretar organisasjonens interesser (Matthiesen, 2014, s. 37).

Medarbeidere i sykehjem har en viktig samfunnsfunksjon ved å gi døgnskcontinuerlig medisinsk behandling, pleie og omsorg til sårbare mennesker på slutten av livet. I sykehjem handler det blant annet om at hver enkelt beboer skal få et faglig forsvarlig- og omsorgsfullt tilbud tilpasset sine sammensatte behov, og behovene kan endre seg i løpet av kort tid.

Dette forutsetter blant annet god ledelse og organisering av arbeidet med en tydelig ansvars- og oppgavefordeling, og kompetente medarbeidere. Til tross for god ledelse og organisering vil det være tilnærmet umulig å planlegge for alle mulige hendelser/ oppgaver ned til minste detalj gjennom formelle funksjonsbeskrivelser og prosedyrer.

Blant medarbeidere i sykehjem, er min erfaring som leder ved ulike sykehjem, at det finnes noen som sørger for å gjøre *det lille ekstra*, og som strekker seg ut over det som kan forventes i stillingen. Disse medarbeiderne bidrar til å løse både planlagte og uplanlagte oppgaver på en måte som har en verdi for driften av sykehjemmet, og for beboerne som lever sine liv der, uten at de nødvendigvis får noe igjen for det.

Jeg har gjennom mange års erfaring som kliniske sykepleier og leder i sykehjem erfart hvordan medarbeidere stiller opp og tar nok en ekstra vakt, til tross for at kroppen er sliten og fridagen var etterlengtet. Hvordan noen gir avkall på lunsjpausen for å ivareta andres behov, mens andre igjen bruker av egen fritid for å handle på vegne av beboere, for å nevne noe. Dette er mine erfaringer, men jeg vil tro at dette er en situasjon som mange med erfaring fra sykehjem kan kjenne seg igjen i. Samtidig er ekstrarolleatferd et fenomen som det sjelden snakkes om, og som vi har liten empirisk basert forståelse av.

Under masterprogrammet i verdibasert ledelse opplevde jeg mitt første møte med ekstrarolleatferd som tema, og det var først da jeg fikk noen knagger å henge mine egne erfaringer på. Det var riktig nok ikke mye oppmerksomhet temaet fikk, men det var nok til at jeg begynte å skjønne noen sammenhenger og fikk en økt nysgjerrighet om temaet.

Som student ved masterprogrammet verdibasert ledelse er jeg naturlig nok opptatt av ledelse som fag, og med denne studien ønsker jeg å gi mitt lille bidrag til utvikling av kunnskap innenfor en institusjonell kontekst som ligger mitt hjerte nær. Jeg håper at min studie kan bidra med relevant viten om et interessant fenomen som det ser ut til å være begrenset med kunnskap om.

1.1 Problemstilling

Formålet med denne studien har vært å få kunnskap om ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem i et ledelsesperspektiv. Gjennom å fremskaffe kunnskap om dette temaet, ønsket jeg å øke interessen for betydningen av ekstrarolleatferd i sykehjem, og jeg ønsket å bidra til en forståelse for temaet sin relevans i utøvelse av ledelse.

Min problemstilling er:

Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?

Studiens problemstilling besvares med hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?*
- *Hvilken betydning har ekstrarolleatferd i sykehjem?*
- *Hva gjør leder for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem?*

1.2 Avgrensing og begrepsavklaringer

Studien omhandler hvilke erfaringer *ledere* i sykehjem har med ekstrarolleatferd hos medarbeidere. En masteroppgave har begrensninger knyttet til omfang og tid til gjennomføring. Begrensningene har gjort det nødvendig å foreta noen valg for hva som skal med underveis i arbeidet med studien, og følgelig må andre og potensielt interessante aspekter utgå.

Jeg har blant annet valgt å se på fenomenet i et ledelsesperspektiv, men kunne også valgt et medarbeiderperspektiv, eventuell en kombinasjon av disse perspektivene.

Ledelsesperspektivet er valgt fordi det var det som sirklet seg ut som det mest interessante i

denne sammenhengen. Jeg har videre valgt sykehjem som kontekst, men kunne valgt hjemmetjeneste eller sykehus for å nevne andre kontekster som også ville vært helserelevanter. Dette valget handler om min lange erfaring fra sykehjem og ønsket om å gi et lite bidrag til kunnskapsutvikling i den institusjonelle konteksten. Videre har datainnsamlingen gitt et rikt datamateriale hvor det har vært nødvendig å gjøre prioriteringer av hva som synes mest relevant i lys av studiens problemstilling.

Med *ekstrarolleatferd* menes i dette tilfellet å gjøre mer enn det som er å forvente i stillingen, det er de medarbeiderne som strekker seg litt lengre/ gjør det lille ekstra. Ekstrarolleatferd kan defineres 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, s. 37).

I dette tilfellet benyttes *sykehjem* i betydningen kommunal institusjon som tilbyr langtidsopphold i sykehjem. Det er ikke tatt hensyn til om sykehjemmet driftes av kommunen selv eller om det er konkurranseutsatt.

Medarbeidere betyr i denne sammenhengen pleiepersonell som jobber beboernært i sykehjemsavdelingen. Det er de som i all hovedsak ivaretar den daglige pleien og omsorgen for beboerne i sykehjem.

Med *leder* menes i denne studien avdelingssykepleier, eller tilsvarende, med lederansvar for pleiepersonell i sykehjem.

1.3 Institusjonell kontekst

Sykehjem har en viktig funksjon i samfunnet, dette understrekes ved at sykehjem er en lovpålagt kommunal helsetjeneste. I helse- og omsorgstjenestelovens (2011) kapittel 3 om kommunenes ansvar for helse- og omsorgstjenester, står det blant annet skrevet at kommunen skal sørge for at mennesker som oppholder seg i kommunen tilbys nødvendige helse- og omsorgstjenester, videre at dette blant annet skal innebære plass i institusjon, herunder sykehjem. Videre er det spesifisert at kommunen skal tilby opphold i sykehjem eller tilsvarende bolig særskilt tilrettelagt for heldøgns tjenester dersom dette etter en helse-

og omsorgsfaglig vurdering er det eneste tilbudet som kan sikre pasienten eller brukeren nødvendige og forsvarlige helse- og omsorgstjenester.

Pasientene eller beboerne i dagens sykehjem er mennesker med komplekse sykdomstilstander som ikke er i stand til å ivareta egne behov og som har et behov for døgnkontinuerlig tilsyn av helsepersonell. Det er forskriftsfestet i *kriterier og venteliste Oslo kommune, Oslo (2017)*, hvem som er målgruppen for tjenesten. Det er mennesker med mentalt- eller fysisk funksjonstap av en slik art at de er varig ute av stand til å ta vare på seg selv og mestre daglige gjøremål, samt personer som ikke kan få dekket sitt daglige behov for helse-, pleie- og omsorgstjenester i eget hjem på et forsvarlig nivå, som er målgruppen for sykehjemstjenester.

Studien er gjennomført ved tre ulike sykehjem i Oslo. I Oslo kommune finnes 37 sykehjem med langtidsplasser. Cirka halvparten av sykehjemmene driftes av kommunen selv og den andre halvdel er konkurranseutsatt, og driftes enten av ideelle- eller kommersielle aktører (Oslo kommune, u.å). Oslo kommune har i tillegg til langtidsplasser i sykehjem tre helsehus og dagaktivitetstilbud. Totalt sett gir dette cirka 10 000 medarbeidere, 3900 heldøgns plasser og 420 dagplasser (Oslo kommune, u.å).

I sykehjem finnes en tverrfaglig sammensetning av helsepersonell som ofte inkluderer sykepleiere, helsefagarbeidere og pleieassistenter som jobber pasientnært på avdelingene, dog i ulikt omfang. I tillegg komplementeres tjenestetilbudet med lege og fysioterapeut, samt gjerne ergoterapeut og aktivitør for å nevne noen av de faggruppene som man gjerne møter i sykehjem i ulikt omfang.

Medarbeidere i sykehjem har en samfunnskritisk viktig funksjon og har ansvaret for noen av samfunnets mest sårbare mennesker. Dette ble veldig tydelig under pandemien da mange sykehjem periodevis stengte for besøkende, for å skjerme om nettopp denne gruppen av innbyggere. Dette fikk vi en ytterligere forståelse for når helsepersonell i sykehjem var blant prioriterte grupper for de første vaksinedosene mot koronavirus, samfunnets mest sårbare skulle beskyttes mot at medarbeidere brakte med seg smitte inn i sykehjemmene.

I senere tid har det vært mye fokus på det som ikke fungerer i eldreomsorgen i Norge gjennom nyhetsinnslagene om tilstanden ved helsehusene i Oslo og

dokumentarprogrammet Brennpunkt på NRK med episodene *Omsorg bak lukkede dører*. Det som er kommet frem i disse sammenhengene har berørt flere av oss, og det råder nok bred enighet om at slik skal det ikke være. Innslagene viser dessverre ikke utbredelse eller betydningen av ekstrarolleatferd som ellers ville kunne gitt en annen, men også interessant og relevant fortelling. Denne masteroppgaven kan i denne sammenhengen bidra til å sette et slikt søkelys på kvalitet i sykehjemstjenester.

Ekstrarolleatferd handler om medarbeidere som ikke må, men som velger å strekke seg litt lengre/ gjøre det lille ekstra. Ekstrarolleatferd i sykehjem er ikke et tema som det snakkes om, men det burde vi kanskje gjøre. Flere vil trenge en sykehjemsplass i tiden fremover. Oppslag i media som stort sett fokuserer på det som ikke fungerer kan bidra til vegring for å komme i behov for denne typen tjenester, og en vegring mot å forplikte seg til denne delen av tjenesten som helsepersonell. Dette er et viktig samfunnsanliggende.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur følger en relativ tradisjonell oppbygging for en masteroppgave. I dette kapittel en presenteres oppgavens problemstilling, avgrensning og begrepsavklaringer samt institusjonell kontekst. Gjennom kapittel to presenteres forskningsstatus og relevante teoretiske perspektiver i lys av studiens problemstilling. I kapittel tre gjøres det rede for det systematiske arbeidet med å besvare studiens problemstilling på best mulig måte med beskrivelser av vitenskapelig fremgangsmåte og begrunnelse for de valg som er tatt underveis. I oppgavens fjerde kapittel presenteres resultater av funn og analyse. I kapittel fem diskuteres funnene opp mot relevant teori og tidligere forskning, og kapittel seks utgjør oppgavens avslutning med konklusjon, forslag til videre forskning og implikasjoner for praksis.

2 Teori

I lys av studiens problemstilling, *Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?* vil relevant teori for denne oppgaven hentes fra organisasjonspsykologi, motivasjonsteori og ledelsesteori. Organisasjonspsykologi fordi litteratursøk har vist at det er innen dette feltet det primært finnes forskning på ekstrarolleatferd. Motivasjonsteori har i dette tilfellet sin relevans fordi det er ønskelig å belyse hva som kan forklare atferd. Videre berøres ledelsesteori fordi studien undersøker fenomenet ekstrarolleatferd i et ledelsesperspektiv.

2.1 Forskningsstatus

Det har vært gjennomført systematiske litteratursøk i databaser som Academic search elite, Google Scholar, Oria og VID Open. Søkestrategien er nærmere beskrevet under litteratursøk i kapitel 3.2.

Søkene viste at det finnes en god del forskning på ekstrarolleatferd innenfor feltet organisasjonspsykologi, men mye av denne forskningen er amerikansk og gjennomført ved hjelp av kvantitativ metode. Det ser ut til å finnes lite forskning på ekstrarolleatferd utført i Norge, og dokumentert på norsk. Snevrer man igjen dette inn til norsk forskning på ekstrarolleatferd innen helse finnes det svært lite, og enda mer spesifikt innen sykehjem så ser det ut til at det ikke har vært viet direkte oppmerksomhet. Det finnes noen masteroppgaver som tar for seg ekstrarolleatferd i en eller annen grad, men heller ikke her er det funnet egne studier basert på erfaringer med ekstrarolleatferd blant medarbeidere i sykehjem i et ledelsesperspektiv.

2.1.1 Inkluderte artikler

Det finnes imidlertid forskning som anses relevant i forhold til studiens problemstilling og som dermed tas inn i det teoretiske grunnlaget. Artikler som inngår, er publisert på norsk eller engelsk og er fra fagfelleurderte tidsskrifter.

2.1.2 Denne oppgavens relevans

Basert på det overstående viser det tydelig at valgt problemstilling og fokus for denne masteroppgaven er særs relevant. Denne masteroppgaven bygger videre på allerede utført forskning og teori, samt at den henter inn ny kunnskap sett fra et norsk ledelsesperspektiv. Totalt sett vil dette bringe til bords ny kunnskap om ekstrarolleatferd innenfor sykehjem i norsk kontekst, og dermed kunne være et lite bidrag til å dekke det som ser ut til å være et kunnskapshull.

2.2 Ekstrarolleatferd

I det følgende gis en innføring i begrepet ekstrarolleatferd. Begrepet settes så inn i et historiske perspektiv, ekstrarolleatferdens bestanddeler omtales, fenomenet ekstrarolleatferd belyses i norsk kontekst samt avslutningsvis gis et nyansert bilde av fenomenet.

2.2.1 Definisjon og begrepsforståelse

Ekstrarolleatferd som begrep ble definert allerede i kapittel 1.2 , men gjentas for oversiktens skyld her: «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, s. 37).

Ekstrarolleatferd omhandler en ønskverdig atferd med handlinger som bidrar til å fremme organisasjonen sine interesser, men som ikke nødvendigvis er positiv for individet selv som utviser atferden (Einarsen & Skogstad, 2016, s. 159; Matthiesen, 2014, s. 37).

Det er også verdt å merke seg at atferden preges av et personlig valg ettersom den ikke inngår i formelle funksjonsbeskrivelser og dermed ikke kan sanksjoneres mot dersom den ikke utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 99).

Viktigheten av ekstrarolleatferd tiltar når konteksten organisasjonen og dens medarbeidere virker innenfor preges av uforutsigbarhet og gjensidig avhengighet som gjør det utfordrende å formalisere alle oppgaver og dermed gjør organisasjonen avhengig av at medarbeidere tar selvstendig initiativ (Matthiesen, 2014, s. 37). Kaufmann og Kaufmann bemerker at det er

en atferd som organisasjoner gjerne ønsker og ofte en forutsetning for organisasjoners fungering (2015, s. 99).

2.2.2 Historisk perspektiv

I litteraturen krediteres Katz (1964) for å være den første til å poengtere behovet for innovativ og spontan atferd i organisasjoner da ikke alt kan fastsettes gjennom stillingsbeskrivelser og formelle prosedyrer (Ilies et al., 2007, s. 269; Matthiesen et al., 2013, s. 192).

Det var imidlertid Dennis W. Organ som i 1977 skrev en artikkel som for alvor vekket interessen for ekstrarolleatferd, *Organizational Citizenship Behavior*, og førte frem til den første forskningen av fenomenet på 1980-tallet (Organ, 2018, s. 296). Etter at han i 1988 ga ut boken *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* hvor han presenterte begrepet har han blitt hyppig referert til og kreditert begrepet ekstrarolleatferd. Hans definisjon benyttes ofte i litteraturen som omhandler ekstrarolleatferd, og også Matthiesen som er benyttet som referanse på den norske definisjonen av ekstrarolleatferd i denne studien benytter Organ. Organ har vært en stor bidragsyter innen temaet ekstrarolleatferd.

2.2.3 Former for ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd ser i all hovedsak ut til å arte seg i to former nemlig hjelpsomhet og generalisert medgjørighet til å følge regler (Matthiesen, 2014, s. 37). Ekstrarolleatferd kan altså både være rettet mot andre individer i organisasjonen så vel som mot organisasjonens overordnede målsetning/ produktivitet (Matthiesen, 2014, s. 37).

Ved en litteraturgjennomgang fant Podsakoff et al. indikasjoner for nærmere 30 ulike former for ekstrarolleatferd som de sammenfattet til syv former for ekstrarolleatferd (2000):

1. *Hjelpsomhet* (helping behavior) blir ansett som meget viktig form for ekstrarolleatferd. Hjelpsomhet omhandler å frivillig hjelpe andre med å løse arbeidsrelaterte problemer eller å bidra til å forebygge at slike problemer oppstår (Podsakoff et al., 2000, s. 516).
2. *Sportsånd* (sportsmanship) handler om å tolerere de ulemper og pålegg som måtte oppstå på arbeidsplassen uten å klage, opprettholde en positiv innstilling ved

motgang, ikke bli fornærmet av at andre ikke støtter den sine forslag, være villig til å sette gruppens beste foran personlige interesser og ikke ta en avvisning av egne ideer personlig (Podsakoff et al., 2000, s. 517).

3. *Organisatorisk lojalitet* (organizational loyalty) dreier seg om å fronte organisasjonen positivt for omverdenen, beskytte og forsvare den mot eksterne trusler og opprettholde sin støtte til organisasjonen selv i vanskelige tider (Podsakoff et al., 2000, s. 517).
4. *Organisatorisk medgjørighet* (organizational compliance) handler om å føye seg etter- eller å ta til seg og etterleve organisasjonens regler, retningslinjer og prosedyrer til enhver tid. Dette virker kanskje som en selvfølge, men fordi erfaringer tilsier at det i mange tilfeller ikke er praksis så er denne atferden omtalt som en form for ekstrarolleatferd (Podsakoff et al., 2000, s. 517).
5. *Individuelt initiativ* (individual initiative) omhandler selvstendig initiativ til å involvere seg i oppgaveløsning på et nivå ut over det som er å forvente i stillingen eller av hva som forventes av stillingen generelt. Herunder å utvise kreativitet og innovasjon for bedre oppgaveløsning eller organisasjonens prestasjoner, vedvarende entusiasme og innsats for å gjøre jobben sin, melde seg frivillig til å påta seg ekstra ansvar og oppfordre andre til å gjøre det samme (Podsakoff et al., 2000, s. 524).
6. *Fellesskapsdyd* (civic virtue) handler om forpliktelser til organisasjonen i sin helhet gjennom aktiv møtedeltagelse hvor beslutninger tas, holde utkikk etter muligheter og trusler i miljøet og ha organisasjonens beste i fokus selv ved betydelige ulemper for en selv (Podsakoff et al., 2000, s. 525).
7. *Selvutvikling* (self- development) omhandler frivillig engasjement i ulike aktiviteter for å utvikle egen kunnskap, ferdigheter og muligheter (Podsakoff et al., 2000, s. 525).

Alt i alt bidrar denne kunnskapen om ulike former for ekstrarolleatferd til en forståelse av at ekstrarolleatferd som fenomen kan komme til uttrykk på flere forskjellige måter.

2.2.4 Ekstrarolleatferd i norsk kontekst

Det ser ut til å være behov for mer forskning på fenomenet ekstrarolleatferd i sykehjem i norsk kontekst, men det finnes et par undersøkelser som har en viss relevans sett i sammenheng med denne studiens problemstilling som presenteres i det følgende.

KLP har gjennomført en undersøkelse blant 1003 offentlige ansatte om ekstrarolleatferd (2020). Dette fremstår som en semi- vitenskapelig undersøkelse etter akademisk standard, men vurderes allikevel å være interessant og solid nok i mangel av annen forskning på fenomenet i norsk kontekst. Undersøkelsen oppsummerer med at det er høy grad av ekstrarolleatferd blant offentlig ansatte, og at gode kollegaer som skaper et positivt arbeidsklima og støtte fra nærmeste leder er de viktigste arbeidsmiljøfaktorene for ekstrarolleatferd. Undersøkelsen viser også at det finnes en form for gjensidighetstanke i arbeidslivet, det vil si at dersom et individ gjør noe hyggelig for et annet individ oppstår en ønske om å gjøre noe hyggelig tilbake, og tilsvarende dersom leder oppleves som støttende så vil medarbeider strekke seg lengre for denne lederen enn dersom det ikke var tilfellet (KLP, 2020).

Ingstad fant i sin studie om hvordan innføring av New Public management med mål- og resultatstyring påvirket sykepleiernes arbeidsforhold i sykehjem, to ytterligheter av mestringsstrategier blant sykepleierne (2010, s. 16). Selv om hun ikke benytter begrepet ekstrarolleatferd eksplisitt i sin artikkel så er den et eksempel på hvordan ekstrarolleatferd kan komme til uttrykk i sykehjem. På den ene siden var det sykepleiere som individualiserte ansvaret og strakk seg langt for å imøtekomme sitt eget omsorgsideal, og var mye preget av dårlig samvittighet. Disse sykepleierne strakk gjerne vaktene i begge ender og stod over matpausen sin for å imøtekomme beboernes behov for sykepleie, uten at de nødvendigvis fikk kompensert for den tiden (Ingstad, 2010, s. 16). Sykepleiernes individuelle omsorgsinnsats utgjorde en buffer mellom ideal og faktiske rammeverk (Ingstad, 2010, s. 16). Den andre ytterligheten var sykepleierne som forholdt seg til de rammene som var gitt og tilpasset aktiviteten deretter, og var fornøyd med egen arbeidsinnsats (Ingstad, 2010, s. 16).

Den første ytterligheten som beskrives i Ingstad sin studie, med sykepleiere som strakk vaktene sine uten at de nødvendigvis fikk kompensert for det, er nettopp kjernen i ekstrarolleatferd slik det ble beskrevet innledningsvis i dette kapittelet.

2.2.5 Ekstrarolleatferd i et strategisk perspektiv

I et ledelsesperspektiv er det relevant å være kjent med hva som kan fremme ekstrarolleatferd. Forskingen har i all hovedsak konsentrert seg om fire hovedkategorier

som drivere for ekstrarolleatferd, herunder personkarakteristika, oppgavekarakteristika, organisasjonskarakteristika og lederatferd (Podsakoff et al., 2000, s. 526). Det viser seg å være en sterkere sammenheng mellom ekstrarolleatferd og holdninger til arbeidet, oppgavekarakteristika og ulike typer lederatferd fremfor noe annet, og lederatferd ser ut til å være spesielt betydningsfullt (Podsakoff et al., 2000, s. 532). Leder har en sentral rolle hva gjelder å påvirke til ekstrarolleatferd, herunder gjennom støttende lederatferd, transformasjonsledelse og leder- medarbeider- utveksling (LMX) (Podsakoff et al., 2000, s. 532).

I et ledelsesperspektiv vurderes også å være av betydning å ha kjennskap til hva som kan forklare at ekstraolleatferden kan variere blant de medarbeidere som utviser denne atferden. Studier setter perioder med mindre ekstrarolleatferd i sammenheng med at medarbeidere føler seg slitne eller at de trenger å ta igjen ordinære arbeidsoppgaver (Organ, 2018, s. 302). Rapp et al. (2013) fant imidlertid at evnen til å planlegge tiden sin bidro til å håndtere både faste arbeidsoppgaver og de som var knyttet til ekstrarolleatferd (Organ, 2018, s. 303).

2.2.6 Et nyansert bilde av ekstraolleatferd

Ekstrarolleatferd har blitt viet stor oppmerksom innenfor organisasjonspsykologien, mye på grunn av det positive denne formen for atferd fører med seg. «Ekstrarolleatferd har vist seg å være forbundet med forhold som kvantitet og kvalitet på det som produseres av varer og tjenester, effektivitet og prestasjonsnivå samt inntjening generelt» (Matthiesen, 2014, s. 37).

Etter hvert er det også kommet til noen kritiske røster som søker å tilføre et mer nyansert bilde av ekstrarolleatferd. Organ et al. (2006) hevder at ekstrarolleatferd som normativ atferd på arbeidsplassen bidrar til å rekruttere og beholde medarbeidere, fordi det settes pris på at man støtter hverandre og gir det lille ekstra for å bidra til organisasjonens suksess (Bolino et al., 2013, s. 543). Som en motsats til dette viser forskning hvordan ekstrarolleatferd kan gi negative konsekvenser for den enkelte medarbeider. Bolino et al. (2010) beskriver *ekstrarolleatferd press*, hvor medarbeidere føler seg presset til å delta i ekstrarolleatferd på arbeidsplassen. Dette bidrar til at organisasjonen får fordelene av mer ekstrarolleatferd, men viser seg også som økt stress for den enkelte medarbeider og at arbeidet går på bekostning av fritid og familieliv (Bolino et al., 2013, s. 546). Også Organ

løfter i senere tid frem problemstillingen med at ekstrarolleatferd som en ekstraordinær medarbeiderinnsats over tid, kan bli for mye for den enkelte og resultere i stress, som kan gå på bekostning av jobbtilfredshet så vel som kvaliteten på familielivet (Organ, 2018, s. 302).

Organ (1988) koblet ekstrarolleatferd til prososial motivasjon, og benyttet i den forbindelse beskrivelsen *good soldier* som en referanse til den barmhjertige samaritan (Bolino et al., 2013, s. 543; Organ et al., 2006, s. 4). Flere studier som f.eks. Bolino (1999) viser at ekstrarolleatferd ikke bare handler om prososial motivasjon, men at det også blant annet kan benyttes som middel for å imponere leder i øyemed for egen vinning skyld (Bolino et al., 2013, s. 548).

I senere tid har også Organ løftet frem problemstillingen om at ekstrarolleatferd på et tidspunkt kan komme til å gå på bekostning av de vanlige arbeidsoppgavene i stillingen (Organ, 2018, s. 302).

2.3 Motivasjonsteori

Motivasjonsteori kan bidra til å gi en forståelse av hvorfor medarbeidere yter ulikt under like rammebetingelser. Ordet motivasjon har sin opprinnelse i det latinske ordet *movere* (bevege) og motivasjonsteori har som formål å forklare hvorfor noe skjer (Løvaas, 2017, s. 223). Motivasjon kan beskrives som det som får oss til å gjøre noe, videre at det er en indre psykologisk prosess som fører til handling, gir den retning og forsterker selve viljen til handling (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229). I et ledelsesperspektiv anses det som nødvendig å ha en viss grunnleggende forståelse for motivasjonsteori for å kunne forstå seg på ekstrarolleatferd.

I det følgende presenteres de tre formene for motivasjon som er identifisert gjennom forskning, nemlig ytre-, indre-, og prososial motivasjon, og som kan overlapse hverandre som drivere for atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 236). Deretter presenteres et utvalg av behovsteorier med Maslows behovshierarki og selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan.

2.3.1 Ytre-, indre- og prososial motivasjon

Ytre motivasjon vil si at driveren for atferden ligger utenfor selve arbeidsoppgaven og knyttes til belønningen som følger av at den er utført (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234;

Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56; Løvaas, 2017, s. 224; Ryan & Deci, 2000, s. 71). Tiltak for å fremme ytre motivasjon knyttes gjerne til lønns- og karrieresystemer, såkalt materiell belønning, men symbolsk belønning i form av ros eller oppmerksomhet fra leder kan også virke motiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 237).

Ved *indre motivasjon* er det selve arbeidsoppgaven og opplevelsen knyttet til den som er driveren for atferden, en type her og nå tilfredshet eller mening med gjennomføring av arbeidsoppgaven i seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234; Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56; Løvaas, 2017, s. 224; Ryan & Deci, 2000, s. 71). Tiltak for å fremme indre motivasjon knyttes dermed til jobb- og arbeidsutforming (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243).

Empiriske studier gir holdepunkter for at indre motivasjon har en vesentlig sterkere positiv påvirkning, enn hva tilfellet er for ytre motivasjon, på arbeidsprestasjon, produktivitet, tilstedeværelse og ønsket om å bli i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234). Indre motivasjon har også vist seg som en positiv prediktor for ekstrarolleatferd (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 64).

Overdreven vektlegging av ytre motivasjon kan imidlertid virke hemmende på den indre motivasjonen, og dette kan gi organisasjonen en situasjon med ansatte som ikke gjør noe mer enn det de belønnes for (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234; Løvaas, 2017, s. 226). I mange tilfeller vil både ytre- og indre motivasjon være til stede samtidig, men den vesentlige forskjellen ligger i hva som er selve hovedkilden for motivasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 57).

Prososial motivasjon relateres gjerne til altruisme og har et uselvisk element ved seg da driver for atferden ligger i et ønske om at handlingen skal munne ut i noe positivt for andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235).

Det er mulig å være både indre- og prososialt motivert på en og samme tid dersom det å hjelpe en annen ikke bare fører til noe godt for den som blir hjulpet, men også gir glede til den som hjelper samtidig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235; Løvaas, 2017, s. 226).

2.3.2 Maslows behovshierarki

Innen motivasjonsteori finnes ulike innfallsvinkler på hva som motiverer til atferd i arbeidslivet slik som sosiale teorier, kognitive teorier, jobbkarakteristikteorier og

behovsteorier (Løvaas, 2017, s. 227). Innen behovsteorier må Abraham Maslow kunne sies å være en klassiker med sitt behovshierarki.

I følge Maslow har mennesket fem grunnleggende behov som søkes tilfredsstilt og disse motiverer til handling (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Behovene antas å være organisert hierarkisk slik at et behov oppe i hierarkiet ikke vil påvirke atferden før et behov lengre ned i hierarkiet er tilfredsstilt, dog kan rekkefølgen av behovene variere innbyrdes hos enkelte mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232). Dette gjelder også for graden av behovstfredsstillelse før neste behovsnivå oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232). De fem grunnleggende behovsnivåene er som følger fra nederst i hierarkiet til øverst (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115):

- Fysiologiske behov- avgjørende behov for overlevelse og tilpasning slik som luft, mat, søvn og hvile osv.
- Sikkerhetsbehov- behov for å føle seg trygg fysisk og psykisk
- Sosiale behov- behov for å føle tilhørighet med andre mennesker
- Behov for aktelse- herunder selvrespekt og anerkjennelse fra andre
- Behov for selvrealisering- herunder å få utnyttet sine evner og potensiale

Motivasjonsmekanismen på fjerde nivå, behov for aktelse, er av særlig stor betydning i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Å gi medarbeidere anerkjennelse for det arbeidet som gjøres er enkelt og effektivt, men det må være en systematikk og konsekvens i tiltakene som iverksettes, og det må gis raske tilbakemeldinger på det som skal anerkjennes (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Litteraturen trekker frem som spesielt virkningsfullt å anerkjenne arbeid som medarbeidere påtar seg utenom de formelle forpliktelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116).

Maslows behovsteori bidrar til en forståelse for at mennesker har ulike behov og preferanser, og at behov og preferanser hos et og samme menneske kan endre seg med livsfasene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233). Teorien er imidlertid blitt kritisert for å mangle presise beskrivelser av behovskategoriene som gjør de uklare, og at det empirisk er vanskelig å avgjøre om de fem grunnleggende behovene er ordnet på en slik hierarkisk måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232).

2.3.3 Selvbestemmelsesteori

På midten av 1980- tallet presenterte Deci og Ryan selvbestemmelsesteorien som har blitt et sentralt bidrag innenfor forståelsen av motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 333; Løvaas, 2017, s. 227). Selvbestemmelsesteorien er en motivasjonsteori som har fått bred empirisk støtte både internasjonalt og i norsk arbeidsliv f.eks. Alsing (2011), Iversen (2010) og Kuvaas (2009) (Løvaas, 2017, s. 228). Selvbestemmelsesteoriens brede empiriske støtte, og dens innfallsvinkel til hvordan ledere kan påvirke til økt indre motivasjon, som igjen kan bidra til ekstrarolleatferd, er bakgrunnen for at den tas med i denne studien.

Teorien søker å besvare hva som gir vekst og utvikling (Løvaas, 2017, s. 228).

Selvbestemmelsesteorien legger til grunn en forutsetning om at mennesket er en aktiv organisme, og at tre spesifikke universelle psykologiske behov er å anse som næring for mennesket og en nødvendighet for vekst og utvikling (Løvaas, 2017, s. 228).

Et viktig aspekt ved selvbestemmelsesteorien er forskjellen mellom kontrollert- og selvbestemt motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 333). Motivasjonen spesifiseres langs et kontinuum av internalisering, som beskriver i hvilken grad atferden er kontrollert versus selvbestemt (Løvaas, 2017, s. 224). Kontinuumet strekker seg fra lav til høyt når det gjelder i hvilken grad motivasjonen har sitt utspring i selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2000, s. 72). Medarbeidere som er ytre motivert vil bevege seg langs et kontinuum fra ytre til indre motivasjon- også kalt internalisering (Løvaas, 2017, s. 228). Internalisering beskrives som å ta til seg en atferdsregulering og verdien som ligger til grunn for den (Gagne & Deci, 2005, s. 333). Den som har indre motivasjon beholder den, mens et individ med ytre motivasjon vil gradvis bevege seg fra på skalaen fra et nivå av ytre motivasjon til indre motivasjon (Løvaas, 2017, s. 228).

Selvbestemmelsesteorien er ikke nødvendigvis en stegvis modell for internalisering da situasjon og tidligere erfaringer påvirker prosessen (Gagne & Deci, 2005, s. 334; Ryan & Deci, 2000, s. 73).

Selvbestemmelsesteorien argumenterer for at tilfredsstillelse av behovene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet vil føre til at indre motivasjon opprettholdes hos medarbeidere som er indre motivert, og at man kan gå fra ytre til indre motivasjon. Studier

av Deci et al. (2001) bekrefter betydningen av disse tre behovene både i kollektivistisk- og individualistisk kultur (Løvaas, 2017, s. 229).

- Autonomi- kalles også selvbestemmelse og handler om opplevelsen av å ha mulighet til å velge, initiere og regulere atferd, samt at man kan påvirke egen arbeidssituasjon og komme med innspill (Løvaas, 2017, s. 228). Detaljstyring har ingen plass i en arbeidssituasjon som preges av autonomi (Løvaas, 2017, s. 228). Indre motivasjon vil oppstå når handlingen er selvbestemt og fri fra press (Løvaas, 2017, s. 228). Autonomi betyr i dette tilfellet ikke å være uavhengig av andre f.eks. kollegaer, men at dette skjer på en kontrollerende og autonom måte (Løvaas, 2017, s. 228). Det er bred empirisk støtte bla. i en metastudie av Humphrey et al. (2007) for at autonomi fremmer motivasjon (Løvaas, 2017, s. 229).
- Kompetanse- handler om å mestre oppgavene hvilken kan gjøre dem spennende og dermed fremme indre motivasjon (Løvaas, 2017, s. 229). Mestringsopplevelsens betydning for indre motivasjon i arbeidslivet har empirisk støtte f.eks. Jelstad (2007) og Alsing (2011) (Løvaas, 2017, s. 229).
- Sosial tilhørighet- handler om betydningen av sosial tilhørighet for indre motivasjon, videre at det er grunnlag for å tro at indre motivasjon vil finnes i sammenhenger hvor individet opplever trygge relasjoner, opplever tilhørighet og det å være del av et fellesskap (Løvaas, 2017, s. 231). I studiene til blant annet Løvaas (2016) og Granerud (2012) finnes støtte til hypotesen i selvbestemmelsesteorien om at det er en positiv sammenheng mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon (Løvaas, 2017, s. 231).

Gagne og Deci argumenterer for at et arbeidsklima som fremmer tilfredsstillende av disse tre psykologiske behovene vil forbedre medarbeidernes indre motivasjon, og det vil igjen gi seg utslag i arbeidsresultater som blant annet ekstrarolleatferd (2005, s. 337).

Til tross for bred empirisk støtte til selvbestemmelsesteorien er det også rettet noen kritiske røster spesielt i forhold til dette med autonomi som kanskje ikke er like relevant i alle kulturer og kanskje er heller ikke behovet for autonomi like stort hos alle individer (Løvaas, 2017, s. 232).

2.4 Ledelsesteori

Studiens problemstilling, *Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?* har et ledelsesperspektiv på medarbeiderprestasjon, og det synes derfor relevant å inkludere ledelsesteori i denne studien. LePine et al. (2002) har vist at ledelse er av betydning for påvirkning til ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 37).

Ordet leder har sin opprinnelse i ledestjerne (Matthiesen et al., 2013, s. 181). «Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå fellesmål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Denne definisjonen vektlegger det relasjonelle aspektet ved ledelse, og fokuserer i all hovedsak på tre momenter ved ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405):

- Ledelse som prosess
- Ledelse som påvirkning for handling
- Ledelse som noe målrettet

Ledelse av menneskelige ressurser dreier seg i all hovedsak om utvikling av motivasjon, holdninger, kunnskaper og ferdigheter samt atferd til fordel for både medarbeider og leder, og følgelig også organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 12).

Allerede på 1960- tallet presiserte Bakke at det viktigste i enhver form for ledelse er å benytte de menneskelige ressursene på en optimal måte for å nå organisasjonens målsetning, også kjent under betegnelsen *Human Resource mangament* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 252). Jacobsen og Thorsvik omtaler arbeidskraft som den viktigste innsatsfaktoren innen tjenesteyting, og at ansattes kompetanse og hvordan de utnytter den blir av stadig større betydning for organisasjoners suksess (2019, s. 228).

I denne sammenhengen hvor det er snakk om medarbeiders ytelse ut over det som er formalisert i funksjonsbeskrivelsen synes også å være relevant å inkludere kunnskap om arbeidsmiljølovens bestemmelser (2005). Arbeidsmiljøloven har blant annet som formål å sikre at arbeidsmiljøet gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske- så vel som psykiske skadevirkninger (2005).

2.4.1 Transformasjonsledelse

Selve kjernen i transformasjonsledelse er at medarbeiderne inspireres og motiveres til ytelse ut over det som er å forvente, inklusive å strekke seg utover egeninteresser og har en prestasjon som går utover målsetningen for organisasjonen (Matthiesen et al., 2013, s. 184). Dette gir direkte assosiasjoner til ekstrarolleatferd slik det ble beskrevet tidligere i besvarelsen og underbygger relevansen av teori om transformasjonsledelse i denne sammenhengen.

Transformasjon betyr endring så det ligger i begrepets natur at transformasjonsledelse bidrar til endring (Matthiesen et al., 2013, s. 183). Videre omtales transformasjonsledelse i litteraturen som en variant av inspirerende ledelse (Matthiesen et al., 2013, s. 182), så som en form for verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429). I transformasjonsledelse vektlegges betydningen av følelser og verdier (Yukl, 1999, s. 285). Det pekes på at denne vektleggingen av følelser og verdier er særlig interessant fordi medarbeidere ikke bare er rasjonelle, men at de også ofte søker ekspressive motiver i betydningen verdier og følelser, for å utføre oppgaver (Askeland, 2017, s. 61). Verdier angir at noe er mer betydningsfullt og ønskelig enn noe annet (Askeland & Aadland, 2017, s. 28). Flere studier dokumenterer en positiv sammenheng mellom verdiorienterte ledere og medarbeideres motivasjon (Askeland, 2017, s. 61). Det er særlig dette aspektet som gjør transformasjonsledelse til en del av det som omtales som verdibasert ledelse (Askeland, 2017, s. 61).

I 1978 introduserte James MacGregor Burns begrepet transformasjonsledelse i det som må kunne omtales som en klassiker av en bok nemlig *Leadership* (Matthiesen et al., 2013, s. 184). Ifølge Burns er ledelse en toveisprosess, hvilket betyr at transformerende ledelse handler om at både medarbeidere og leder kan endre og utvikle seg som følge av utvekslingen mellom leder og medarbeiderne (Matthiesen et al., 2013, s. 184).

Transformasjonsledelse har vist seg å ha en positiv effekt ved at medarbeidere gir tilbakemeldinger om mer positive jobbkvaliteter slik som f.eks. autonomi og selvbestemmelse (Matthiesen et al., 2013, s. 184). Dette ble beskrevet som et av tre sentrale elementer for indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien tidligere i denne masteroppgaven, og underbygger relevansen av transformasjonsledelse som en del av det teoretiske grunnlaget for denne studien.

Bass og Avolio var de første til å innlemme transformasjonsledelse i ledelsesfaget gjennom å utvikle en fullspektrumsmodell på ledelse (Matthiesen et al. 2013, s. 185).

Fullspektrumsmodellen tydeliggjør et skille mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, men beskriver også *la det skure ledelse* (Matthiesen et al. 2013, s. 185).

På grunn av begrensninger i oppgavens omfang og fokus vil ikke fullspektrumsmodellen bli videre beskrevet i sin helhet, men noen av de mest sentrale og relevante aspektene ved transformasjonsledelse for denne studien belyses i det følgende.

Transformasjonsledelse legger stor vekt på lederen som et karismatisk individ som en kritisk suksessfaktor for å skape resultater. I fullspektrumsmodellen har Bass og Avolio operasjonalisert transformasjonsledelse i fire «I»-er som presenteres i det følgende:

- *Idealisert innflytelse*- handler om lederen som rollemodell, og er blitt sett på som den sterkeste eller mest effektive formen for ledelse blant de fire «I»-ene. Lederen vil ved å gå foran med et godt eksempel gjennom handling, så vel som med sin væremåte, kunne oppleves som et godt forbilde som medarbeideren identifiserer seg med og ønsker å etterligne (Matthiesen et al. 2013, s. 186).
- *Inspirerende motivasjon*- handler om lederen som inspirator og motivator for sine medarbeidere. Gjennom entusiasme og *high spirit*, samt skape en felles tilhørighet til målsetning og visjoner. Lederen vektlegger god lagånd, er tydelig på sine forventninger til medarbeiderne og inkluderer dem ved utvikling av visjoner (Matthiesen et al. 2013, s. 187).
- *Intellektuell stimulans*- handler om lederens evne til å fremme kreativitet og innovativ atferd blant medarbeiderne, herunder at medarbeiderne har opplevelsen av å være inkludert i beslutninger, bli utfordret intellektuelt av leder og at ideer fremmes og kultiveres (Matthiesen et al. 2013, s. 187).
- *Individuelle hensyn*- omhandler lederens fokus på den enkelte medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst, og bidrar til dette gjennom en støttende, læringsorientert og personlig interaksjon (Matthiesen et al. 2013, s. 188). Ved delegering av oppgaver er leder flink til å se hvem det kan passe for (Matthiesen, 2014, s. 36).

Flere studier viser positive effekter ved transformasjonsledelse som medarbeidernes opplevelse av tillit og tilfredshet med leder, positive jobbkvaliteter som autonomi og selvbestemmelse, ledereffektivitet og arbeidsmotivasjon samt ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 36).

I en norsk studie med 2910 respondenter bestående av ledere ble det funnet en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 41). Dette kan bety at ledere som utøver transformasjonsledelse i stor grad motiverer sine medarbeidere og at ekstrarolleatferd oppstår som en ringvirkning av dette, samt at disse lederne er mere oppmerksomme på i hvilken grad medarbeidere stiller opp for organisasjonen (Matthiesen, 2014, s. 41). Transformasjonsledelse er av større betydning for ekstrarolleatferd enn transaksjonsledelse hvilket kan ha sin forklaring i at transaksjonsledelse berører den formelle siden ved jobben, mens transformasjonsledelse berører både formelle- og uformelle aspekter ved jobben, og at det er nettopp det uformelle jobbaspektet som kobles til ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 42).

Det kan kanskje hevdes at transformasjonsledelse er vel individfokusert på leder, og at den i liten grad er praksisbeskrivende, men hva gjelder å fremme ekstrarolleatferd så ser den ut til å tjene sin funksjon.

2.4.2 LMX

Leder- medarbeider- utvekslingsteori (LMX) ble utviklet som et alternativ til de mer tradisjonelle ledelsesteorier, og har sitt utspring i sosial utvekslingsteori (Ilies et al., 2007, s. 269). Teorien om LMX ble første gang presentert i 1975 (Ilies et al., 2007, s. 269).

LMX har fokus på lederskaps*prosessen* til forskjell fra f.eks. transformasjonsledelse som har mer fokus på konkret *lederatferd*, og i LMX er relasjonene eller de sosiale utvekslingene som leder utvikler med *hver enkelt* av sine medarbeidere unike (Matthiesen et al. 2013, s. 190). «En dyade innebærer en relasjon mellom to individer» (Risan, 2012, s. 67).

LMX, eller dyadisk ledelsesteori, handler i all hovedsak om at leder etablerer forskjellige utvekslingsforhold med sine medarbeidere, og at kvaliteten på disse forholdene påvirker leders og medarbeideres holdninger og atferder (Ilies et al., 2007, s. 269). I litteraturen omtales dette gjerne som *inn- og utgruppe* avhengig av kvaliteten på dyaden, men det er

ikke gitt at medarbeider forblir i samme gruppe gjennom arbeidsforholdet (Risan, 2012, s. 69).

- Høy LMX- kvalitet (inngruppe); omhandler de medarbeiderne som leder har et nært forhold til og forholdet kjennetegnes av både formell og uformell kontakt. Herunder eksisterer betydelig grad av tillit, respekt, støtte og belønning, samt gjensidig sosial forpliktelse (Matthiesen et al. 2013, s. 191).
- Lav LMX- kvalitet (utgruppe); omhandler de medarbeiderne som leder har et mer formelt eller instrumentelt forhold til, en såkalt tjeneste- for- tjeneste utveksling, og lederens kontakt med medarbeider er mer i overenstemmelse med den formelle jobbeskrivelsen (Matthiesen et al. 2013, s. 191).

Ulik kvalitet på leders relasjon til sine medarbeidere vil medføre forskjellsbehandling ved at anerkjennelse, belønning og interessante arbeidsoppgaver blir ulikt fordelt, og dette kan igjen medføre misunnelse og dårlig arbeidsmiljø (Risan, 2012, s. 69).

Forklaringen på at noen medarbeidere havner i inngruppe ser ut til å ligge i arbeidsprestasjon og lojalitet, men kan også skyldes at medarbeider har verdier og holdninger til felles med leder, eller at leder tiltrekkes av medarbeiderens personlighet eller utseende (Risan, 2012, s. 69).

Det er flere interessante funn i forskning på LMX som gjør denne teorien relevant for denne studien. Forskning har vist at ved høy LMX vil medarbeidere yte mer enn det som er nedfelt i jobbeskrivelsen (Ilies, 2007, s. 269). Law og Hackett (2005) fant i sin studie at en sentral del av den effekten transformasjonsledelse har på organisatoriske utfallsmål som prestasjonsnivå og ekstrarolleatferd virker gjennom LMX- ledelse (Matthiesen et al. 2013, s. 192).

Leder kan få flest mulig medarbeidere i inngruppen gjennom bevisst relasjonsbygging. Dette kan leder gjøre gjennom å gi hver enkelt medarbeider positiv oppmerksomhet, i form av å vise sin oppriktige interesse for hver enkelt medarbeiders interesse og bakgrunn, lytte til deres problemer samt benytte tilfeldige møtepunkter til småprat (Risan, 2012, s. 73).

2.4.3 Psykologisk kontrakt

Teori om psykologisk kontrakt baserer seg på tanken om at ytelse skal føre til gjenytelse (Kirkhaug, 2013, s. 109). Rousseau presenterte i 1989 en mye benyttet definisjon på psykologisk kontrakt: «En psykologisk kontrakt defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen (Rousseau 1989)» (Sverdrup, 2014, s. 64).

Det er den psykologiske kontrakten sitt potensiale for ekstrarolleatferd som gjør den relevant for denne studien, herunder i et ledelsesperspektiv anses det som nyttig å forstå hvordan en psykologisk kontrakt oppstår og hva den inneholder, samt konsekvenser for medarbeidernes opplevelse av brudd eller oppfyllelse av psykologisk kontrakt.

Schein (1994) argumenterte for at psykologisk kontrakt som konsept er en nøkkel til forståelse av relasjonen mellom medarbeider og arbeidsgiver (Kirkhaug, 2013, s. 109). Psykologiske kontrakter uttrykker hvordan medarbeideres motivasjon, effektivitet, forpliktelse, lojalitet og entusiasme for organisasjonens målsetning, betinges av at det eksisterer samsvar mellom medarbeideres forventninger til hva organisasjonen vil yte overfor sine medarbeidere og hva de forplikter seg til overfor organisasjonen, og en tilsvarende forventning fra organisasjonen sin side (Kirkhaug, 2013, s. 109). Ved samsvar mellom medarbeiders og organisasjonens forventninger til hverandre er den psykologiske kontrakten oppfylt, og organisasjonen fungerer effektivt og medarbeiderne vil oppleve å få oppfylt sine behov (Kirkhaug, 2013, s. 109).

Den psykologiske kontrakten formes av både situasjonelle- og individuelle faktorer (Sverdrup, 2014, s. 66). Situasjonsfaktorer som f.eks. at lederen former medarbeiderens oppfatning av hva vedkommende kan få igjen for arbeidet sitt, mens f.eks. individuelle faktorer som medarbeiderens tidligere erfaringer vil påvirke dannelsen- og oppfatningen av brudd på den psykologiske kontrakten (Sverdrup, 2014, s. 66).

Innholdet i den psykologiske kontraktens bestanddeler har tradisjonelt vært delt i et transaksjonelt element slik som f.eks. arbeid i bytte mot lønn, og et relasjonelt element med immaterielle bytteforhold slik som f.eks. anerkjennelse fra leder i bytte mot lojalitet til leder (Sverdrup, 2014, s. 66).

I sin forskning på konsekvenser av brudd på den psykologiske kontrakten fant Bal et al. (2008) og Zhao et al. (2007) at når den psykologiske kontrakten brytes så medfører det mindre jobbtillfredshet, tillit, engasjement, ekstrarolleatferd og prestasjoner (Sverdrup, 2014, s. 66). Restubog et al. (2010) fant dessuten at medarbeidere med høy LMX reagerer sterkere på et brudd av den psykologiske kontrakten med større grad av redusert arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd (Sverdrup, 2014, s. 67).

For å unngå de negative konsekvensene av brudd på den psykologiske kontrakten må leder jobbe forebyggende ved å gjøre den psykologiske kontrakten mer eksplisitt. Direkte gjøres dette gjennom leders bevisstgjøring av egne handlinger og kommunikasjon, samt hvordan det kan tolkes av medarbeider som løfter om hva medarbeider vil få igjen for arbeidsinnsatsen (Sverdrup, 2014, s. 69). Indirekte bør bygges en kultur som understøtter de psykologiske kontraktene leder ønsker å etablere med sine medarbeidere sin (Sverdrup, 2014, s. 69).

3 Metode

I dette kapitlet redegjøres for hvordan jeg har gått systematisk til verks for å samle inn empiriske data for å kunne besvare studiens problemstilling: *Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?* Forskningsprosessen omhandler de fire fasene forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen et al., 2021, s. 23).

Problemstillingen gir føringer for valg av metode som muliggjør å svare ut problemstillingen på best mulig måte (Johannessen et al., 2021, s. 34). Jeg vil fortelle om fremgangsmåte og begrunne mine valg for metodisk tilnærming, litteratursøk, metode for datainnsamling og analysemetode. I tillegg inneholder dette kapitlet metoderefleksjon og forskningsetiske aspekter.

3.1 Metodevalg

Denne studien har hatt som formål å få kunnskap om fenomenet ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem i et ledelsesperspektiv. En sentral målsetning for bruk av kvalitative metoder i forskning er nettopp å forstå sosiale fenomener (Thagaard, 2018, s. 11). Ordet *kvalitativ* viser til selve kvalitetene eller karaktertrekkene ved det sosiale fenomenet som studeres (Thagaard, 2018, s. 15). Dette i motsetning til en kvantitativ metode som benyttes til å studere utbredelse av et fenomen (Thagaard, 2018, s. 16). I dette tilfellet ble det derfor valgt en kvalitativ metode for studien. Kvalitativ metode anses dessuten særlig egnet til undersøkelse av fenomener som det er lite forsket på og dette underbygger valget ytterligere (Johannessen et al., 2021, s. 23).

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Epistemologi eller vitenskapsteori handler om hva kunnskap er og hva som gir grunnlag for kunnskap (Thomassen, 2006, s. 41). Ulike tradisjoner innen vitenskapsteoretiske retninger vil gi ulike svar på disse grunnleggende spørsmålene, noe som også gir følger for hvilke metoder man benytter for å innhente kunnskap.

Fenomenologien har sitt opphav hos den tyske filosofen Edmund Husserl (1859-1938), som argumenterte for at vitenskapen måtte beskrive hvordan fenomener fremstår i menneskenes bevissthet (Johannessen et al., 2021, s. 165). Fenomenologien tar utgangspunkt i at fenomenet må studeres innenifra og slik det faktisk oppleves for den enkelte, et subjektperspektiv (Thomassen, 2021, s. 170). Den subjektive opplevelsen benyttes til å forsøke å oppnå en forståelse av den dypere meningen av enkeltpersoners erfaringer (Thagaard, 2018, s. 36). En fenomenologisk tilnærming handler om å forstå fenomener basert på perspektivene til de menneskene som studeres, og beskrive omverden ut fra deres erfaringer (Thagaard, 2018, s. 36).

Denne studiens problemstilling omhandler ledere i sykehjem sine erfaringer med fenomenet ekstrarolleatferd hos medarbeidere. Det betyr at det er ledernes livsverden som skal bidra til å gi ny kunnskap om fenomenet, og derfor har denne studien sin vitenskapsteoretiske forankring i fenomenologien.

3.2 Litteratursøk

Jeg har i mitt arbeid med studien primært benyttet meg av databasene Academic search elite, Google Scholar, Oria og VID Open. Søkeord som er benyttet er blant annet *ekstrarolleatferd* og *sykehjem* alternativt på engelsk *organizational citizenship behavior* eller *ocb* eller *extra role behavior* og *nursing homes* eller *care homes* eller *long term care* eller *aged care facility*.

I Academic search elite gav søk på *organizational citizenship behavior* og *ocb* og *extra role behavior* med filtrering på artikkel, fagfelleverdert, publisert siste 30 år og med engelsk eller norsk språk totalt 1797 treff.

Videre søk, da mer bransjespesifikt, i Academic search elite ved bruk av søkeord som *organizational citizenship behavior* eller *ocb* og *nursing homes* eller *care homes* eller *long term care* eller *aged care facility* resulterte i 6 treff ved bruk av filtrering på artikkel, fagfelleverdert, publisert siste 30 år og med engelsk eller norsk språk. Og ved bruk av samme filtrering, men ved å bytte ut et av søkeordene til kombinasjonen *extra role behavior* og *nursing homes* eller *care homes* eller *long term care* eller *aged care facility* gav søket 2 treff.

Kombinasjonen av et stort søkeresultat på overordnet tema og et lavt antall søkeresultat på det mer bransjespesifikke, førte til at jeg så meg nødt til å også benytte meg av *snøballmetoden*. Med snøballmetoden mener jeg, at jeg først har lest en artikkel eller en fagbok for deretter å gå igjennom den tilhørende referanselisten for å finne mer relevant litteratur. Sistnevnte fremgangsmåte i kombinasjon med Oria har vært den mest fruktbare fremgangsmåten for å finne relevante artikler og annen litteratur for denne studien.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Valg av metode for datainnsamling

Innenfor kvalitative metoder finnes flere ulike metoder for datainnsamling slik som blant annet intervju, observasjon og dokumentanalyse. Flere av disse metodene kunne vært aktuelle og spennende måter å tilnærme seg empirien på, inklusive en kombinasjon av flere av disse.

Det ble valgt intervjuer som forskningsstrategi for innsamling av data for denne studien. Dette valget ble tatt på bakgrunn av hvilken metode som best ville kunne bidra til å svare ut problemstillingen. «Vi bruker kvalitative intervjuer når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanternes forståelser, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen» (Johannessen et al., 2021, s. 106). For å samle data om fenomenet ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem i et ledelsesperspektiv, måtte jeg derfor slik teorien beskriver, intervjuer menneskene som hadde direkte erfaring med fenomenet (Johannessen et al., 2021, s. 166).

Når valget om intervju var tatt så gjorde jeg også en vurdering av hva som ville være mest egnet av individuelle intervjuer eller gruppeintervjuer/ fokusgrupper. Fordelen med fokusgrupper ville være at jeg fikk samlet mye data på kort tid, og kanskje ville det oppstått noen diskusjoner i gruppen som kunne berike datainnsamlingen. Jeg vurderte det imidlertid som krevende å finne et tidspunkt for gjennomføring som ville passe for flere informanter, som alle ville være ledere med en svært travel hverdag, innenfor den tiden jeg hadde til rådighet for gjennomføring av datainnsamlingen. I tillegg gjorde jeg en vurdering av at kvaliteten- og mengden data i fokusgruppeintervju ville kunne avhenge av hvorvidt den

enkelte opplevde trygghet i gruppen. Jeg tenkte at individuelle dybdeintervjuer ville være en god måte å skape en trygg ramme for den enkelte, slik at informantene kunne tillate seg å snakke fritt om sine opplevelser, erfaringer og tanker om temaet for studien. Dette ville igjen kunne resultere i fyldige data, og jeg besluttet derfor å benytte meg av individuelle dybdeintervjuer.

3.3.2 Utvalg

Thagaard beskriver strategisk utvalg som systematisk valg av personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen (2018, s. 54). Det syntes derfor hensiktsmessig i denne studien å benytte strategisk utvalg fordi fenomenet som undersøkes søkes beskrevet gjennom de som har erfaringer med det. Utvalgsriterier ble dermed avdelingssykepleier eller tilsvarende med personalansvar for pleiepersonell i sykehjem med minimum ett års erfaring. Ett års erfaring ble satt som et kriterium fordi erfaringsvis så benyttes det første året som leder til å få oversikt over den nye rollen som leder, og det tar litt tid før man begynner å reflektere over medarbeiderprestasjoner ut over det som forventes i stillingen.

Informantene i denne studien kommer fra tre ulike sykehjem i Oslo, består av både kvinner og menn og har ledererfaring i sykehjem som strekker seg fra 3 til 22 år. Litteraturen gir ikke et fasitsvar på antall intervjuer som bør inngå i en kvalitativ studie, men beskriver at man kan avslutte intervjuprosessen når man har nådd et metningspunkt hvor intervjuene ikke lenger tilfører nye data (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). En gjennomgang av tidligere masteroppgaver innen verdibasert ledelse viser at utvalget ofte består av fem til seks informanter. Jeg vurderte derfor at jeg ville tilstrebe seks til åtte informanter med den tiden jeg hadde til rådighet, for en ting var gjennomføring av intervjuene, men så skulle disse også transkriberes og analyseres i etterkant.

3.3.3 Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter foregikk ved at jeg sendte mail til tre daglig ledere ved sykehjem i Oslo med litt informasjon om meg selv og om mitt forskningsprosjekt, samt hvem jeg ønsket å komme i kontakt med ut fra utvalgsriteriene, hvilken periode jeg fortrinnsvis så for meg å gjennomføre intervjuene samt en forespørsel om daglig leder kunne være behjelpelig med å sette meg i kontakt med aktuelle personer ved sykehjemmet som kunne tenke seg å

delta i mitt forskningsprosjekt. Jeg oppgav også min kontaktinformasjon for eventuelle spørsmål og tilbakemelding på henvendelsen. Vedlagt mailen var også informasjonsskrivet om prosjektet og samtykkeskjema. Straks i etterkant fulgte jeg opp min forespørsel med en telefonhenvendelse. Per da visste jeg ikke om det ville være tilstrekkelig å henvende seg til tre sykehjem, men jeg bestemte meg for å starte der og gi det noen dager. I etterkant av henvendelsen var jeg veldig spent på om noen ville melde seg til å delta for jeg vet jo at de har travle dager. Det tok imidlertid ikke mange dager før jeg hadde fått tilbakemelding på mail fra syv avdelingsledere som kunne tenke seg å delta. Jeg tok så direkte kontakt med dem på mail og/ eller telefon for å avtale tidspunkt for intervju.

3.3.4 Intervjuguide

Semi- strukturert intervju blir ansett for å være en egnet metode for datainnsamling i kvalitative studier da temaene i stor grad er satt på forhånd, men intervjuet har en fleksibilitet i sin struktur som gjør at spørsmålene kan tilpasses informantens beskrivelser og det kan inkluderes spørsmål om temaer som ikke var planlagt på forhånd underveis i intervjuet (Thagaard, 2018, s. 91). Dette kan gi et rikt datamateriale som er viktig når et fenomen skal forstås slik tilfellet er i denne studien.

I forkant av de individuelle intervjuene ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden tok utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål, hvor forskningsspørsmålene, slik de var på det tidspunktet, utgjorde de overordnede temaene i intervjuguiden. Under hvert tema ble det utarbeidet spørsmål som kunne bidra til å belyse informantens erfaringer med de ulike temaene.

Intervjuguiden ble bygget opp i tråd med intervjuguidens dramaturgi slik Thagaard beskriver den (2018, s. 100). Innledningsvis inneholdt den noen bakgrunnsspørsmål, såkalte nøytrale spørsmål, etterfulgt av de ulike temaområdene hvor det siste temaet berørte informantens lederskap direkte, før en nøytral avslutning hvor informanten fikk anledning til å trekke frem ting som vedkommende tenkte var viktig, men som ikke tidligere var nevnt, se vedlegg 3.

Intervjuguiden ble testet gjennom et pilotintervju i forkant av den faktiske datainnsamlingen. Pilotintervju ble gjennomført på en kollega som også har en lederrolle, og dette skulle vise seg svært nyttig og førte frem til en justering av intervjuguiden.

3.3.5 Praktisk gjennomføring av intervjuer

Etter avtale med informantene ble intervjuene gjennomført ute på deres arbeidssted på egnet møterom hvor vi fikk sitte uforstyrret den tiden intervjuet pågikk, hvert intervju hadde en varighet på inntil en time.

Før intervjuet startet var alle informantene informert om forskningsprosjektet og om deres rettigheter som deltagere, inklusive behandling av personopplysninger, og skriftlig samtykke var innhentet. Intervjuene ble altså introdusert med en brifing slik Kvale og Brinkmann anbefaler (2015, s. 160). Jeg var opptatt av å møte informantene med et smil og litt småsnakk før vi startet for å tilstrebe en atmosfære som de kunne oppleve seg komfortable i.

Det ble gjennomført syv individuelle dybdeintervjuer, og det ble gjort lydopptak av intervjuene. Den semistrukturerte intervjuguiden sikret at alle intervjuene omhandlet de relevante temaene for problemstillingen selv om veien dit kunne være litt ulik. Jeg var opptatt av å se informanten, lytte godt til det som ble sagt og stille oppklarende spørsmål hvis jeg var usikker på hva informanten egentlig mente, samt forfølge informantens svar når jeg tenkte at det kunne finnes noe mer interessant der. *Probes* er små ord som ja, hm eller et kort spørsmål som benyttes for å skape flyt i samtalen og vise interesse for det som informanten sier (Thagaard, 2018, s. 96). Jeg forsøkte å vise informanten at jeg lyttet aktivt og var interessert i det vedkommende meddelte underveis i intervjuet ved å benytte meg av probes, nikke og smile når det passet seg.

Når taleopptaket var avsluttet tok jeg meg tid til en debriefing med informantene slik Kvale og Brinkmann anbefaler (2015, s. 161). Jeg takket for at de hadde tatt seg tid til å stille til intervju, spurte hvordan de hadde opplevd intervjusituasjonen og de fikk anledning til å stille spørsmål hvis det var behov for det. Rett i etterkant av intervjuet skrev jeg også en liten logg for meg selv om hvilke inntrykk jeg satt igjen med etter intervjuet samt eventuelle ting jeg hadde lagt merke til under intervjuet som ikke kom frem på taleopptaket. Dette tok jeg med meg inn i analysearbeidet.

3.3.6 Transkribering

Det ligger til det kvalitative forskningsdesignets natur at det dreier seg om analyse og fortolkning av ord. «Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). For å gjøre datamaterialet, det vil si taleopptak, tilgjengelig for analyse og fortolkning måtte disse omformes til skriftspråk, og dette ble gjort gjennom transkribering. Alle lydopptak av intervjuene ble transkribert av meg selv samme dag eller innen få dager etterpå. Transkribering var en tidkrevende prosess og jeg benyttet en arbeidsdag per intervju.

«Transkripsjoner er kort sagt svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Transkriberte intervjuer vil ikke kunne gjengi intervjuene i sin helhet da intervjusituasjonen rommer både verbal og non- verbal kommunikasjon. Den non- verbale kommunikasjonen vil igjen være gjenstand for min fortolkning hvilket jeg tar med meg inn i det videre arbeidet med analyse og fortolkning. Jeg har imidlertid lagt stor vekt på ord for ord gjengivelse i transkriberingen inklusive gjentakelse av ord, mine spørsmål og bruk av probes, men tillat meg av hensyn til personvern å skrive om dialekt og andre språklige særpreg til bokmål.

Ved direkte sitering av informantene under presentasjon av funn og drøfting har jeg i noen tilfeller tillatt meg en mindre omskriving fra en verbal til en mer skriftlig form uten å forstyrre innholdet i sitatet. Dette er både gjort for å få frem poenget på en god måte uten det som kunne oppfattes som visuell støy for leseren, og for å presentere informantene på en best mulig måte slik Malterud beskriver (2017, s. 78).

3.4 Analyse

Analysering av meningsinnhold er sentralt for studier med en fenomenologisk vitenskapsteoretisk forankring (Johannessen et al., 2021, s. 170).

Analyseteknikken for denne studien er sterkt inspirert av systematisk tekstkondensering slik Malterud beskriver den. I følge Malterud er systematisk tekstkondensering en pragmatisk metode for tematisk tverrgående analyse av de kvalitative data, og videre at metoden er utviklet for å gi nybegynnere en enkel innføring i gjennomføring av analyseprosessen på en

systematisk og overkommelig måte (2017, s. 97). Da dette var min første erfaring med et slikt analysearbeid så syntes dette som en god begrunnelse for å velge systematisk tekstkondensering.

Systematisk tekstkondensering har fellestrekk med flere andre analysemetoder, men har også sitt særpreg. Innledningsvis i analyseprosessen rettes oppmerksomheten om relativt få temaer og kodegrupper fremfor å gå bredt ut, og underveis i analyseprosessen abstraheres data som har noe til felles i et kondensat (Malterud, 2017, s. 98).

Systematisk tekstkondensering gjennomføres i fire trinn (Malterud, 2017, s. 98):

1. Få et helhetsinntrykk
2. Identifisere meningsbærende enheter
3. Abstrahere innholdet i de enkelte meningsbærende enhetene
4. Sammenfatte betydningen av dette

3.4.1 Helhetsinntrykk

I første trinn av analysen skal forskeren bli kjent med datamaterialet ved å lese igjennom teksten og skaffe seg et helhetsinntrykk som ender opp i fem til åtte foreløpige temaer (Malterud, 2017, s. 99).

I denne første delen av det systematiske analysearbeidet leste jeg igjennom det transkriberte materialet flere ganger for å danne meg et helhetsinntrykk. Jeg gikk også inn i lydfilene på nytt for å høre enkelte snutter om igjen, for å forsikre meg om at jeg satt med den riktige oppfatningen av hvordan ting var formidlet til meg i intervjuet. Dette arbeidet pågikk over flere dager slik at materialet gradvis modnet hos meg. Forforståelse og teoretisk referanseramme ble forsøkt satt midlertidig i parentes slik Malterud beskriver som viktig i denne delen av analyseprosessen (2017, s. 99). Dette resulterte i en liste med syv foreløpige temaer som åpenbarte seg gjennom teksten og som på en eller annen måte fortalte noe om *ledere i sykehjem sine erfaringer med ekstrarolleatferd hos medarbeidere*. Temaene ble kalt *lederskap, medarbeiderprestasjon, ekstrarolleatferd i praksis, verdien av ekstrarolleatferd, utfordringer med ekstrarolleatferd, relasjoner og motivasjon*.

3.4.2 Meningsbærende enheter

I analyseprosessens andre trinn skulle den relevante teksten sorteres ut fra det som anses som irrelevant i lys av problemstillingen. Den relevante teksten sorteres ved å identifisere meningsbærende enheter, og de meningsbærende enheter blir koder som plasseres i tre til fem kodegrupper basert på de foreløpige temaene fra forrige analysetrinn (Malterud, 2017, s. 100). Gjennom koding skjer en systematisk dekontekstualisering hvor deler av teksten tas ut av sin opprinnelige sammenheng, for at den senere kan leses i sammenheng med beslektede elementer i lys av de teoretiske perspektiver (Malterud, 2017, s. 104).

I denne delen av analyseprosessen ble de delene av teksten som bar med seg kunnskap fra de foreløpige temaene og som sa noe om problemstillingen: *Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?* skilt ut som meningsbærende enheter. De meningsbærende enhetene ble koder som så ble sortert i justerte kodegrupper basert på de foreløpige temaene fra forrige trinn.

Dette kan gjøres på ulike måter, men jeg valgte å lage en tabell i Excel som ga meg fleksibilitet i sorteringen underveis i prosessen på en enkel måte. Noen av de meningsbærende enhetene var lengre avsnitt, mens andre bestod av en setning eller var deler av en setning. Når alle de meningsbærende enhetene var plassert i kodegrupper og kunne leses i sammenheng så bidro det til en bevisstgjøring om at enkelte meningsbærende enheter ikke passet inn i sammenhengen, og dette førte til at de ble flyttet inn i en annen kodegruppe eller tatt helt ut. Det ble en del sortering mellom de ulike kodegruppene både i denne delen av analysen og den neste. Etter denne delen av analysen satt jeg igjen med tre relativt store kodegrupper som het *Ekstrarolleatferd i praksis*, *Betydninger av ekstrarolleatferd* og *Lederskap*.

For å være sikker på at jeg hadde god oversikt over innholdet i de meningsbærende enhetene og plasserte de i riktige kodegrupper etablerte jeg et støtte- steg bestående av en kodesetning for hver meningsbærende enhet, siden noen av de meningsbærende enhetene kunne være ganske lange. Dette inngår ikke i Malterud sin beskrivelse av metoden, men siden hun sier at metoden har en pragmatisk tilnærming til analyseprosessen så tillot jeg meg å gjøre dette for å holde bedre oversikt.

3.4.3 Abstrahere

I tredje trinn av analysen skal sorterte data fra forrige analysetrinn abstraheres, men før dette kan skje må hver kodegruppe deles inn i to- tre subgrupper (Malterud, 2017, s. 105). Det skal så lages et kondensat med tydelig preg av informantenes stemmer, et såkalt kunstig sitat, for hver subgruppe som oppsummerer informantenes stemme om akkurat den delen av fenomenet (Malterud, 2017, s. 107). Kondensatet er ment som et arbeidsnotat til hjelp for resultatpresentasjonen i analyseprosessens siste trinn (Malterud, 2017, s. 107).

I denne tredje delen av analyseprosessen ble de meningsbærende enhetene i hver kodegruppe delt inn i tre til fire spissede subgrupper, som bidro til en ytterligere konkretisering av hva datamaterialet egentlig handlet om. En av kodegruppene ente dermed opp med flere subgrupper enn det Malterud anbefaler. Metoden har imidlertid en pragmatisk tilnærming til analyseprosessen, og jeg forsøkte å dele opp denne kodegruppen i flere for å redusere antall subgrupper, men det ble ingen god løsning, så derfor tenkte jeg at dette ville være akseptabelt.

For hver subgruppe abstraherte jeg meningsinnholdet i et kondensat med klart preg av informantenes stemmer, som oppsummerte essensen av de meningsbærende enhetene innenfor subgruppen. Noen få meningsbærende enheter viste seg å ikke passe inn subgruppen og ble derfor lagt bort i denne delen av analyseprosessen.

3.4.4 Sammenfatte

I fjerde og siste trinn i analyseprosessen skal det lages en analytisk tekst for hver subgruppe og kodegruppe ved hjelp av kondensatene fra forrige analysetrinn, hvor kodegruppene etter hvert utgjør hovedfunnet (Malterud, 2017, s. 108). Sammenfatningen formidles med lojalitet til deltagerens stemmer og det benyttes sitater fra informantene som illustrasjon i den analytiske teksten (Malterud, 2017, s. 109). Til slutt valideres funnene det vil si de analytiske tekstene og navnene på resultatkategoriene opp mot sammenhengen de ble hentet ut fra og funnene valideres opp mot empiri og teori (Malterud, 2017, s. 110).

I denne delen av analyseprosessen satte jeg sammen de enkeltstående bitene til en helhet i form av en analytisk tekst som er min presentasjon og fortolkning av funnene. Jeg har vært bevisst på å holde meg til den fenomenologiske tilnærmingen og vært opptatt av at informantene skal ha en tydelig stemme i min fortolkning. Jeg har vært ut og inn av både

transkriberte intervjuer og analysen flere ganger i løpet av dette analysetrinnet for å sikre at jeg er tro mot materialet i min fremstilling. I etterkant utarbeidet jeg resultat kategorier som jeg mente var dekkende for innholdet. Avslutningsvis ble den analytiske teksten sett opp mot tidligere teori og forskning.

I tabellen på neste side visualiseres systematikken i analysearbeidet fra foreløpige temaer til koder og kodegrupper til subgrupper innenfor hver kodegruppe med eksempler på meningsbærende enheter i hver subgruppe.

Foreløpige temaer	Kode(gruppe)	Subgrupper	Eks. meningsbærende enheter
1. Ekstrarolleatferd i praksis 2. Medarbeiderprestasjon 3. Verdien av ekstrarolleatferd 4. utfordringer med ekstrarolleatferd 5. Relasjoner 6. Motivasjon 7. Lederskap	Ekstrarolleatferd i praksis	<ul style="list-style-type: none"> Medarbeidere m/ ekstrarolleatferd 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Jeg synes det er noen som strekker seg litt det lille ekstra, og så har man noen som bare er innenfor den boksen.</i> <i>Jeg vil si det er en liten kjerne.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Former for ekstrarolleatferd 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Har en personalgruppe som opplever at deres forventninger er for høye i den forstand at ressursene er for lite. Da får jeg ikke gjort noe, eller da får ikke de gjort noe av det lille ekstra. Og så har jeg en annen gruppe som prøver å få ressursene til å strekke så mye som mulig.</i> <i>Jeg tenker, det handler ikke bare om å gjøre det overfor beboerne, men også litt den innsatsen overfor kollegaene sine.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Drivere for ekstrarolleatferd 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Jeg tror de velger å gjøre det litt fordi at det gir de selv noe også.</i> <i>Noen er raskere og tar ting raskere og gjør ting raskere enn andre. Og det er kanskje de som gjør litt ekstra, og så har du, må du ha et lite sånt genuint ønske om å bidra med det ekstra.</i>
	Betydninger av ekstrarolleatferd	<ul style="list-style-type: none"> Positive betydninger av ekstrarolleatferd 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Den har jo høy verdi, både for medkollega, altså kollegaer, og ikke minst for beboerne som opplever å få det lille ekstra.</i> <i>Jeg merker jo at i den etasjen som er påvirket av latter og positivitet i veggene av det lille ekstra, gjør at hverdagen er mer på gli, det er mer plankekjøring.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Konsekvenser uten ekstrarolleatferd 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Jeg tenker at hverdagen blir litt dårligere til beboerne hvis man skal kun gjøre det som står i arbeidsbeskrivelsen.</i> <i>Det hadde vært en del ting som ikke hadde blitt gjort.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Utfordringer med ekstrarolleatferd 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ja de blir utslitt til slutt.</i> <i>Det er ikke så enkelt, det er enkelt, men det er likevel ikke så enkelt som leder å forholde seg til det.</i>
	Lederskap	<ul style="list-style-type: none"> Leders forventninger 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Det lille ekstra for meg kanskje blir mer en gullstandard å leve etter.</i> <i>Jeg sier bestandig at man kan snu seg rundt, og så kan man se på beboerne som er der, og tenke at dette kunne vært en av mine nærmeste. Er det sånn jeg vil at mine skal ha det?</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Leder-medarbeider-relasjon 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Når man kanskje ønsker å gi det lille ekstra så er jeg også villig til å gi noe tilbake.</i> <i>Ansatte som yter det lille ekstra er ansatte som man har en tettere relasjon til, ser mye mer, kan veilede mye mer.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Leder som rollemodell 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Jeg prøver å tenke at jeg er en god rollemodell, på de fleste områder.</i> <i>Så tar jeg heller på meg arbeidstøy og går i stell og hjelper dem for at da vet jeg at ok, da ser dem at jeg kan bidra med ting.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Leder som motivator 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Alle folk blir motivert av forskjellige ting så ja, man må finne litt ut av hva motiverer han/ hun.</i> <i>Sette pris på de tingene som blir gjort og synliggjøre det uten å løfte disse ekstrarolle ansatte opp på en pødestall.</i>

3.5 Metoderefleksjon

3.5.1 Min forforståelse

Malterud beskriver forforståelse som en bagasje, bestående av erfaringer, hypoteser, faglig perspektiv og teoretisk referanseramme, som forskeren bringer med seg inn i forskningsprosjektet før prosjektet starter, og som påvirker hvordan vi samler, leser og fortolker våre data (Malterud, 2017, s. 44). Forforståelsen kan på den ene siden bli en viktig motivator som driver et prosjekt fremover, men på den andre siden så kan forforståelsen bidra til skylapper og en begrenset horisont (Malterud, 2017, s. 45).

Jeg har god kjennskap til forskningsfeltet. Jeg startet selv å jobbe i sykehjem i 1996, og har siden den gang stort sett tilbrakt mitt yrkesaktive liv i sykehjem. Jeg har hatt ulike stillingskategorier i sykehjem herunder blant annet som sykepleier i klinisk arbeid og som leder på ulike nivåer. I løpet av mitt yrkesliv i sykehjem har jeg møtt kollegaer og medarbeidere med ekstrarolleatferd. Dette har gitt meg erfaringer som jeg tar med meg inn i studien.

Basert på egne erfaringer forventet jeg å finne at ekstrarolleatferd primært erfares som noe positivt og følgelig at det er en ønsket atferd sett fra leders ståsted. Nyere teori om ekstrarolleatferd gir imidlertid også noen holdepunkter for at det kan være noen utfordringer med ekstrarolleatferd i form av slitasje på den som yter ekstrarolleatferd. Videre hadde jeg en oppfatning av at lederskapet kan utøves på en måte som bidrar til å fremme ekstrarolleatferd, dette har litteraturen på masterprogrammet i verdibasert ledelse gitt noen holdepunkter for.

Min forforståelse har vært en betydelig motivator for å ta fatt på dette forskningsprosjektet, dog har jeg vært bevisst på at dette ikke skal begrense min forskning. Min forforståelse har gitt meg nærhet nok til å kunne sortere det sentrale fra det mindre sentrale underveis i prosjektet, men jeg er også bevisst at en annen forsker kunne vurdert dette annerledes og vektlagt andre perspektiver og fortolket annerledes enn det jeg har gjort. Jeg har også hatt en bevissthet om å ikke forske på egen arbeidsplass både for å ikke påvirke informantene og for å skaffe meg tilstrekkelig analytisk distanse.

Videre har jeg benyttet meg av et fenomenologisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt for å få kunnskap om fenomenet slik informantene erfarer det slik det tidligere ble beskrevet i kapittel 3.1.1.

3.5.2 Studiens reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt forskningen er *pålitelig*, dette omhandler blant annet om hvordan data er innsamlet og bearbeidet (Johannessen et al., 2021, s. 256). For å styrke studiens reliabilitet er det gitt en grundig beskrivelse i studiens metodekapittel om både fremgangsmåten og de vurderinger som er gjort underveis for datainnsamling og påfølgende analyse. Dette skal bidra til gjennomsiktighet slik at leseren kan følge forskningsprosessen. Min forforståelse vil naturlig nok sette sitt preg på både datainnsamlingen og analysen, og da er det desto viktigere at leseren får ta del i det systematiske arbeidet.

I denne studien søkes et fenomen beskrevet gjennom de som har direkte erfaringer med fenomenet, og dette taler for at data er pålitelige så lenge de ikke tas ut av den konteksten de tilhører. Dette argumentet forsterkes ytterligere ved at det ikke var det noen form for tilknytning mellom informanter og forsker, hvilket gjør at informantene ikke burde oppleve noen form for press eller forventning fra forsker om hvordan vedkommende burde uttale seg. Det vil være naturlig å tenke at dersom det finnes en form for tilknytning mellom forsker og informant, slik det f.eks. er ved gjennomføring av studie på egen arbeidsplass, så kan informanten la seg påvirke av det vedkommende tror at forsker vil høre slik at studiens reliabilitet påvirkes i negativ retning. Det er derfor bevisst ikke benyttet eget arbeidssted som forskningsfelt.

Det er gjort taleopptak av intervjuene før transkriberingen som har foregått ord for ord, dette skal også bidra til å sikre at viktige data ikke går tapt.

3.5.3 Studiens validitet

Begrepet validitet betyr *gyldighet* (Johannessen et al., 2021, s. 43). Validitet har med utvalg og innsamling av data å gjøre (Furseth & Everett, 2020, s. 144). Selve målet med datainnsamlingen er at den er relevant for det som søkes undersøkt herunder å svare ut forskningsspørsmålene og at data av betydning inkluderes (Furseth & Everett, 2020, s. 144). Innenfor kvalitativ forskning, slik som denne studien, deles gjerne validitet inn i intern- og

ekstern validitet (Johannessen et al., 2021, s. 256). Intern validitet omhandler troverdighet i betydningen hvorvidt forskeren måler det vedkommende tror at måles, og ekstern validitet, omhandler hvorvidt resultatet av studien har en overføringsverdi (Johannessen et al., 2021, s. 256).

Min forforståelse har blant annet påvirket mine inklusjonskriterier for utvalget i studien, min utforming av dataguiden og gjennomføring av intervjuene. En annen forsker kunne ha satt andre inklusjonskriterier for utvalget og fulgt et annet spor for datainnsamling og analyse enn det som jeg har valgt. Jeg har imidlertid hatt en bevisst utforskende tilnærming til informantenes erfaring med fenomenet, og vært meg bevisst at det er deres erfaringer som er det sentrale og interessante for utvikling av ny kunnskap.

En felles begrepsforståelse synes å være relevant for studiens troverdighet og begrepet *ekstrarolleatferd* kan fremstå som et fremmedord. Før jeg startet taleopptaket av intervjuene foretok jeg en begrepsavklaring med informantene. Gjennom en kort repetisjon av det som var skrevet i informasjonsskrivet ønsket jeg å sikre at vi snakket om samme fenomen, det vil si at ekstrarolleatferd i bunn og grunn handler om de medarbeiderne som gjør mer enn det som er å forvente av dem i stillingen. Det er imidlertid rimelig å tenke seg at informantenes forventninger til sine medarbeidere vil påvirke hva de erfarer som ekstrarolleatferd. Når det er sagt så er det jo i denne studien nettopp informantenes livsverden som er utgangspunktet for ny kunnskap, og slik kan dette være et moment som styrker studiens troverdighet fremfor å svekke den.

For å unngå å trekke forhastede slutninger under datainnsamlingen ble det i de tilfeller hvor informantene opplevdes litt diffuse i sine svar stilt kontrollspørsmål for å gjøre en avsjekk på om deres beskrivelser var riktig oppfattet.

Omfanget av informanter i en masteroppgave vil ha en begrenset representativitet. I dette tilfellet har de syv informantene sitt daglige virke ved tre ulike sykehjem som bidrar til et visst mangfold i beskrivelsen av fenomenet ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem. Dette til forskjell fra en studie med kun et sykehjem som forskningsfelt hvor det kan være snakk om et kulturelt fenomen. At informantene kommer fra ulike sykehjem, er med på å styrke studiens eksterne validitet eller overføringsverdi, som man ofte snakker om i kvalitative studier.

3.6 Forskningsetisk refleksjon

Det er et stort ansvar å forske og innhente kunnskap gjennom å benytte seg av andre menneskers erfaringer, tanker og opplevelser knyttet til et fenomen. Selv om denne studien ikke berører et særskilt ømfintlig tema så er det et ansvar som jeg tar på alvor, og jeg har tatt flere grep for å ivareta mitt ansvar som forsker samt forvalte den tilliten som er vist meg av mine informanter på en god måte.

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utviklet forskningsetiske retningslinjer som jeg har satt meg inn i og forholdt meg til gjennom mitt forskningsprosjekt (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021).

Det er særlig tre forhold som forskeren skal være ekstra var for (Johannessen et al., 2021, s. 45):

- Informantens rett til selvbestemmelse- deltagerne i et forskningsprosjekt skal gi et uttrykkelig og informert samtykke til å delta og kunne trekke seg når som helst, uten begrunnelse, samt uten frykt for ubehag eller negative konsekvenser
- Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv- deltagerne skal ha rett til å nekte forskeren tilgang til opplysninger om seg selv, deltagerne må også være sikre på at forskeren har taushetsplikt og ikke benytter opplysningene på en måte som gjør at deltagerne lar seg identifisere
- Forskerens ansvar for å unngå skade på informantene- omhandler også å utsette informantene for minst mulig belastning

Det ble utarbeidet informasjonsskriv og samtykkeskjema til deltagerne etter malverk fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), se vedlegg 2. Alle informantene mottok nødvendig informasjon om prosjektet herunder blant annet informasjon om forskningsprosjektet, hva en deltagelse ville innebære, behandling av personopplysninger og anonymitet samt deltagerens rettigheter. Alle informanter signerte skriftlige samtykke for deltagelse. Informantene fikk også gitt anledning til å stille spørsmål ved oppstart og avslutning av intervjuene.

Det ble benyttet taleopptak under intervjuene, og taleopptakene oppbevares i tråd med studiestedets reglement og vil bli slettet så snart studiet er godkjent. Transkriberte

intervjuer oppbevares adskilt fra taleopptakene på passordbeskyttet PC. I de transkriberte intervjuene er elementer som kan bidra til å identifisere informantene som arbeidssted og eventuelt andre opplysninger erstattet med XX, og dialekter og andre språklige særpreg skrevet om til korrekt bokmål. For å bevare anonymiteten er navn, kontaktopplysninger og samtykkeskjema oppbevart adskilt fra datamaterialet og innelåst. Så snart prosjektet er avsluttet vil lydopptak og personopplysninger bli slettet.

Det har under hele prosessen vært et viktig perspektiv at ingen skal ta skade av studiet, hverken underveis eller etterpå. Jeg var derfor opptatt gjennom min væremåte å tilstrebe en uanstrengt og tillitsvekkende atmosfære som ramme for intervjuene, og avslutte intervjuene med å spørre informantene om hvordan de opplevde intervjusituasjonen. Det ble også tatt et ekstra grep for å sikre informantenes anonymitet ved at direkte sitater inne i teksten ikke ble referert til med alias eller lignende. Flere sitater fra samme informant sett i sammenheng kunne utgjøre en potensiell risiko for identifisering innad på det sykehjemmet hvor vedkommende har sin tilhørighet.

Forskningsprosjektet behandler personopplysninger, og jeg har derfor sikret at meldeplikten til NSD overholdes. NSD ga sin godkjenning før rekruttering av informanter startet, se vedlegg 1. Initialt ble prosjektet planlagt med et medarbeiderperspektiv, men dette ble justert til et ledelsesperspektiv underveis i prosjektet før rekrutteringen av informanter startet. Bakgrunnen for dette var en gradvis bevissthet hos meg om at nysgjerrigheten om fenomenet handlet om relevansen for lederskapet. Jeg fikk avklart med NSD at justeringen ikke påvirket behandling av personopplysninger og at prosjektet kunne gå sin gang, og det samme bekreftet min veileder.

4 Resultater

I dette kapitlet beskrives funnene og mine fortolkninger fra intervjuene med syv avdelingsledere i tre forskjellige sykehjem. Kapitlet er strukturert ut fra tre hovedfunn som svar på forskningsspørsmålene, og som synes som de mest sentrale sett i lys av studiens problemstilling: *Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?*

Kapitlet er både empirinært ved at det benyttes sitater fra intervjuene for å belyse funnene og gi informantene en tydelig stemme, og har et fortolkende element ved seg gjennom det systematiske analysearbeidet.

Det første hovedfunnet omhandler hvordan ekstrarolleatferd kommer til uttrykk i sykehjem, det andre hovedfunnet handler om betydningen av ekstrarolleatferd i sykehjem og det tredje og siste hovedfunnet omhandler hva leder gjør for å påvirke til ekstrarolleatferd.

4.1 Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?

Det første hovedfunnet i studien dreier seg om ekstrarolleatferd i praksis ved sykehjem, og bidrar til å besvare forskningsspørsmålet *Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?* Dette forskningsspørsmålet bidrar til kunnskap om omfanget av medarbeidere som utviser denne atferden, hva det er disse medarbeiderne gjør som lederne identifiserer som ekstrarolleatferd og hva som ser ut til å være mulig drivere for ekstrarolleatferd.

4.1.1 Medarbeidere med ekstrarolleatferd

Først og fremst viser dataene at informantene erfarer ekstrarolleatferd hos noen medarbeidere og at det skjer ofte, men ikke hos alle medarbeidere og ikke hele tiden. Dette kan illustreres med utsagn fra en av informantene:

Jeg vil si det er en liten kjerne. Det er ikke alle som gjør det. Noen gjør så vidt akkurat det de må, og så tenker de at det er greit [...], men man har vel kanskje en sånn 4-5 stykker som jeg tenker virkelig ordner og gjør det lille ekstra [...] for det er ikke alle som investerer det lille ekstra på arbeidsplassen sin.

4.1.2 Former for ekstrarolleatferd

Dataene viser at ekstrarolleatferd i praksis kommer til uttrykk i en rekke ulike handlinger. Dernest viser dataene at ekstrarolleatferd primært viser seg på to nivåer, herunder som handling rettet mot virksomhet eller som handling rettet mot individ (-er,) slik som beboere i sykehjemmet eller kollegaer. Noen ganger er det imidlertid glidende overganger mellom hva som kan tillegges et virksomhets- eller et individnivå. Videre viser dataene at ekstrarolleatferd innenfor disse nivåene opptrer i ulike former, men at de ulike formene til dels også viser seg på tvers av nivåene – individ/virksomhet.

På et virksomhetsnivå viser ekstrarolleatferd seg blant annet i form av at medarbeidere påtar seg ekstra arbeidsoppgaver når en kollega er fraværende. Ekstrarolleatferd blir dermed et reservelager av ressurser som bidrar til å holde driften i gang. Dette illustreres gjennom et utsagn som en av informantene ga uttrykk for å høre ofte fra sine medarbeidere ved fravær blant kollegaer: «Skal jeg ta over de oppgavene for den når den er borte»?

På virksomhetsnivå viser også dataene at ekstrarolleatferd skjer i form av medarbeideres holdninger og tenkemåte. Dette kommer til uttrykk gjennom en positiv innstilling som handler om å se muligheter fremfor begrensninger som gjør at arbeidsoppgaver løses etter beste evne med de ressursene som er tilgjengelig. Dette i motsetning til medarbeidere som bruker tid på å spre misnøye, lar seg begrense og til dels handlingslamme av det de mener er mangel på ressurser. Dette illustreres gjennom følgende utsagn fra en av informantene:

Jeg ser jo at det er personavhengig i forhold til hvordan man løser oppgavene [...] og kanskje litt hva man støyer om [...] Jeg har en personalgruppe som opplever at deres forventninger er for høye i den forstand at ressursene er for små. Da får de ikke gjort noe, eller da får ikke de gjort noe av det lille ekstra. Og så har jeg en annen gruppe som prøver å få ressursene til å strekke så mye som mulig, og heller prøver å gi hva de kan på den vakten.

Dataene viser ytterligere en form for ekstrarolleatferd på virksomhetsnivå som handler om lojalitet gjennom å ta ansvar for helheten. Dette viser seg ved medarbeidere som velger å komme på jobb selv når de ikke føler seg helt i form. En av informantene sier det slik:

Har bestandig hatt et veldig, veldig lavt sykefravær. Og det har noe med at man trives på jobb. Man strekker seg litt lenger. Jeg har litt vondt i hodet i dag, men jeg tar en Paracet så kan jeg prøve.

På et virksomhetsnivå er det også data som viser at ekstrarolleatferd arter seg i form av å se seg selv som en del av en større helhet gjennom å påta seg verv eller ressursoppgaver som sykehjemmet har behov for. Dette er oppgaver som alternativt måtte pålegges noen, dersom det ikke var for medarbeidere med ekstrarolleatferd som påtar seg dette frivillig. Dette illustreres gjennom en av informantenes utsagn: «Vi trenger jo at noen stiller opp som tillitsvalgt, er med i en sårgruppe, noen stiller opp som verneombud, det er jo sånne roller og da».

Dataene viser at ekstrarolleatferd rettet mot et virksomhetsnivå også skjer i form av å påta seg praktiske oppgaver som er viktig for hygge og innemiljø på avdelingen, gjennom vanning av blomster, rydding og tørking av støv. Dette kan også sees i sammenheng med funn nevnt tidligere som omhandler handlinger og tenkemåte preget av å se mulighetsrommet. En av informantene beskriver det slik:

Jeg har for eksempel pleieassistenter som jobber på andre plasser og så er de vant med å gjøre mer enn de føler at de ansatte gjør her [...], i stedet for at jeg har bedt dem om å tørke støv på rommet [...] så har hun laget liste. [...] så må vi tørke støv på rommene i dag. Fordi at det er en ting som man ikke prioriterer så ofte, for man har ikke tid, men hun får alltid tid til alt.

Dataene viser også at ekstrarolleatferd på virksomhetsnivå opptrer i form av å ta ansvar for oppgaveløsning på en måte som går på bekostning av medarbeideres egen fritid. Dette er også et funn som finnes rettet mot et individnivå. På individnivå viser data at det handler om å gjøre noe sammen med beboer som ikke lar seg løse innenfor vanlig arbeidstid slik som f.eks. restaurantbesøk, eller at det lages eller kjøpes mat på fritiden som deles med beboere og kollegaer. Rettet mot et virksomhetsnivå viser dataene at det handler om å sikre gjennomføring av arbeidsoppgaver og bidra til at ting ikke glipper. Dette kan illustreres med følgende sitat fra en av informantene:

Jeg har en sykepleier og som aldri klarer å gå hjem fra jobb. Hun vet at hun ikke kan få overtid og at hun må gå hjem. Men hun klarer aldri å gå hjem fra jobb. Så sier jeg

til henne gang på gang, at nå må du gå fordi at du kan ikke gjøre jobben for alle andre heller, men hun må ha den tryggheten på at alt er gjort.

Data viser også at ekstrarolleatferd rettes mot et individnivå, og at det blant annet opptre i form av å være behjelpelig. Et sitat fra en av informantene illustrerer hvordan dette kan rette seg på et individnivå både mot beboer og kollega på en og samme tid: «Hvis nattevakten vår ser at det er masse klokker på den andre siden så kan hun gå bort og hjelpe, for du får bare vært et sted om gangen».

Ekstrarolleatferd i form av hjelpsomhet rettet mot individnivå i betydningen kollega handler også om at profesjoner avlaster hverandre: «Hjelpepleierne her gjør veldig mye, for å avlaste sykepleierne».

En annen variant hvor hjelpsomheten kommer til uttrykk som ekstrarolleatferd rettet mot individnivå i betydningen beboer, er ved å hjelpe beboerne med praktiske oppgaver som ikke tilfaller pleiepersonalets sitt ansvarsområde:

Det kan være at man kanskje strekker seg litt ekstra for beboerne og hjelper de med ting som vi kanskje ikke har ansvar for. Det kan være å farge hår og det kan være å stikke en tur på butikken for å handle noe som de har lyst på.

Dataene viser også at ekstrarolleatferd rettet mot et individnivå i betydningen beboer skjer i form av at medarbeider gjør noe mer ut av de enkelte arbeidsoppgaver på en måte som skaper litt ekstra velvære for beboerne i form av ekstra dusj eller pynting: «Vi har en hjelpepleier som liker å pynte dem veldig og fokusere veldig mye på det».

På et individnivå rettet mot beboer viser også dataene at ekstrarolleatferd kommer i form av å skape ekstra hygge for beboerne under måltidssituasjonen med borddekking, ta med seg mat hjemmefra som pleier og beboer har snakket sammen om eller stelle til noe ekstra:

På høsten og vinteren så kan de plutselig diske opp og steke vafler, ordne kakao og lage en hyggelig stund til de ute på terrassen, og det er jo ikke ting man forventer fordi de har jo en hektisk hverdag.

Dataene viser også at ekstrarolleatferd rettet mot et individnivå i betydningen kollega opptre i form av å bidra til et godt arbeidsmiljø. Dette handler om hva de gjør for hverandre og den omtanken de har for hverandre. Et sitat fra en av informantene illustrerer dette:

Vi hadde en uke hvor det vi synes det er kokte [...] og da hadde nattevaktene bakt boller når vi kom på jobb. Det gir jo alle sammen en vanvittig god start på dagen, og så tror jeg nattevaktene også gikk hjem og kjente så hyggelig dette var, og det tenker jeg liksom er en sånn som strekker seg det lille ekstra.

Sitatet over beskriver hvor effektivt det er for arbeidsmiljøet når noen medarbeidere velger å løfte blikket ut over sine formelle arbeidsoppgaver.

4.1.3 Drivere for ekstrarolleatferd

Først og fremst så viser dataene at lederne ikke synes at det er så lett å forstå seg på hva som gjør at noen medarbeidere utviser ekstrarolleatferd. En av informantene uttrykker seg slik: «Det har jeg lurt på mange ganger».

Dernest viser dataene, ved nærmere analyse, at ekstrarolleatferd kan knyttes til forhold ved den enkelte medarbeiders personlige egenskaper og engasjement som begge kan ses i sammenheng med indre motivasjon, ved at det handlingen i seg selv ser ut til å gi en form for tilfredsstillelse eller glede. Den indre motivasjonen som driver for ekstrarolleatferd, kan illustreres med et sitat fra en av informantene:

Jeg tror de velger å gjøre det litt fordi at det gir de selv noe også. Jeg tror mange av oss mennesker er så opptatt av oss selv at vi ofte ikke gjør ting hvis de ikke gir oss selv en gevinst, eller en god følelse, så jeg tror ikke noen egentlig gjør noe uten at de sitter igjen med en viss form for god opplevelse selv. [...] Så jeg tror det handler litt også om den gode følelsen man får selv, litt egen vinning i det.

Noen av informantene vektlegger at medarbeidernes personlige egenskaper som det å være strukturert, holde det ryddig og gjøre det hyggelig rundt seg, er noe som faller mer naturlig eller er viktigere for enkelte medarbeider enn hva tilfellet er for andre. Det er da disse medarbeiderne som tar et selvstendig initiativ til å ta seg av disse oppgavene. Et sitat fra en av informantene illustrerer dette:

Det er litt personlighet, særlig i forhold til sånne oppgaver som går på det med struktur og man gjør det lille ekstra for å holde ting ryddig og sånt, fordi man er en sånn type person og må ha det ryddig rundt seg for å fungere best mulig.

Flere av informantene trekker frem personlige forhold ved medarbeideren som går på evnen til å strukturere hverdagen, slik at det skapes et mulighetsrom for ekstrarolleatferd. En av informantene sier det slik:

Hun får alltid tid til alt. Så det er det jeg undres over, hvorfor får hun så mye tid? Men som hun sier så er hun her for å gjøre jobben sin. Hun [...] samarbeider godt med de andre, og er her for å gjøre jobben sin og [...] greier å se små smutthull der hun får tid til å gjøre ting.

En av informantene benytter benevnelsen ildsjel som en metafor for medarbeidere med ekstrarolleatferd og viser med dette til et særskilt engasjement som disse medarbeiderne har for det de gjør: «Det er mange ildsjeler innad i forskjellige områder».

Dette tydeliggjøres blant annet ved pleiepersonalets omtanke for de som bor ved sykehjemmet, og et oppriktig ønske om at beboerne skal ha det bra. En av informantene beskriver det slik:

Noen har man kanskje en ekstra omsorg for av beboerne også, at man av en eller annen årsak ønsker å strekke seg litt ekstra for enkelte av disse beboerne, kanskje særlig de som ikke har nettverk, ikke har noe pårørende, som ikke har noen andre som kan gjøre det lille ekstra.

Selv om dataene knytter indre motivasjon til en driver for ekstrarolleatferd så viser de også at det i seg selv ikke alltid er nok for å fremme ekstrarolleatferd, da rammebetingelsene av og til ikke muliggjør det lille ekstra selv for de mest strukturerte og engasjerte.

Jeg vil heller si at det er et skille mellom at ønsket er konstant, men at å få det til er varierende fra vakt til vakt [...] om man faktisk får det til på grunn av omstendighetene eller rammene av en vakt, den er varierende.

4.2 Hvilken betydning har ekstrarolleatferd i sykehjem?

Det andre hovedfunnet i studien er betydningen av ekstrarolleatferd og bidrar til å besvare forskningsspørsmålet *Hvilken betydning har ekstrarolleatferd i sykehjem?* Dette

forskningsspørsmålet bidrar til kunnskap om den positive betydningen av ekstrarolleatferd i sykehjem, en hverdag uten ekstrarolleatferd samt utfordringer knyttet til ekstrarolleatferd.

4.2.1 Positive betydninger av ekstrarolleatferd

Først og fremst viser dataene at ekstrarolleatferd er en ønsket og høyt verdsatt atferd, og at det primært oppleves som noe positivt både på virksomhets- og individnivå, herunder både for medarbeidere og beboere. En av informantene beskriver det slik:

Den har jo høy verdi, både for kollegaer og ikke minst for beboerne som opplever å få det lille ekstra [...], men det er absolutt i mine øyne en positiv verdi. Ikke for å være flinkest i klassen, men for å sette et godt eksempel for de rundt seg, og så blir det jo litt ekstra gjort da.

Den positive betydningen av ekstrarolleatferd underbygges av at de fleste informantene gir uttrykk for at de ønsker seg mer ekstrarolleatferd blant sine medarbeidere: «Jeg er fornøyd med den mengden jeg har, men når man ser de positive effektene av det, så skulle jeg selvfølgelig ønske at man hadde mer». For informanten som ikke uttrykker ønske om mer ekstrarolleatferd kan det se ut til at det i bunn og grunn handler om at vedkommende ikke forventer mer: «I den perfekte verden, så hadde jo alle strukket seg lengre. Men, det tror jeg ikke man kan forlange, nei. Jeg er fornøyd med avdelingen».

En av informantene omtaler ekstrarolleatferd som en *gullstandard* på det beste, og som noe å strekke seg etter:

Gullstandarden [...] påvirker alle ansatte [...] til å tenke, hva er det som er godt nok for denne avdelingen? Jeg tenker at den ekstrarolleatferden for meg da er å vise et godt forbilde, men det er for oss på avdelingen å gi det beste. Det er for oss å faktisk identifisere hva som er det beste for den enkelte beboer, for den enkelte vakten, og kanskje jobbe mot det.

En av informantene setter et likhetstegn mellom ekstrarolleatferd og engasjement, og ønsker seg av den grunn flere medarbeidere med ekstrarolleatferd: «For det er jo litt med hvor engasjert du er i jobben din også, og at det ofte bli mer spennende hvis du engasjerer deg mer. Så jeg tror det hadde vært bedre med noen flere som gjør det».

I skjæringspunktet mellom ekstrarolleatferden sin positive betydning for både individ og virksomhet, er det relevant å trekke frem at flere av informantene vektlegger betydningen av ekstrarolleatferd for et godt arbeidsmiljø. En av informantene sier det slik:

Det er noe med å gi det lille ekstra, det gjør jo noe med avdelingen, det gjør noe med et arbeidsmiljø. Og de andre ser positivt på det, og så blir ting gjort, ikke bare overlatt til andre.

En av informantene langt på vei bekrefter og underbygger dette ved at vedkommende beskriver hvordan ekstrarolleatferd utgjør en markant og positiv forskjell i hverdagen: «Jeg merker jo at i den etasjen som er påvirket av latter og positivitet i veggene av det lille ekstra, gjør at hverdagen er mer på gli, det er mer plankekjøring».

Ytterligere en av informantene forteller om hvordan det utpregede tankesettet og handlemåten ved ekstrarolleatferd bidrar til god arbeidsflyt ved uforutsette hendelser, slik som når det er færre medarbeidere på jobb enn det som var planlagt:

Så ser jeg det når vi er mindre folk også, hvis liksom folk ja, men det her klarer vi liksom. Og da går det så mye bedre fordi at da er man jo tidligere ferdig med stell enn, enn hvis man bare sitter og uffer fordi at man er en for lite. Så da er det så viktig å ha de positive der.

En av informantene trekker også frem at det gir trivsel for medarbeiderne når de får gjort det lille ekstra: «Og selvfølgelig, det tror jeg også gjør at de ansatte trives da når de har tid til det lille ekstra også». Dette siste sitatet sett i sammenheng med de tre ovenfor gir på mange måter uttrykk for samme erfaring, og underbygger at ekstrarolleatferd bidrar positivt i mange dimensjoner.

Ekstrarolleatferdens positive betydning for arbeidsmiljøet forplanter seg igjen i tilbudet til beboerne på en positiv måte, og ser ut til å få en selvforsterkende effekt. Med et arbeidsmiljø preget av positivitet og omtanke for hverandre skapes et rom for å gjøre det lille ekstra med beboerne. Med gode opplevelser oppstår tilfredsthet og ro i avdelingen, gryende uro har en tendens til å forplante seg mellom beboerne i avdelingen, og med ro i avdelingen oppleves den totale arbeidsbelastningen mindre for medarbeiderne og de opplever mestring.

Denne ringvirkningen er forsøkt visualisert ved hjelp av figuren under, og illustreres med et sitat fra en av informantene:

Jeg tror det har veldig mye å si for det skaper veldig mye samhold ovenfor kollega, men overfor beboerne så tror jeg det kan [...] skape mye mer ro i avdelingene. Når de ansatte har det godt sammen så har ofte beboerne det bedre, og når de finner på ting med beboerne [...] vil det også skape mye mer ro, og da blir døgnet igjen mye bedre. Så jeg tror det forplanter seg veldig til en god ro i avdelingen, og da opplever de mer mestring hver eneste dag og opplever at arbeidsbelastningen blir mindre. For med en gang noen er urolig så smitter det gjerne over på flere og da øker arbeidsmengden med en gang. Så jeg tror det har mye å si for den totale opplevelsen av mengde arbeid.



Figur: Ringvirkningseffekten av ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd har en positiv betydning for relasjonen mellom pleiepersonale og beboer. En av informantene uttrykker seg slik: «Man skaper et mye tettere samarbeid mellom pleier og den beboeren».

Ekstrarolleatferdens positive betydning forplanter seg også til samarbeidet mellom pleiepersonell og beboerens nærmeste. En av informantene beskriver det slik: «Jeg ser veldig konkret at de som yter den ekstrarollen overfor et pårørendesamarbeid gir de mest fornøyde pårørende».

En av informantene beskriver hvordan ekstrarolleatferd får en forsterket positiv betydning i krevende situasjoner, og kan bidra til å gi energi. Dette illustreres med sitat fra en av informantene:

Og så tenker jeg at det gir litt ekstra påfyll. Vi hadde en uke hvor det vi syntes det kokte, og vi kjente nok alle, jeg var sliten selv også, men det her står man jo i sammen, da hadde nattevaktene bakt når vi kom på jobb [...] Det ga i hvert fall oss en veldig god start på dagen. Jeg kjente nesten at jeg begynte å grine for man blir så glad, og så er man sliten så bare alt med en gang, så litt sånne ting tror jeg er ekstra viktig når det er krevende.

Datene viser også at ekstrarolleatferd har en klar positiv innvirkning på lederne, ved at den bidrar til motivasjon gjennom opplevelse av mestring, og gir en oppriktig arbeidsglede: «Jeg blir veldig glad, og så blir jeg veldig stolt av dem. [...] for det betyr mye for beboerne våre, og det er liksom det viktigste for meg, at de har det bra».

4.2.2 Konsekvenser uten ekstrarolleatferd

Informantenes tanker om en hverdag i avdelingen uten ekstrarolleatferd bidrar ytterligere til å tydeliggjøre den reelle verdien av ekstrarolleatferd.

Dataene viser at en hverdag uten ekstrarolleatferd skaper bekymring på flere plan hos de fleste informantene. En reell bekymring for hva dette ville bety for tjenestetilbudet til beboerne opptar dem. Ord som monotont og kjedelig benyttes av noen av informantene, og i tillegg gir en av disse tydelig uttrykk for at det ville påvirke arbeidsmiljø og forringe tilbudet til beboerne, sistnevne er det også flere andre infomanter som beskriver. En av informantene sier det slik:

Jeg tror ikke vi hadde strukket oss så langt for hverandre, og så tror jeg kanskje at miljøet ville vært litt mer kjølig. Og at vi sikkert ville sett mer uro blant beboerne, kanskje mindre trivsel. [...] vi ønsker å gjøre det lille ekstra for alle sammen for det

her er hjemmet til folk. Her skal det være godt å bo. Så jeg tror kanskje hverdagen hadde blitt litt mer monoton. Uten at det skjer noe særlig. Ja, det jeg tror har blitt mer kjedelig, rett og slett. Ja og ikke et ønske om å lære noe nytt, få til noe, at man er tilfreds med mye mindre enn vi er nå i dag, så litt mer stusselig nesten.

Ordet trist benyttes også av noen av informantene, og en av dem gir i tillegg uttrykk for at det er ting som uten ekstrarolleatferd ikke ville bli gjort: «Det hadde blitt litt trist. Det hadde vært en del ting som ikke hadde blitt gjort».

Sitatet over underbygger ekstrarolleatferdens positive betydninger for at oppgaver blir gjort selv når de ikke er beskrevet i en funksjonsbeskrivelse. Datene viser at dersom medarbeidernes selvstendige initiativet til å påta seg denne typen arbeidsoppgaver uteble, så ville det resultere i flere arbeidsoppgaver som leder selv måtte håndtere. En av informantene sier det slik: «Da hadde jo jeg hatt mye mer å gjøre for å si det rett ut».

4.2.3 utfordringer med ekstrarolleatferd

Selv om dataene viser at ekstrarolleatferd har en høy verdi og har mange positive sider ved seg, så er det også gjort funn som viser noen utfordringer med ekstrarolleatferd både på individ- og virksomhetsnivå, i tillegg til at det gir leder noen dilemmaer å hankses med.

Flere av informantene beskriver hvordan ekstrarolleatferd kan utarte seg til å bli litt mye for den som utøver den. Datene viser at det til tider går det på bekostning av egne grunnleggende behov. Å ikke ta seg tid til å spise lunsj er et av funnene. En av informantene beskriver det slik: «Og så er det noen da som jobber og nesten ikke får tatt lunsj fordi de vet at det skal gjøres og det skal gjøres».

Noen av informantene forteller om hvordan ekstrarolleatferd går på bekostning av egen fritid og hvile: «jeg har en sykepleier som aldri klarer å gå hjem fra jobb. Hun vet at hun ikke kan få overtid og at hun må gå hjem. Men hun klarer aldri å gå hjem fra jobb.»

Dataene viser også at ekstrarolleatferd i ytterste konsekvens går på bekostning av egen helse og resulterer i sykemelding. En av informantene beskriver det slik: «Ja de blir utslitt til slutt. Og det er liksom noe med å kunne slippe taket og stole på at det er noen andre som gjør det [...] de sliter seg litt ut. [...] Rett og slett sykmelding».

Dataene viser også at ekstrarolleatferd har et utfordrende aspekt ved seg som kan virke negativt inn på arbeidsmiljøet, da ikke ekstrarolleatferd oppleves positivt for alle i kollegafellesskapet. En av informantene beskriver at andre medarbeidere føler seg tråkket på tærne ved at kollega med ekstrarolleatferd tar over arbeidsoppgaver som de burde håndtert:

Og så er det noen ganger hvor jeg har opplevd at de som gjør det lille ekstra gjør oppgaver som toucher inn på oppgaver som andre burde ha gjort eller kunne ha gjort, og man føler seg tråkket på eller overkjørt da.

Noen av informantene beskriver hvordan det kan sette andre i skyggen og skape en negativ sammenligning kollegaer seg imellom. Dette kan illustreres med sitat fra en av informantene:

Ulempen kan jo kanskje være at andre ser på det som negativt, fordi at de selv ikke gjør det. For noen kan jo legge merke til at de alltid har en kollega som [...] hun er villig til å ta på seg det, men det gjør ikke jeg. [...] og at man da trekker seg enda mer tilbake, hvis du er en som kanskje er veldig fremtredende i måten de tar på seg ekstra ting, så tror jeg det setter andre i skyggen. Og det er ikke alltid like positivt, [...] at andre sammenligner seg også føler de at de ikke strekker til rett og slett. Hvorfor har hun kapasiteten, når ikke jeg har det?

En av informantene forteller om sin erfaring med at medarbeidere med ekstrarolleatferd ikke bidrar til å lære andre slik at ansvar kan fordeles på flere: «Så det er kanskje litt ulempen at de ikke viser andre nok, sånn at de kan fordele ansvaret sitt litt.»

Ekstrarolleatferd kan også vise seg som en ulempe overfor beboere ved at det oppstår en form for gruppering av de ansatte:

Det kan være en ulempe inn mot beboerne, særlig de beboerne som får det lille ekstra av noen, og gjerne av de samme, fordi at det blir da de snille og de som kanskje ikke gjør det lille ekstra [...] blir de kjipe.

Dataene viser også at ekstrarolleatferd kan ta litt overhånd og gå på bekostning av de vanlige ansvarsoppgavene. En av informantene sier det slik: «folk kan bli så engasjert i sånne sideroller at de nesten ikke har tid til hovedoppgavene».

Ekstrarolleatferd gir også noen dilemmaer for leder å hankses med. En av informantene beskriver sitt dilemma med å balansere anerkjennelse av den ekstra innsatsen som gjøres uten at dette går på bekostning av at andre som også har gjort jobben sin opplever seg sett:

Men jeg synes jo det er vanskelig for jeg har jo veldig lyst til å virkelig anerkjenne de som de som gjør det lille ekstra, men det gjør noe ikke nødvendigvis positivt med enkelte av de andre som føler at de aldri blir sett, for det har jeg faktisk også opplevd når jeg begynner å reflektere over det, og det er klart at det er jo uheldig, for vedkommende har også gjort jobben sin, bare ikke gjort det lille ekstra nødvendigvis, det er ikke dermed sagt at vedkommende har gjort en dårlig jobb, på ingen måte.

Dataene viser også at ekstrarolleatferd skaper en form for sedvane for håndtering av enkelte arbeidsoppgaver. Videre viser dataene at dette kan skape noen utfordringer for leders dersom vedkommende med ekstrarolleatferd slutter i jobben, da det ligger i ekstrarolleatferdens natur at den består av oppgaver som ikke er formalisert i en funksjonsbeskrivelse, og dermed ikke automatisk erstattes av en ny medarbeider. Dette illustreres med et sitat fra en av informantene:

Den største ildsjelen på avdelingen[...] ser nå for seg å slutte, og [...] den kjenner jeg er ødeleggende for meg. Og da blir jeg, skal ikke si litt umotivert, men da begynner jeg å tenke på hvem kan jeg [...]supplere med for å dekke dette store gapet [...] som blir borte da, om jeg må dele det opp i flere områder for å få det til da.

4.3 Hva gjør leder for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem?

Studiens tredje hovedfunn handler om lederskap og bidrar til å besvare forskningsspørsmålet *Hva gjør leder for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem?* Dette forskningsspørsmålet bidrar til kunnskap om hvordan leder gjennom verdier, leder-medarbeiderrelasjon, leder som rollemodell samt å være en motivator, bidrar til å påvirke medarbeidere til ekstrarolleatferd.

4.3.1 Verdier i lederskapet

Dataene viser først og fremst at informantene formidler verdier for ønskverdige praksiser i avdelingen gjennom sitt lederskap ut til sine medarbeidere. En av informantene sier det slik: «Her skal det være godt å bo».

Videre viser data at ekstrarolleatferd av enkelte benyttes som en ledestjerne for ønsket praksis i avdelingen: «Det lille ekstra for meg kanskje blir mer en gullstandard å leve etter».

Dataene viser også hvordan verdiforankringen preger leders forventninger til sine medarbeidere i sykehjem: «det er derfor du kommer på jobb, for at du skal gjøre en god jobb for de beboerne som bor her».

En av informantenes beskriver også hvordan visjonen og formålet blir kommunisert gjennom hele ansettelsesforholdet, fra intervju ved ansettelse og underveis i arbeidsforholdet:

Jeg må jo si at i alle samtaler og i alle rekrutteringer, så snakker jeg om at sykehjem, det er siste stopp [...] Hva kan du gjøre for at våre beboere skal ha det fint? Ikke nødvendigvis ved siste slutt, men i det daglige. [...] jeg tror nok vi er noe veldig verdifullt for beboerne våre.

En av informantene fremstår som særlig verdibevisst i sitt lederskap ved å beskrive hvordan det arbeides med verdier gjennom å oppfordre sine medarbeidere til å stoppe opp og reflektere over sin egen praksis:

Jeg sier bestandig at man kan snu seg rundt, og så kan man se på beboerne som er der, og tenke at dette kunne vært en av mine nærmeste. Er det sånn jeg vil at mine skal ha det? Og da må man tenke litt, fordi at det du gir er også det du synes at dine kan få, på den måten tenker jeg. At du har gode verdier, rett og slett.

4.3.2 Leder- medarbeiderrelasjon

Dataene viser først og fremst at leder- medarbeiderrelasjon er av betydning for ekstrarolleatferd i sykehjem. En av informantene forteller om hvordan vedkommende bygger relasjoner med sine medarbeidere både gjennom uformelle- og mer formaliserte samtaler. Dette resulterer i at medarbeidere tar et selvstendig initiativ til å påta seg oppgaver:

Vi har et åpent forhold. Vi starter dagen rolig med kaffe og prat, [...] det er jo ikke alle som [...] vil utlevere så mye og det skal man også respektere, og så prater man liksom om hva man har jobbet med tidligere, har interesse for, og så har jeg jo medarbeidersamtaler hvor jeg spør: Er det noe du kan bidra med? Er det noe du har lyst til? Er det noe du vil bli, kanskje fritatt for? Du kan jo ikke bli fritatt for alt, for du skal jo være på jobb. Det er sånne ting, vi tar det opp. Ja og så kommer de ofte til meg og sier, du jeg kunne godt tenke meg.

På spørsmål om vedkommende tror at medarbeiderne ville bidratt like mye hvis de ikke hadde den gode leder- medarbeiderrelasjonen så svarer den samme informantene avkrefte: «Det tror jeg faktisk ikke».

En av informantene beskriver hvordan leders nærvær gir trygghet til medarbeidere slik at de utviser ekstrarolleatferd:

Så ja, det er nok noe i det at de ansatte som yter det lille ekstra er ansatte som man har en tettere relasjon til, ser mye mer, kan veilede mye mer. De føler seg mye mer trygge, og mange sier jo at det er så godt når dere som ledere er her da føler vi at ting liksom flyter så mye bedre, og da klarer de å yte det lille ekstra [...], jeg synes det er vanskeligere å få de som jeg ser minst, til å yte det lille ekstra.

Flere av informantene beskriver varianter av et gi- og ta- forhold som preger leder- medarbeiderrelasjonen i sammenheng med ekstrarolleatferd. Når leder erfarer at medarbeider strekker seg litt lengre så speiler leder denne atferden i sin relasjon til medarbeideren:

Ja altså jeg prøver å være fleksibel. [...] Sånn at de opplever at de får noe igjen. Den sykepleieren for eksempel som strekker seg veldig langt og jobber mye mer enn hun skal noen ganger, da er jeg veldig obs på når hun spør om noe, ja du kan bare avspasere, klart det.

Dataene viser også at i noen tilfeller forventer leder tilsvarende respons fra sine medarbeidere:

Jeg kan ikke bare gi og gi uten å få noe tilbake, hvis dere får bytte eller får avspasere en helg, så forventer jeg at du sier ja til meg også, eller så kan ikke jeg si ja til det hver gang.

Dataene viser at leders håndtering av ekstrarolleatferd kan disponere for en forskjellsbehandling av medarbeiderne. En av informantene forteller om hvordan vedkommende gjengjelder ekstrarolleatferd, og antyder samtidig at det kan gi en form for forskjellsbehandling i leder- medarbeiderrelasjonene på avdelingen:

Jeg er oppriktig og mener at jeg er lik mot alle, men jeg ser jo at når man kanskje ønsker å gi det lille ekstra så er jeg også villig til å gi noe tilbake. Har for eksempel en [...] veldig flink [...] som takker alltid ja til å bytte vakter og stiller opp til enhver tid, og så kjente jeg jo på når personen kom i en vanskelig familiesituasjon og spurte meg tilbake om jeg kunne hjelpe litt med bytting av vakter så ja, selvfølgelig.

Dataene viser at det kan oppstå en form for favorisering av medarbeidere med ekstrarolleatferd, en av informantene beskriver eksplisitt: «jeg er glad i min ansatte, og jeg er spesielt mer glad i de som utøver et ekstraarbeid, og jeg kjenner igjen at da blir jeg motivert, for de har en stor verdi til avdelingen».

Dataene viser at ledere oftere retter sin henvendelse, og dermed også retter sin oppmerksomhet, til medarbeidere som de erfarer at er positive til å påta seg oppgaver enn hva som er tilfellet for de øvrige medarbeiderne: «Ja, bestandig medarbeidere som sier ja, og da er det jo selvfølgelig lett å spørre dem, så jeg må jo ta meg selv i nakken litt innimellom og ikke rope de navnene bestandig [...]».

4.3.3 Leder som rollemodell

Dataene viser først og fremst at ledere går foran og viser ekstrarolleatferd i praksis som gode rollemodeller for sine medarbeidere. Flere av informantene beskriver hvordan de strekker seg lengre enn det som er å forvente i stillingen som leder ved å bistå pleiepersonalet med praktiske gjøremål ute i avdelingen når ting ikke går på skinner. En av informantene beskriver det slik:

Når det er sykdom og vi ikke får tak i folk så tar jeg på meg arbeidstøy, går i stell og hjelper dem, for da vet jeg at de ansatte ser at jeg kan bidra med ting [...], og da føler

de at jeg bistår når det virkelig trengs da, og da er det lettere for dem å bistå når motsatt vei og da.

En av informantene beskriver også hvordan dette skjer i mer beboernære situasjoner:

Når to- tre andre har prøvd, men bare møter motstand og skriking, og når vi ser at når jeg går inn så er det en person som roer seg, da gjør vi også resten av dagen mye bedre for den beboeren ved at jeg investerer de 20 minuttene i å hjelpe til. Så sånn sett så tror jeg man gir hverandre, det er litt gi og ta, ved at jeg da viser at jeg bidrar litt, så kanskje de ansatte hjelper meg hvis vi står i en krise en dag, at man går foran litt som et eksempel på å gi og ta da.

Gjennom en av informantenes beskrivelse synliggjøres det hvordan vedkommende gjennom å opptre som rollemodell tilfører verdien fellesskap som motivator for ekstrarolleatferd:

Prøver jo å motivere, sånn som i dag det å bistå og hjelpe til, viser jo at jeg også strekker meg litt lenger. Det er jo ikke [...] forventet at en avdelingsleder går inn og tar et stell. [...] så tror jeg det viser litt at det er ikke det skillet mellom dem og oss, vi skal gjøre det her sammen. Og det tror jeg gjør at de også velger å strekke seg litt lenger, når de ser at jeg velger å strekke meg litt lenger.

4.3.4 Leder som motivator

Først og fremst så viser dataene at mange av informantene bevisst jobber med å motivere for ekstrarolleatferd gjennom sitt lederskap. Dataene viser at det er den indre motivasjonen som vektlegges for muligheten til påvirkning av den ytre motivasjonen i form av penger begrenses av rammevilkårene som driften av sykehjemmet er underlagt. En av informantene beskriver det slik: «[...] da jobber jeg veldig med indre motivasjon. Alt det ytre har ikke jeg så stor styringsrett over, eller påvirkning på».

Flere av informantene vektlegger betydningen av å bruke tid på å bli kjent med hver enkelt medarbeider for å finne ut av hva som motiverer den enkelte medarbeider. En av informantene sier det slik: «Jeg tror alle folk blir motivert av forskjellige ting så ja, man må finne litt ut av hva som motiverer den enkelte, og så møte de på det. For det er ikke likt for alle».

Dataene viser at gjennom å finne ut av hva som engasjerer den enkelte så kan leder få medarbeidere til å påta seg ulike ressursoppgaver eller verv i avdelingen. En av informantene beskriver det slik: «Jeg har en som er veldig aktiv, kan bake med beboerne, lage en suppe fra bunnen, [...] og hun har jeg tenkt som en god aktivitetskontakt/ ernæringskontakt for jeg ser jo at dette ligger en motivasjon i bunn da».

Dataene viser også at å vise til resultater og å benytte anerkjennelse er sentrale lederverktøy for motivasjon til atferden som de ønsker mer av. En av informantene sier det slik: «Ja, det er anerkjennelsen og jeg er nok blitt mer bevisst på å være litt observant ute i miljøet, og fange det opp, fordi at jeg ser hvor glad de blir over å få gode tilbakemeldinger».

Dataene viser videre at det er en balansegang for leder å anerkjenne ekstrarolleatferd uten at det setter andre medarbeidere i skyggen, som også har gjort jobben sin uten å gjøre det lille ekstra. Dette underbygger funn presentert tidligere som omhandler at ekstrarolleatferd kan gi noen utfordringer. Det blir dermed viktig for leder å anerkjenne atferden uten å nødvendigvis sette disse medarbeiderne på en pidestall. En av informantene løser dette gjennom kombinasjonen direkte tilbakemeldinger til medarbeidere med ekstrarolleatferd samt å generalisere det i felles møtefora. Dette illustreres med sitat fra en av informantene:

Jeg tar det ofte med den det gjelder når jeg ser det, kanskje mest det. Og så pleier jeg å snakke litt om det i personalmøter eller når vi sitter på rapport på et generelt grunnlag da, at jeg har observert at fy søren det var ryddig her i dag, og så flott at den beboeren har fått farget håret sitt, [...] altså ja generalisere det litt da.

Flere av informantene er opptatt av at trygghet og mestring er viktige faktorer å kunne yte det lille ekstra, og jobber bevisst med dette for å motivere medarbeidere til å ta mer selvstendig initiativ og yte mer. En av informantene beskriver det slik:

Og så prøver jeg å sette [...] dem sammen i gruppe [...] så hvis det er et par sykepleiere på jobb [...] så vet jeg at ei kan veldig mye, og så er det noe vi skulle ha jobbet litt mer med i dag liksom så har vi tid til det, og da merker jeg at den som er usikker, ja kunne vi øvd litt på [...], og da føler jeg liksom vedkommende har begynt å ta tak i ting selv og spør om ting, fordi at jeg setter av rom for at det er i trygge omgivelser. Så det føler jeg, at jeg må ta slike hensyn, og det gjør jo at folk blir litt bedre og yter litt mer og så blir engasjert.

Dataene viser også at noen av informantene benytter en del tid for å finne ut av hva som motiverer den enkelte, og at dette kan bli en belastning i en allerede presset arbeidshverdag for leder. En av informantene beskriver det slik: «Ja, og så blir det kanskje litt slitsomt for da blir det, eller man skal vel egentlig ikke kalle det for et ansvarsområde da, men da blir nok en ting i et allerede stort lederspenn.

Beskrivelsene over viser at det utøves aktiv handling fra leders side for å påvirke til ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem.

5 Diskusjon

I forrige kapittel ble studiens resultater presentert. I dette kapitlet diskuteres noen elementer ved de tre hovedfunnene i lys av relevant teori og forskning. Også her, som i presentasjon av resultater, benyttes forskningsspørsmålene som struktur for presentasjonen i kapitlene 5.1, 5.2 og 5.3.

5.1 Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?

I det følgende diskuteres ekstrarolleatferd som noe kontekstuelt og som drevet av indre motivasjon.

5.1.1 Ekstrarolleatferd kommer til uttrykk betinget av konteksten

I min studie kommer ekstrarolleatferd i sykehjem til uttrykk på to nivåer, nemlig individ- og virksomhetsnivå, som er i tråd med Matthiesen sin beskrivelse av ekstrarolleatferd (2014, s. 37). Det betyr at ekstrarolleatferden uttrykkes i form av handlinger som kommer kollegaer og/ eller beboere til gode så vel som sykehjemmet, driften og organiseringen på et mer overordnet nivå.

Videre viser resultatene av denne studien at ekstrarolleatferd i sykehjem kommer i flere former. Dette er langt på vei i samsvar med Podsakoff et al. sin beskrivelse av syv former for ekstrarolleatferd (2000, s. 516). I denne studien ses primært handlinger som kan sammenfalle med det Podsakoff et al. beskriver som:

- *hjelpsomhet*
- *sportsånd*
- *individuell initiativ*

Det er nok ikke slik at Podsakoff et al. sine syv former for ekstrarolleatferd vil defineres og oppfattes likt innenfor alle bransjer eller profesjoner for det kommer jo an på hva som ligger i de formaliserte forventningene til disse. For sykepleiere som profesjon er det f.eks. et krav om å holde seg faglig oppdatert, så *selvutvikling* slik Podsakoff et al. beskriver det, vil sannsynligvis ikke betraktes som ekstrarolleatferd sett fra leders ståsted. I bunn og grunn er det kanskje ikke så viktig å identifisere formen for ekstrarolleatferd for formens skyld, men

det interessante er å benytte formene som en referanseramme i forståelsen av hva det kan omhandle.

Oppsummert ser det derfor ut til at ekstrarolleatferd langt på vei betinges av den konteksten medarbeideren befinner seg i. De praktiske eksemplene i denne studien viser at *hjelpsomhet, sportsånd og individuelt initiativ* er de primære formene for ekstrarolleatferd i sykehjem.

5.1.2 Indre motivasjon som primær driver for ekstrarolleatferd

Avdelingsledernes beskrivelser indikerer at den enkelte medarbeiders motivasjon, evne til å strukturere arbeidshverdagen og rammebetingelser på den enkelte vakten er viktige faktorer som spiller inn på hvorfor noen utviser ekstrarolleatferd, mens andre ikke gjør det, og videre hvorfor noen utviser ekstrarolleatferd, men ikke gjør det hele tiden.

Lederne som ble intervjuet beskriver hvordan rammene for den enkelte vakten kan sette begrensninger for utøvelse av ekstrarolleatferd. Dette anses som en naturlig konsekvens av at arbeid i sykehjem handler om arbeid med mennesker som til tider kan være uforutsigbart, da behovene hos de som bor i sykehjem endrer seg og langt på vei blir styrende for hverdagen. At arbeidsbelastningen på den enkelte vakten påvirker forekomsten av ekstrarolleatferd får delvis støtte i tidligere forskning, som har vist at forekomsten av ekstrarolleatferd daler i perioder hvor medarbeidere føler seg slitne eller må ta igjen de vanlige arbeidsoppgavene sine (Organ, 2018, s. 302). Å ta igjen ordinære arbeidsoppgaver må kunne likestilles med at de vanlige oppgavene i tjenesteytingen til beboere i sykehjem tidvis krever mer av medarbeiderne enn hva tilfellet er til andre tider. Litteraturen påpeker imidlertid at det nettopp er i arbeidssituasjoner preget av uforutsigbarhet at ekstrarolleatferd blir særskilt viktig (Matthiesen, 2014, s. 37). I et ledelsesperspektiv blir derfor viten om hva som kan bidra til at ekstrarolleatferd kommer til uttrykk sentral viten.

Informantene erfarer og beskriver ulikheter i medarbeidernes evne til å strukturere arbeidshverdagen sin, og lederne mener å se at dette påvirker hvem som utviser ekstrarolleatferd. Forskningen til Rapp et al. (2013) bekrefter at evnen til å planlegge tiden bidrar til å håndtere arbeidsoppgaver inklusive ekstrarolleatferd (Organ, 2018, s. 303). Noen medarbeidere evner å strukturere arbeidshverdagen sin slik at de skaffer seg mulighetsrommet til ekstrarolleatferd. En av informantene beskrev det slik:

Hun får alltid tid til alt. Så det er det jeg undres over, hvorfor får hun så mye tid? Men som hun sier så er hun her for å gjøre jobben sin. Hun [...] samarbeider godt med de andre, og er her for å gjøre jobben sin og [...] greier å se små smutthull der hun får tid til å gjøre ting.

Evnen til å strukturere arbeidshverdagen kan handle om personlige ressurser, slik som evnen til å tenke konstruktivt, se muligheter i stedet for å fokusere på hindringer, evnen til å planlegge og sortere ut hva som er relevant og viktig, og hva som er mindre viktig. Dette er egenskaper som gir individet ulike styrker og svakheter. Kanskje handler det heller ikke bare om personlige egenskaper, men om erfaring og mestring av arbeidsoppgaver som gir innsikt og forståelse for hvordan bruke tiden best mulig. Dette harmonerer også med selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan om hva som gir vekst og utvikling (Løvaas, 2017, s. 228). Ifølge selvbestemmelsesteorien vil blant annet medarbeiderens opplevelse av å ha den kompetansen som trengs for å mestre arbeidsoppgaven være en motiverende faktor for handling (Løvaas, 2017, s. 229). De personlige egenskapene er det naturlig å tenke at leder ikke kan påvirke i særlig grad, annet enn gjennom rekruttering og utvelgelse av medarbeidere. Derimot kan innsikt i hvordan ekstrarolleatferd kan styrkes gjennom motivasjon og øvelse i planlegging og strukturering, være relevant og interessant i et ledelsesperspektiv.

Studien viser at lederne knytter ekstrarolleatferd til handlinger som i seg selv gir en form for tilfredsstillelse eller glede for den som utøver atferden, dette kan ses i sammenheng med det som litteraturen betegner som indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234; Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56; Løvaas, 2017, s. 224; Ryan & Deci, 2000, s. 71). Studiens resultater støttes av litteraturen som beskriver indre motivasjon som en positiv prediktor for ekstrarolleatferd (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 64). Et sitat fra en av informantene illustrerer dette:

Jeg tror de velger å gjøre det litt fordi at det gir de selv noe også. Jeg tror mange av oss mennesker er så opptatt av oss selv at vi ofte ikke gjør ting hvis de ikke gir oss selv en gevinst, eller en god følelse, så jeg tror ikke noen egentlig gjør noe uten at de sitter igjen med en viss form for god opplevelse selv. [...] Så jeg tror det handler litt også om den gode følelsen man får selv, litt egen vinning i det.

Informantenes beskrivelser indikerer at indre motivasjon ofte opptrer parallelt med prososial motivasjon, hvor driver for atferden også knyttes til at handlingen skal resultere i noe positivt for andre individer eller virksomhet. Dette forholdet bekreftes også i litteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235; Løvaas, 2017, s. 226). Dette kan illustreres med utsagnet fra en av informantene:

Noen har man kanskje en ekstra omsorg for av beboerne også, at man av en eller annen årsak ønsker å strekke seg litt ekstra for enkelte av disse beboerne, kanskje særlig de [...] som ikke har noen andre som kan gjøre det lille ekstra.

I et ledelsesperspektiv synes det derfor hensiktsmessig å rette oppmerksomheten mot hvordan leder kan påvirke til indre motivasjon. Det virker innlysende, slik som Jacobsen og Thorsvik beskriver, at det handler om jobb- og arbeidsutforming, i og med at indre motivasjon knyttes til en form for tilfredsstillen ved utføring av handlingen i seg selv (2019, s. 243). Dette leder igjen inn på Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori, og kanskje er det slik at leder gjennom sitt lederskap kan påvirke til at ekstrarolleatferd kommer til uttrykk ved å la seg inspirere av selvbestemmelsesteorien.

Deci og Ryan beskriver motivasjon langs et kontinuum fra ytre til indre motivasjon, og etter hvert som den enkelte medarbeider opplever autonomi eller selvstendighet i arbeidet, opplever kompetanse til å mestre sine arbeidsoppgaver og opplever sosial tilhørighet så vil medarbeideren bevege seg langs dette kontinuumet i retning indre motivasjon som viser seg i arbeidsresultater som blant annet ekstrarolleatferd Gagne og Deci (2005, s. 337).

Det kan imidlertid være noen utfordringer med å få gjennomført dette i praksis ved sykehjem. Mange ledere i sykehjem har et relativt stort antall medarbeidere som de har personalansvar for fordi det er en døgnkontinuerlig bemannet tjeneste. Dette kan by på utfordringer med å følge opp hver enkelt medarbeider slik det kan forstås er nødvendig i selvbestemmelsesteorien. Det vil være mer naturlig å tenke at en leder benytter seg av teorien som en referanseramme i sitt lederskap.

Videre er det begrenset hvor stor *selvbestemmelse* eller autonomi den enkelte medarbeider i sykehjem vil kunne oppleve å ha da tjenesteytingen er regulert gjennom lovgivningen, interne prosedyrer og hver enkelt beboers tiltaksplan for tjenesteytingen. Det er imidlertid mulig å oppnå en viss form for autonomi i arbeidet ved at hver enkelt medarbeider kan bidra

til å finne de gode løsningene innenfor de rammene som eksisterer, og at leder er seg bevisst på å ikke detaljstyre sine medarbeidere. Dette ser også ut til å harmonere med hva Løvaas skriver om selvbestemmelse (2017, s. 228).

Å gi medarbeider opplevelsen av *kompetanse* eller mestring av arbeidsoppgaver krever en kontinuerlig oppmerksomhet fra leder i sykehjem, da beboerne gjerne har et stadig mer komplekst sykdomsbilde som resultat av at de bor lengre hjemme før de får plass på sykehjem, og de skrives ut fra en sykehusinnleggelse etter kort tid. I tillegg er det til stadighet medarbeidere som slutter og nye som kommer til.

Man kan tenke seg at det er lett å oppleve *sosial tilhørighet* som medarbeider i sykehjem da man som regel er på vakt sammen med flere kollegaer, kanskje med unntak av på natt. Det kan imidlertid være medarbeidere som ikke har like lett for å ta sin plass og som kan komme til å føle seg utenfor. Det å omgås andre mennesker på jobb er heller ikke nødvendigvis det samme som at man opplever sosial tilhørighet i form av gode relasjoner. De hviler et stort ansvar på leder i å inkludere og sikre at alle medarbeidere føler seg sett og hørt, og at de har en verdi i fellesskapet.

I følge Podsakoff et al. har holdninger til arbeidet og oppgavekarakteristika, det vil si om den enkelte finner oppgavene interessante og meningsfulle, en sterk positiv sammenheng med ekstrarolleatferd, dette støtter funnene og påstandene slik de her er presentert. Det er imidlertid verdt å merke seg at Podsakoff et al. også fant at ledelse, mer enn noe annet, er av betydning for ekstrarolleatferd (2000, s. 532). Lederskapets betydning for ekstrarolleatferd er også forenelig med funnene i KLP sin undersøkelse (2020). KLP fant i tillegg at et positivt arbeidsmiljø var av stor betydning for ekstrarolleatferd (2020). I diskusjonen av tredje hovedfunn i kapittel 5.3, vil jeg komme nærmere tilbake til hvordan lederne i denne studien gjennom sitt lederskap påvirker sine medarbeidere til ekstrarolleatferd.

Oppsummert ser vi at ekstrarolleatferd kommer til uttrykk gjennom indre motivasjon, og atferden kommer enkeltindivider så vel som virksomheten til gode gjennom ulike former for handlinger. Tidligere teori og forskning støtter påstanden om at den enkelte medarbeiders motivasjon, evne til å strukturere arbeidshverdagen og rammebetingelser på den enkelte vekten, er forhold som avgjør om ekstrarolleatferd kommer til uttrykk i sykehjem. Det

handler imidlertid også om noe mer enn den enkeltes motivasjon og egenskaper. Ekstrarolleatferd påvirkes også av konstruktiv arbeidsmiljø og ledelse som påvirker til ekstrarolleatferd. I de to øvrige hovedfunnene i denne studien belyses betydningen av arbeidsmiljø, og hvordan lederne gjennom sitt lederskap kan påvirke til ekstrarolleatferd.

5.2 Hvilken betydning har ekstrarolleatferd i sykehjem?

Herunder diskuteres ekstrarolleatferd som en gullstandard å strekke seg etter, samt noen lederutfordringer ved ekstrarolleatferd.

5.2.1 Ekstrarolleatferd som en gullstandard

Dataene i studien viser at ekstrarolleatferd er en ønsket atferd som har en stor verdi både på individ- og virksomhetsnivå, forenelig med det Matthiesen skriver om at ekstrarolleatferdens positive virkning på kvantitet og kvalitet på det som produseres (2014, s. 37). Et sitat fra en av informantene illustrerer dette:

Den har jo høy verdi, både for kollegaer og ikke minst for beboerne som opplever å få det lille ekstra [...], men det er absolutt i mine øyne en positiv verdi. Ikke for å være flinkest i klassen, men for å sette et godt eksempel for de rundt seg, og så blir det jo litt ekstra gjort da.

En av informantene benytter beskrivelsen *gullstandard* om ekstrarolleatferd, og viser til at det handler om å identifiser hva som er det beste på individ- og virksomhetsnivå og så strekke seg etter det.

Den klart største positive betydningen av ekstrarolleatferd i sykehjem ser ut til å være betydningen ekstrarolleatferd har for arbeidsmiljøet, for det ser ut til å gi noen formidable ringvirkningseffekter. Ved at medarbeidere viser omtanke og hjelpsomhet seg imellom skapes en positiv stemning i avdelingen som gir overskudd til å gi det lille ekstra til beboerne som igjen gir ro i avdelingen og den totale arbeidsmengden i avdelingen blir mindre slik at medarbeiderne opplever en håndterlig arbeidsmengde som gir opplevelsen av mestring. Denne ringvirkningseffekten ble visualisert med en egen figur i kap. 4.2.1, og en av informantenes utsagn understreker dette:

Jeg tror det har veldig mye å si for det skaper veldig mye samhold ovenfor kollega, men overfor beboerne så tror jeg det kan [...] skape mye mer ro i avdelingene. Når de ansatte har det godt sammen så har ofte beboerne det bedre, og når de finner på ting med beboerne [...] vil det også skape mye mer ro, og da blir døgnet igjen mye bedre. Så jeg tror det forplanter seg veldig til en god ro i avdelingen, og da opplever de mer mestring hver eneste dag og opplever at arbeidsbelastningen blir mindre. For med en gang noen er urolig så smitter det gjerne over på flere og da øker arbeidsmengden med en gang. Så jeg tror det har mye å si for den totale opplevelsen av mengde arbeid.

På den ene siden støttes dette funnet av Organ et al. (2006) som argumenterer for at ekstrarolleatferd bidrar til å rekruttere og beholde medarbeidere fordi det verdsettes at man støtter hverandre (Bolino et al., 2013, s. 543). Funnet i denne masteroppgaven får også støtte i undersøkelsen til KLP om positivt arbeidsmiljø som den viktigste driveren for ekstrarolleatferd, samt beskrivelsen av at det ser ut til å være en form for gjensidighetstanke kollegaer imellom (2020). På den andre siden er det nok slik at funnene i denne masteroppgaven viser ringvirkningseffekten av ekstrarolleatferd mer eksplisitt.

Den reelle betydningen av ekstrarolleatferd kommer også frem gjennom informantenes tanker om en hverdag i sykehjem uten ekstrarolleatferd, og dataene i studien viser at en hverdag uten ekstrarolleatferd bekymrer lederne. Et sitat fra en av informantene illustrerer dette:

Jeg tror ikke vi hadde strukket oss så langt for hverandre, og så tror jeg kanskje at miljøet ville vært litt mer kjølig. Og at vi sikkert ville sett mer uro blant beboerne, kanskje mindre trivsel. [...] vi ønsker å gjøre det lille ekstra for alle sammen for det her er hjemmet til folk. Her skal det være godt å bo. Så jeg tror kanskje hverdagen hadde blitt litt mer monoton. Uten at det skjer noe særlig. Ja, det jeg tror har blitt mer kjedelig, rett og slett. Ja og ikke et ønske om å lære noe nytt, få til noe, at man er tilfreds med mye mindre enn vi er nå i dag, så litt mer stusselig nesten.

Dette er et interessant funn fordi det ligger i ekstrarolleatferdens natur at den ikke er formalisert, eller slik som definisjonen av ekstrarolleatferd beskriver, at den er skjønnsmessig individuell og ikke direkte eller eksplisitt anerkjennes av det formelle

belønningssystemet (Matthiesen, 2014, s. 37). Altså kan man tenke at det ikke er en nødvendighet fordi det ikke er formalisert. Sitatet over, samt det som ble beskrevet tidligere om ringvirkningseffekten av ekstrarolleatferd, belyser imidlertid at en hverdag uten ekstrarolleatferd ville forringe kvaliteten på tjenesteytingen så vel som arbeidsmiljøet, og i så måte kan man si at Kaufmann og Kaufmann sin betraktning av ekstrarolleatferd som noe ønskelig og ofte en forutsetning for organisasjoners fungering blir synlig i denne studien (2015, s. 99).

Så når man ser den klare positive betydningen av ekstrarolleatferd i sykehjem så er det lett å slutte seg til at ekstrarolleatferd er *gullstandarden* å strekke seg etter. Det er imidlertid kanskje ikke fullt så enkelt, og derfor vil jeg belyse de mer utfordrende forholdene ved ekstrarolleatferd.

5.2.2 Lederutfordringer ved ekstrarolleatferd

Studien viser at ekstrarolleatferd bringer med seg noen utfordringer på individ- så vel som på virksomhetsnivå, slik som stor arbeidsbelastning på den enkelte medarbeider, samt leders balanse mellom anerkjennelse av ekstrarolleatferd og sikre at alle medarbeidere føler seg sett.

At ekstrarolleatferd kan ha en kostnad for den enkelte som utøver ekstrarolleatferd er det liten tvil om slik både funnene i denne studien, litteraturen og tidligere forskning viser. Både Einarsen og Skogstad samt Matthiesen er opptatt av at det er en atferd som bidrar til å ivareta organisasjonen sine interesser, men som ikke nødvendigvis er positiv for den som utviser atferden (2016, s. 159; 2014; s. 37). Et sitat fra en av informantene illustrerer ytterpunktet av hva det kan koste for den enkelte medarbeider som utviser ekstrarolleatferd: «Ja de blir utslitt til slutt. Og det er liksom noe med å kunne slippe taket og stole på at det er noen andre som gjør det [...] de sliter seg litt ut. [...] Rett og slett sykmelding». Det er imidlertid viktig å understreke at dette er ytterpunktet, for stort sett så snakkes det om økt arbeidsbelastning, stress og bruk av fritid for den enkelte medarbeider, og bare i ytterste konsekvens kan dette resultere i en sykemelding. Dette funnet støttes også av Ingstad sin studie om hvordan en gruppe sykepleiere i sykehjem strakk vekten i begge ender og stod over matpausen for å imøtekomme beboernes behov for sykepleie uten at de nødvendigvis fikk kompensert for den tiden (2010, s. 16). Også Organ har i senere tid

problematisert at ekstrarolleatferd som ekstrarordinær medarbeiderinnsats over tid kan bli mye for den enkelte, og resultere i stress som igjen kan gå på bekostning av både jobbtillfredshet så vel som kvaliteten på familielivet (2018, s. 302). Dette kan få praktiske konsekvenser for lederskapet også, ut over det å dekke opp for et sykefravær, og det handler om å ivareta den enkelte medarbeider. Leder har i følge arbeidsmiljøloven (2005) et ansvar for at medarbeidernes helse- miljø og sikkerhet er ivaretatt, og i slike tilfeller som beskrevet over kan det være behov for omsorgsfull grensesetting fra leders side slik at det ikke blir for mye for den enkelte.

Studien har også vist at ekstrarolleatferd kan føre med seg noen lederdilemmaer slik som at det kan være utfordrende for leder å balansere anerkjennelse av ekstrarolleatferd, uten at dette går på bekostning av at andre medarbeidere som også har gjort jobben sin opplever seg «sett». Et sitat fra en av informantene illustrerer dette:

Men jeg synes jo det er vanskelig for jeg har jo veldig lyst til å virkelig anerkjenne de som de som gjør det lille ekstra, men det gjør noe ikke nødvendigvis positivt med enkelte av de andre som føler at de aldri blir sett, for det har jeg faktisk også opplevd når jeg begynner å reflektere over det, og det er klart at det er jo uheldig, for vedkommende har også gjort jobben sin, bare ikke gjort det lille ekstra nødvendigvis, det er ikke dermed sagt at vedkommende har gjort en dårlig jobb, på ingen måte.

Dette ser ikke ut til å være så mye belyst i tidligere forskning og er derfor et særskilt interessant funn. Funnet visualiseres med figuren under.



Figur: Lederdilemma i anerkjennelse av ekstrarolleatferd

Motivasjonsteorien ved Maslows behovhierarki vektlegger blant annet menneskets behov for anerkjennelse, som et grunnleggende psykologisk behov som ved tilfredstillelse

motiverer til handling (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). I et ledelsesperspektiv ser det derfor ut til at anerkjennelse av den atferden som man ønsker mer av, som i dette tilfellet dreier seg om ekstrarolleatferd, har en sentral betydning. Dette er i tråd med hva Kaufmann og Kaufmann beskriver om at det er spesielt virkningsfullt å anerkjenne arbeid som medarbeider påtar seg utenom de formelle forpliktelsene, altså ekstrarolleatferd (2015, s. 116).

I et ledelsesperspektiv må man imidlertid jobbe med å finne den gode balansen mellom anerkjennelse av ekstrarolleatferd, samtidig som at man sikrer at alle medarbeidere føler seg «sett». Denne påstanden gis støtte i teorien om LMX, eller dyadisk ledelsesteori ved at det kan oppstå en situasjon med såkalte *inn- og utgrupper* (Matthiesen et al., 2013, s. 191). *Inngruppen* vil i dette tilfellet i ytterste konsekvens omhandle de som får anerkjennelse av ekstrarolleatferd fra leder, mens *utgruppen* er de øvrige medarbeiderne som «bare» gjør jobben sin. Risan beskriver hvordan en ulikhet i kvalitet på relasjonen som leder har til sine medarbeidere kan føre til forskjellsbehandling ved at f.eks. anerkjennelse og belønning blir ulikt fordelt hvilket kan medføre misunnelse og få konsekvenser som dårlig arbeidsmiljø (2012, s. 69).

For å oppsummere må det på den ene siden kunne sies å være grunnlag for å slutte seg til at ekstrarolleatferd er gullstandarden å strekke seg etter på grunn av de mange positive betydningene den ser ut til å ha både på individ- og virksomhetsnivå. På den andre siden er det viktig som leder å være seg bevisst hvordan man håndterer ekstrarolleatferd, både når det kommer til ivaretagelse av den enkelte medarbeider, og ikke minst hvordan man anerkjenner atferden slik at den ikke virker destruktivt på arbeidsmiljøet.

5.3 Hva gjør leder for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem?

Lederne i denne studien gjør ulike ting gjennom sitt lederskap for å påvirke sine medarbeidere til ekstrarolleatferd, og det synes klokt med tanke på at ekstrarolleatferd forbindes med kvalitet og kvantitet på det som produseres (Matthiesen, 2014, s. 37).

Jacobsen & Thorsvik beskriver ledelse som noe prosessorientert med hensikt å påvirke medarbeideres tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til felles innsats for å nå virksomhetenes målsetning (2019, s. 405). Det er altså lederen som er nøkkelpersonen for at

virksomheten når sine mål, men dette skal leder gjøre gjennom sine medarbeidere. Ledelse handler dermed på mange måter om å forvalte de menneskelige ressursene på best mulig måte for å nå målsetningen for virksomheten, slik Bakke beskrev det (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 252). LePine et al. (2002) har vist at ledelse er av betydning for påvirkning til ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 37).

Det er flere likhetstrekk mellom elementene informantene i denne studien benytter seg av i sitt lederskap, og den transformerende lederen slik Bass og Avolio beskriver den i sin fullspektrumsmodell for ledelse med de fire karakteristiske «I»-ene (Matthiesen, 2014, s. 186). Dette er interessant da Matthiesen i sin studie fant en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd (2014, s. 41).

Denne studien viser at lederne benytter seg av verdier i sitt lederskap, blant annet i form av refleksjon over verdier som utspiller seg i praksis for å skape en bevissthet om målsetning og visjon. Dette harmonerer med det Yukl skriver om vektleggingen av følelser og verdier i transformasjonsledelse (1999, s. 285). Et sitat fra en av informantene illustrerer dette:

Jeg sier bestandig at man kan snu seg rundt, og så kan man se på beboerne som er der, og tenke at dette kunne vært en av mine nærmeste. Er det sånn jeg vil at mine skal ha det? Og da må man tenke litt, fordi at det du gir er også det du synes at dine kan få, på den måten tenker jeg. At du har gode verdier, rett og slett.

Mest fremtredende i studien, med referanse til transformasjonsledelse, er hvordan ledere benytter seg selv som rollemodeller for å påvirke medarbeiderne til en type endring. Hensikten er å være et godt forbilde på å strekke seg litt lengre, og på den måten appellere til at medarbeiderne tar etter leders atferd og gjør det samme. Leder som rollemodell, eller *idealisert innflytelse*, beskrives også i litteraturen som den mest effektive formen for ledelse blant de fire «I»-ene i transformasjonsledelse (Matthiesen et al., 2013, s. 186). Et sitat fra en av informantene illustrerer hvordan vedkommende opptrer som rollemodell:

Når det er sykdom og vi ikke får tak i folk så tar jeg på meg arbeidstøy, går i stell og hjelper dem, for da vet jeg at de ansatte ser at jeg kan bidra med ting [...], og da føler de at jeg bistår når det virkelig trengs da, og da er det lettere for dem å bistå når motsatt vei og da.

På den andre siden, selv om evnen til å motivere og inspirere til oppnåelse av virksomhetens målsetning er viktige karakteristika for den transformerende lederen, så ser det ikke ut til at lederne i denne studien begrenser seg til denne tilnærmingen i sitt lederskap når det gjelder å påvirke til ekstrarolleatferd. Lederne i denne studien benytter seg i betydelig grad av sine relasjonelle ferdigheter også, hvilket harmonerer med LMX, eller dyadisk lederskap. Et sitat fra en av informantene belyser dette:

Vi har et åpent forhold. Vi starter dagen rolig med kaffe og prat, [...] det er jo ikke alle som [...] vil utlevere så mye og det skal man også respektere, og så prater man liksom om hva man har jobbet med tidligere, har interesse for, og så har jeg jo medarbeidersamtaler hvor jeg spør: Er det noe du kan bidra med? Er det noe du har lyst til? [...] Ja og så kommer de ofte til meg og sier, du jeg kunne godt tenke meg.

Videre viser studien at ekstrarolleatferd kommer oftere til uttrykk hos medarbeiderne som lederne ser og prater mye med, enn det som er tilfellet for de medarbeiderne lederne ikke har den samme relasjonen til. Her harmonerer funnene i denne studien med Ilies et al, sin beskrivelse av at leder utvikler forskjellige utvekslingsforhold med sine medarbeidere, og at kvaliteten på disse påvirker holdninger og atferd (2007, s. 269). Et sitat fra en av informantene illustrere dette:

Så ja, det er nok noe i det at de ansatte som yter det lille ekstra er ansatte som man har en tettere relasjon til, ser mye mer, kan veilede mye mer. De føler seg mye mer trygge, og mange sier jo at det er så godt når dere som ledere er her da føler vi at ting liksom flyter så mye bedre, og da klarer de å yte det lille ekstra [...], jeg synes det er vanskeligere å få de som jeg ser minst, til å yte det lille ekstra.

Dette kan igjen vise seg ved at de som leder har en høykvalitetsrelasjon til, en såkalt *inngruppe*, får visse fordeler som de medarbeiderne som leder har en lavere kvalitet på sin relasjon til, en såkalt *utgruppe*, ikke får. Dette skaper grobunn for en forskjellsbehandling, slik Risan beskriver det (2012, s. 69). Dette illustreres med følgende utsagn fra en av lederne:

Jeg er oppriktig og mener at jeg er lik mot alle, men jeg ser jo at når man kanskje ønsker å gi det lille ekstra så er jeg også villig til å gi noe tilbake. Har for eksempel en [...] veldig flink [...] som takker alltid ja til å bytte vakter og stiller opp til enhver tid, og

så kjente jeg jo på når personen kom i en vanskelig familiesituasjon og spurte meg tilbake om jeg kunne hjelpe litt med bytting av vakter så ja, selvfølgelig.

Dette utsagnet kan ses i sammenheng med det som KLP beskrev i sin undersøkelse, om at det ser ut til å eksistere en form for gjensidighetstenkning (2020). Dette peker i retning psykologisk kontraktsteori som nettopp handler om at ytelse skal føre til gjenytelse (Kirkhaug, 2013, s. 109). I Rousseau sin definisjon på psykologisk kontrakt fremkommer at det er individets antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen det handler om (Sverdrup, 2014, s. 64). Kirkhaug beskriver at så lenge det er samsvar mellom medarbeiders og organisasjonens forventninger til hverandre så betraktes den psykologiske kontrakten som oppfylt, og organisasjonen fungerer effektivt (2013, s. 109).

Det særskilt interessante i dette tilfellet er jo konsekvensene for ekstrarolleatferd dersom medarbeider opplever brudd på den psykologiske kontrakten, ved at leder ikke lenger gir den gjenytelsen i form av bytte av vakter eller andre goder. Her er det viktig i et ledelsesperspektiv å være kjent med resultatet av tidligere forskning. Bal et al. (2008) og Zhao et al. (2007) fant nemlig i sin forskning at brudd på psykologisk kontrakt gav mindre ekstrarolleatferd (Sverdrup, 2014, s. 66). Så hvis leder benytter psykologiske kontrakter for å påvirke til ekstrarolleatferd så kan det være klokt å være seg bevisst at kriteriet om gjensidighet opprettholdes. For å unngå de negative konsekvensene av brudd på psykologisk kontrakt anbefaler derfor Sverdrup blant annet at leder gjør den psykologiske kontrakten mer eksplisitt gjennom å bevisstgjøre seg sine egne handlinger og kommunikasjon, som kan komme til å forme medarbeiders forventninger om hva medarbeider vil få igjen for sin arbeidsinnsats (2014, s. 69).

Alt i alt tatt i betraktning så er det interessant at funnene i denne studien langt på vei ser ut til å få støtte i studien til Law og Hackett (2005), som viste at en sentral del av den effekten transformasjonsledelse har på organisatoriske utfallsmål som blant annet ekstrarolleatferd, virker gjennom LMX- ledelse (Matthiesen et al., 2013, s. 192). Det ser dermed ut til å være grunnlag for å hevde at ledelse som prosess for å påvirke til ekstrarolleatferd ikke handler om et enten eller, men snarere handler om at ulike ledelsesteorier som transformasjonsledelse og LMX utfyller hverandre hva gjelder å påvirke til ekstrarolleatferd gjennom lederskapet.

6 Avslutning

I dette avsluttende kapitlet konkluderes det på studiens problemstilling med en kort oppsummering av svarene på de tre forskningsspørsmålene, slik disse svarene ble presentert i de to foregående kapitlene om resultater og diskusjon. Deretter vil jeg komme med forslag til videre forskning. Helt avslutningsvis vil jeg si noen ord om implikasjoner for praksis på bakgrunn av den nye kunnskapen om ekstrarolleatferd i sykehjem i et ledelsesperspektiv, som denne studien har bidratt til.

6.1 Konklusjon

Denne studien har hatt som målsetning å besvare problemstillingen *Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere?* Problemstillingen er blitt besvart gjennom tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?
2. Hvilken betydning har ekstrarolleatferd i sykehjem?
3. Hva gjør leder for å påvirke til ekstrarolleatferd i sykehjem?

Konklusjon på disse tre oppsummeres kort i det følgende.

Ekstrarolleatferd kommer til uttrykk hos noen medarbeidere i sykehjem. Atferden utvises ofte, men ikke hele tiden, blant annet fordi rammefaktorene på den enkelte vekten varierer og vil enkelte ganger begrense muligheten for ekstrarolleatferd. Ekstrarolleatferd viser seg både i tankesett, slik som uttrykte holdninger og løsningsorientering, samt i praktiske handlinger hos disse medarbeiderne. Ekstrarolleatferd rettes mot enkeltindivider slik som beboere og kollegaer, men også mot et mer overordnet virksomhetsnivå, hvor medarbeider ser seg selv som en del av den større helheten. Hjelpsomhet, sportsånd og individuelt initiativ er de formene for ekstrarolleatferd som er mest fremtredende. Indre motivasjon fremstår som en vesentlig driver for ekstrarolleatferd hos medarbeidere i sykehjem, og indre motivasjon ser ut til å være noe som kan påvirkes gjennom lederskapet.

Ekstrarolleatferd har en klar positiv betydning i sykehjemmet, og ekstrarolleatferd trekkes frem som en gullstandard å strekke seg etter. Ekstrarolleatferd betyr at flere ting blir gjort, og det brer seg en god stemning i arbeidsmiljøet som gir en positiv ringvirkningseffekt på

tjenestetilbudet til beboerne. I et ledelsesperspektiv er det imidlertid viktig å være seg bevisst at ekstrarolleatferd kan ha en kostnad. På individnivå kan blant annet arbeidsbelastningen på den enkelte medarbeider bli vel stor, og gå på bekostning av den enkeltes fritid og helse. På et virksomhetsnivå kan det bli et lederdilemma å balansere anerkjennelse av ekstrarolleatferd for å ivareta denne atferden, samtidig som at øvrige medarbeidere opplever seg verdsatt.

Ledere kan påvirke til ekstrarolleatferd, noe denne studien også viser. Elementer fra transformasjonsledelse i kombinasjonen med LMX ser ut til å være sentrale virkemidler som lederne benytter seg av for å påvirke til ekstrarolleatferd. Lederne benytter seg både av uttalte verdier i sitt lederskap, og bruker seg selv som rollemodell på å strekke seg ut over den formelle funksjonsbeskrivelsen. I tillegg vektlegges det relasjonelle aspektet for å blant annet finne ut av hva som motiverer den enkelte medarbeider. Medarbeidere med ekstrarolleatferd ser ut til å få oppmerksomhet og noen goder fra leder som kan skape en situasjon med inn- og utgrupper, og resultere i en forskjellsbehandling av medarbeidere. Det oppstår et gjensidig gi- og ta forhold i relasjonen mellom leder og medarbeider med ekstrarolleatferd som ser ut til å harmonere med psykologiske kontrakter. Et brudd på den psykologiske kontrakten fra leders side vil med all sannsynligvis påvirke forekomsten av ekstrarolleatferd negativt.

6.2 Forslag til videre forskning

En empirisk studie som denne har naturligvis sine begrensninger, og det er flere elementer som er kommet frem underveis i arbeidsprosessen som kunne være interessante å forske videre på.

6.2.1 Medarbeiderperspektiv

Denne studien har tatt for seg fenomenet ekstrarolleatferd i et ledelsesperspektiv. Det kunne imidlertid være interessant i neste omgang å ta for seg fenomenet i et medarbeiderperspektiv. Med et medarbeiderperspektiv vil man få kunnskap om hva som driver den enkelte til å gjøre mer enn det som er formalisert både i form av forventninger- og anerkjennelse for arbeidsinnsatsen i stillingen. Samt om atferden oppleves å gi mer enn den koster, versus koster mer enn den gir for den enkelte medarbeider. Videre kunne det

også være interessant å få kunnskap om medarbeidere, både de som utviser, og de som ikke utviser ekstrarolleatferd, kjenner på et press til å utvise ekstrarolleatferd. Det kunne også være interessant med mer kunnskap om eventuelle spenninger medarbeidere opplever at ekstrarolleatferd skaper i arbeidsmiljøet.

6.2.2 Kulturperspektiv

Videre kunne det være interessant å se på ekstrarolleatferd i et kulturperspektiv som bidrar med kunnskap til læring av hverandre på tvers. Ved variasjoner i ekstrarolleatferd avdelingene imellom på et og samme sykehjem, mellom sykehjem, eventuelt mellom konkurranseutsatte- og kommunalt driftede sykehjem, hadde det vært interessant å vite om dette lar seg forklare med ulikheter i kultur, og i så tilfelle hva dette betyr i et ledelsesperspektiv.

6.2.3 Lederdilemmaer

Hvis jeg skulle bygge videre på forskningen i denne studien så ville jeg benyttet anledningen til å grave dypere i lederdilemmaene ved håndtering og anerkjennelse av ekstrarolleatferd da dette var studiens mest overraskende funn. Er det et særegent dilemma for anerkjennelse av ekstrarolleatferd, eller er anerkjennelse av arbeidsinnsats og arbeidsprestasjon et mer generelt dilemma for lederskapet, og har det evt. noe med kultur på ulike arbeidsplasser å gjøre?

6.3 Implikasjoner for praksis

Denne studien har bidratt med ny kunnskap om fenomenet ekstrarolleatferd i sykehjem i et ledelsesperspektiv som gir holdepunkter til å foreslå noen implikasjoner for praksis. Med *praksis* menes i denne sammenhengen den operative arbeidshverdagen for ledere i sykehjem.

Ekstrarolleatferd i sykehjem har så mye positivt ved seg at jeg vil hevde at dette er en ønskelig atferd blant medarbeidere i sykehjem, og det er en atferd som leder både kan og bør påvirke til.

Leder kan motivere til endring av atferd for å tilstrebe mer ekstraolleatferd ved å bruke seg selv som rollemodell på å strekke seg det lille ekstra, og gjennom å holde verdiene og gullstandarden for arbeidet høyt. Verdiene bør både uttales eksplisitt og det bør inviteres til refleksjon over verdier som kommer til syne i det daglige arbeidet slik vi ser blant informantene i denne studien. Dette vil kunne bidra til en verdibevissthet som rører ved medarbeidernes følelser, fordi verdier rører ved hva som er viktig for oss og det er grunn til å tenke at helsepersonell er opptatt av andres ve og vel (Askeland & Aadland, 2017, s. 28). Dette bringer meg over på indre motivasjon, og betydningen av å investere i relasjonen med hver enkelt medarbeider for å finne ut av hva som motiverer den enkelte og møte de på det så langt det er mulig og forenelig med målsetningen for virksomheten. I denne studien har *selvbestemmelsesteorien* gitt noen holdepunkter for hvordan leder kan forsøke å påvirke til indre motivasjon (Gagne & Deci, 2005, s. 337). Videre gir *Maslows behovhierarki* en forståelse av hvordan anerkjennelse er tilgjengelig som et verktøy for å motivere til atferd som leder ønsker mer av (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Kvaliteten på dyaden mellom leder og den enkelte medarbeider er av betydning for om medarbeider vil forplikte seg ut over formalkravene for stillingen, så leder bør bedrive bevisst relasjonsbygging (Ilies, 2007, s. 269). Med høy kvalitet på dyaden mellom leder og medarbeider er det gode holdepunkter i denne studien for at det vil i avkastning i form av ekstrarolleatferd.

Den daglige driften har en tendens til å sluke tiden til avdelingssykepleiere, men ved å jobbe med ekstrarolleatferd i et mer strategisk og langsiktig perspektiv så kan det også over tid lette den totale arbeidsmengden for avdelingssykepleier. Innledningsvis i denne studien ble det referert til graverende nyhets saker om eldreomsorgen fra media i nyere tid. For å unngå denne typen uverdige og triste hendelser så må ledere evne å benytte de menneskelige ressursene på best mulig måte innenfor de rammene som stilles til rådighet. Det er imidlertid ikke alltid at rammene strekker til, eller tar hensyn til alle eventualiteter, i arbeidet med mennesker med sammensatt og komplekse problemstillinger, og hvis behov og situasjon kan endre seg fort. Man er derfor avhengig av medarbeidere som strekker seg litt lengre, og gir det lille ekstra, ut fra sitt faglige- og medmenneskelige skjønn. Dette gjør i bunn og grunn ekstrarolleatferd nødvendig for å kunne yte best mulige tjenester for de som lever sine liv i sykehjem.

Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I E. Aadland (Red.) & H. Askeland, *Verdibevist ledelse* (s. 50-76). Cappelen Damm akademisk.

Askeland, H. & Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I E. Aadland (Red.) & H. Askeland, *Verdibevist ledelse* (s. 26- 49). Cappelen Damm akademisk.

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1002/job.1847>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (16.12.2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2.utg.). Fagbokforlaget.

Furseth, I. & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven: hvordan begynne- og fullføre* (3.utg.). Universitetsforlaget.

Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self- determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.* (LOV-2011-06-24-30). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader- Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta- Analysis. *Journal of Applied Psychology*, (92)1, 269-277. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1037/0021-9010.92.1.269>

Ingstad, K. (2010). Arbeidsforhold ved norske sykehjem: Idealer og realiteter. *Vård i Norden*, 30(2), 14-17. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1177/010740831003000204>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg.). Abstrakt Forlag AS.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget.

KLP (06.05.2020). *Med hjertet på jobben: Ekstrarolleatferd i offentlig sektor*.

<https://www.klp.no/kurs-og-konferanser/webinar/webinar-med-hjertet-pa-jobben--ekstrarolleatferd-i-offentlig-sektor>

Kriterier og venteliste, Oslo kommune, Oslo. (2017). *Midlertidig forskrift om tildeling av langtidsopphold i sykehjem*. (FOR-2017-06-14-859). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/LF/forskrift/2017-06-14-859>

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (4.utg.). Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen. I E. Aadland (Red.) & H. Askeland, *Verdibevisst ledelse* (s. 221- 244). Cappelen Damm akademisk.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4.utg.). Universitetsforlaget.

Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 17(5), 35-45.

Matthiesen, S. B., Knudsen, T. & Susegg, J. A. (2013). Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse. I R. Rønning, W. Brocks- Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0*. (s. 181-222). Fagbokforlaget.

Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018(5), 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Publications.

Oslo kommune. (u.å.) *Sykehjemsetaten*. Hentet 23. april 2023 fra

<https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/sykehjemsetaten/#gref>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513- 563. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1177/014920630002600307>

Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, 15(2), 67-74.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well- Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sverdrup, T. E (2014). Psykologisk kontrakt- et nytt ledelsesperspektiv. *Magma*, 17(5), 64-71.


Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis: innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD – Vurdering av behandling av personopplysninger

 Norsk ▾ Linda Bergum Brørs ▾

[Meldeskjema](#) / [Hvilke erfaringer har medarbeidere i sykehjem med ekstrarolleatferd, og hva kan dette...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut 19.12.2022 ▾

Referansenummer 857899	Vurderingstype Standard	Dato 19.12.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel
Hvilke erfaringer har medarbeidere i sykehjem med ekstrarolleatferd, og hva kan dette bety for utøvelse av ledelse?

Behandlingsansvarlig institusjon
VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig
Benedicte Kivle

Student
Linda Brørs

Prosjektperiode
01.12.2022 - 31.12.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN
Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG
Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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

Personverntjenester 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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester 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

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere, og hva kan dette bety for utøvelse av ledelse?»

Mitt navn er Linda Brørs og jeg er masterstudent ved VID vitenskapelige høgskole. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en forståelse for ekstrarolleatferd blant medarbeidere i sykehjem. Dette søkes undersøkt ut fra leders perspektiv. Ekstrarolleatferd er en betegnelse som i litteraturen benyttes om medarbeidere som gjør det lille ekstra/ strekker seg ut over det som forventes i stillingen de har. I tillegg vil det søkes å få en forståelse for hvilken betydning dette kan ha for ledelse. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I sykehjem bor noen av samfunnets mest sårbare mennesker. Disse menneskene er i stor grad avhengig av å få dekket sine sammensatte behov ved hjelp av kompetente medarbeidere i sykehjemmet, og behovene kan endre seg i løpet av kort tid. Ledere i sykehjem tilstreber å planlegge for det meste for å sikre en høy kvalitet på tjenestetilbudet til beboerne i sykehjemmet, samtidig som de skal ivareta sine medarbeidere innenfor de rammene de har. Det er imidlertid ikke alt som lar seg planlegges ned til minste detalj og formaliseres i form av funksjonsbeskrivelser eller skriftlige prosedyrer. Medarbeidere med ekstrarolleatferd er de som gjør mer enn det som er å forvente av dem i stillingen.

Gjennom forskningsprosjektet forsøkes å få svar på problemstillingen:

«Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere, og hva kan dette bety for utøvelse av ledelse?»

Tilhørende forskningsspørsmål er:

1. *«Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?»*
2. *«Hvilken betydning/ verdi har ekstrarolleatferd i sykehjem?»*
3. *«Opplevs ekstrarolleatferd primært som noe positivt eller negativt?»*
4. *«Har lederstil og lederatferd betydning for ekstrarolleatferd?»*

Forskningsprosjektet gjennomføres som en del av masteroppgaven i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høgskole ved førsteamanuensis Benedicte Kivle er ansvarlig for dette prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i prosjektet fordi du er avdelingssykepleier, eller tilsvarende, med minimum ett års erfaring som leder for pleiepersonell i sykehjem.

Det er din leder som har mottatt min henvendelse og videreformidlet til nettopp deg med bakgrunn i kriteriene beskrevet over. Det er ønskelig å intervju totalt 6-8 mennesker som fyller disse kriteriene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det kreves ingen forkunnskaper av deg for å delta. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju med meg og svarer på noen spørsmål om din erfaring med tema for prosjektet. Intervjuet tar ca. en time og det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Lydopptaket transkriberes og anonymiseres i etterkant. Lydopptaket slettes når prosjektet er over.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som er fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Linda Brørs (masterstudent) og Benedicte Kivle (veileder) ved VID vitenskapelige høgskole vil ha tilgang til innsamlet materiell.
- Lydopptak oppbevares på kryptert enhet og transkribert materiell oppbevares på passordbeskyttet PC. Din anonymitet ivaretas ved at personlige kjennetegn erstattes med tall, koder eller lignende som oppbevares adskilt fra datamaterialet.
- Navn, kontaktinformasjon og skriftlig samtykke vil bli oppbevart adskilt fra datamaterialet.

Det vil bare være du selv som eventuelt kan gjenkjenne opplysninger gitt under intervjuet i det ferdige prosjektet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er godkjent, det vil si ca. 1 juli. Etter prosjektslutt vil dine personopplysninger og lydopptak bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høgskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- VID vitenskapelige høgskole ved masterstudent Linda Brørs lindabbroers@yahoo.no
- VID vitenskapelige høgskole, Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag ved førsteamanuensis Benedicte Kivle Benedicte.Kivle@vid.no
- Vårt personvernombud: VID vitenskapelige høgskole Nancy Yue Liu personvernombud@vid.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Benedicte Kivle
Veileder VID

Linda Brørs
Masterstudent VID

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvilke erfaringer har ledere i sykehjem med ekstrarolleatferd hos medarbeidere, og hva kan dette bety for utøvelse av ledelse?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende informasjon ref. informasjonsskrivet om meg og mitt prosjekt. Informere om taushetsplikt og anonymisering av data. Innsamling av skriftlig samtykke.

Taleopptak starter.

Innledende spørsmål:

1. Hva er din stillingstittel, og hvilket ansvarsområde har du?
2. Hvor lenge har du vært leder i sykehjem?
3. Har du jobbet ved andre sykehjem enn dette?
4. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder/ hva er det du vektlegger i ditt lederskap?

1. Tema 1: «Hvordan kommer ekstrarolleatferd til uttrykk i sykehjem?»

- a. Hva opplever du at det vil si å gjøre en god jobb i sykehjem?
- b. Opplever du at det er forskjell i hvordan medarbeidere utfører jobben sin
 - hvordan kommer dette til syne?
 - har du noen tanker om hvorfor det er slik?
- c. Opplever du at det er medarbeidere som gjør mer enn det som forventes av dem i stillingen?
 - hva er det de gjør- konkrete eksempler uten å nevne navn?
 - hvor vanlig er det (en-flere-alle og skjer det daglig-ukentlig eller sjeldnere?) og er det forskjell på når du opplever at atferden er tilstede i forhold til situasjoner, arbeidsbelastning osv.?
 - har du noen tanker om hvorfor noen strekker seg litt lengre eller yter det lille ekstra?

2. Tema 2: Hvilken betydning/ verdi har ekstrarolleatferd i sykehjem?

- a. Hvilken verdi/betydning har denne atferden? (for arbeidsstedet, for deg som leder, for medarbeidere og for beboere?)
- b. Er det en atferd du gjerne skulle sett mer av?

- c. Hvilke konsekvenser ville det få for den daglige driften ved sykehjemmet dersom ingen gjorde noe mer enn akkurat det som var beskrevet i funksjonsbeskrivelsen?

3. Tema 3: «Erfares noen ulemper ved ekstrarolleatferd?»

- a. Har du erfart noen ulemper ved denne atferden, kan du nevne eksempler?

4. Tema 4: «Har lederstil og lederatferd betydning for ekstrarolleatferd?»

- a. Hvordan vil du selv beskrive din relasjon til dine medarbeidere, og har du den samme relasjonen til alle dine medarbeidere? Opplever du en sammenheng mellom relasjon og ekstrarolleatferd?
- b. Gjør du som leder noe for å få medarbeidere til å strekke seg litt lengre/ yte det lille ekstra?
- c. Gjør det noe med deg som leder at du har medarbeidere som utviser ekstrarolleatferd?

Andre ting vi ikke har snakket om som du tenker at er viktig å få med?