



Handelshøyskolen BI

MAN 50541 Prestasjoner i organisasjoner

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10121 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Tittel *:

Navn på veileder *:

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei Ja

Kan besvarelsen offentliggjøres?: Ja Nei

Gruppe

Gruppenavn:

Gruppenummer:

Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Why bother?

Ekstrarolleatferd i et narrativt perspektiv

Eksamenskode og navn:

MAN50541 – Prestasjoner i organisasjoner

Utleveringsdato:
20.09.2021

Innleveringsdato:
20.05.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innhold

SAMMENDRAG.....	II
INNLEDNING	1
BAKGRUNN FOR OPPGAVEN OG VALG AV PROBLEMSTILLING	1
TEORI	2
METODE.....	5
FORSKNINGSDESIGN – VALG AV METODE.....	5
VALG AV INFORMANTER	6
GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE	6
TRANSKRIBERING OG ANALYSE AV DATA	7
FUNN OG DISKUSJON	8
DE RASTLØSE.....	10
De som jakter utfordringer	12
De som jakter karriere	15
Jakten på en grunn til å komme på jobb	16
DE UTVALGTE	19
Å være den utvalgte til jobben.....	24
DE MESTRENDE.....	27
De som føler seg kallet til å løse en krise	29
De som er besatt av kontroll på kvalitet	34
Superhelter på jobb.....	36
SO WHY BOTHER?	41
KONKLUSJON.....	43
LITTERATURLISTE	45
VEDLEGG 1	47

Sammendrag

Hva driver de som yter mer enn de må på jobb? Vår studie startet med en undring over ekstrarolleatferd, som forskning viser at fører til prestasjoner i organisasjoner.

Vi har valgt en narrativ tilnærming i studiet. Vi mener at dette gir et mest mulig nyansert og dynamisk bilde av ekstrarolleatferd. Til nå har ekstrarolleatferd i grove trekk enten vært ansett som et resultat av jobbtilfredshet basert på faktorer i organisasjonen, eller personlighetstrekk. Så langt vi har identifisert foreligger det ingen forskning på den narrative dimensjonen av ekstrarolleatferd. Vi mener at dette er begrensende. Vår identitet påvirker vår situasjon og vår situasjon påvirker vår identitet i et samspill i stadig utvikling. Vi har derfor valgt følgende problemstilling i vår studie: *Hvordan kan man forstå ekstrarolleatferd i et narrativt perspektiv?*

For å utforske dette har vi intervjuet 12 medarbeidere fra 3 ulike organisasjoner. Informantene er rekruttert basert på leders vurdering av deres ekstrarolleatferd som fører til prestasjoner i organisasjonene. I intervjuene ble informantene bedt om å beskrive 3 situasjoner hvor de har opplevd et stort engasjement i jobben sin.

Vi ser at ekstrarolleatferd oppstår i et dynamisk samspill mellom identitet, handlinger og situasjoner. Det trigges av at noe står på spill, et opplevd gap mellom nåsituasjonen og en tenkt idealsituasjon. Denne opplevelsen har ulike kilder. Vi har i vår studie identifisert 3 arbeidslivsrelaterte imagoer som yter ekstra og presterer godt: de rastløse, de utvalgte og de mestrende. Vi ser at deres handlingsmønstre i ulik grad preges av agency og communion i sin ekstrarolleatferd. De rastløse og de utvalgte preges av agency; de kjemper seg bort fra en tilstand av kjedsomhet, eller de kjemper om leders gunst. De mestrende preges av communion, de trigges av andres behov for bistand i tilspissete situasjoner, men vi ser også at deres handlinger og prestasjoner ikke ville latt seg gjennomføre uten agency. I så måte støtter vår studie opp om en gryende bevissthet rundt agency som en forutsetning for communion i enkelte situasjoner, der vi klassifiserer de mestrende som et 'prososialt agentic' imago.

Vi ser imidlertid også at ekstrarolleatferd krever psykologisk tilgjengelighet. Der en medarbeider opplever å ikke ha den nødvendige fysiske, kognitive eller emosjonelle kapasitet vil den heller ikke orke å yte ekstra, uansett hvor meningsfull triggeren oppleves.

Innledning

Bakgrunn for oppgaven og valg av problemstilling

Vi er tre studenter som er nysgjerrige på hva som driver medarbeidere til å påta seg ekstra arbeidsoppgaver. En av oss jobber i rørleggerbransjen og to av oss jobber i ulike deler av helsevesenet.

Ifølge Organ (2018) viser forskning at ekstrarolleatferd blant medarbeiderne har en positiv effekt på organisasjoners effektivitet og prestasjoner. Et mangfoldig arbeidsliv i kontinuerlig utvikling har behov for medarbeidere som gjør en ekstra innsats når det trengs. Nye oppgaver kan tilkomme og andre oppgaver må utføres på en annen måte enn tidligere. Det er ingen selvfølge at medarbeidere bistår utover det forventede og tar ansvar, gjerne uten åpenbare eller kun svært beskjedne insentiver. Hva driver disse medarbeiderne til å yte ekstra innsats? Og hvordan kan vi tilnærme oss dette spørsmålet på en måte som gir et mest mulig nyansert og dynamisk bilde av ekstrarolleatferd? Med denne undringen som utgangspunkt har vi forsket på følgende problemstilling:

Hvordan kan man forstå ekstrarolleatferd i et narrativt perspektiv?

For å kunne utforske denne problemstillingen nærmere har ledere i hver av våre organisasjoner identifisert totalt 12 medarbeidere fra 4 ulike yrkesgrupper (rørleggere, radiografer, sykepleiere og vernepleiere) som de vurderer at yter mer enn forventet i jobben sin. I samtale med disse informantene har vi vært interessert i episoder der de opplevde et stort engasjement i jobben sin. Målet med oppgaven er å identifisere dynamiske faktorer som leder til at medarbeidere påtar seg ekstra arbeidsoppgaver og får brukt sitt fulle potensiale. Vi har også fremhevet psykologiske forutsetninger for at medarbeidere skal kunne yte ekstra og skape prestasjoner på egen arbeidsplass.

Vi har funnet at ekstrarolleatferd oppstår i et dynamisk samspill mellom identitet, handlinger og situasjon. Denne dynamikken er i kontinuerlig utvikling, der ekstrarolleatferd kan fortolkes gjennom den narrative forståelsen av selvet. Vi er ikke kjent med at det tidligere er gjort forskning med denne tilnærmingen til å forstå ekstrarolleatferd.

Teori

If you want to know me, then you must know my story, for my story defines who I am (McAdams, 1993, s.11).

Gjennom våre historier forstår vi oss selv, og får øye på hva som er meningsfylt i våre liv (McAdams, 1993). Vi samler hele tiden historier, episoder fra livet, og mer eller mindre bevisst fletter vi disse sammen til en større, samlende helhet, *et narrativ*, som stadig utvikler hvem vi er, vår retning i livet og hva som gir livet mening. Gjennom historiene integrerer vi vår fortid, nåtid og forventet fremtid i vår forståelse av oss selv (McAdams, 1993). Vi fortolker hendelser, og vi endres gjennom våre historier. Fremtidens handlinger har sine røtter i fortidens historier. Når vi søker å forstå ekstrarolleatferd vil vi se til det narrative, for det er gjennom historiene vi kan få øye på den dynamiske utviklingen av identitet og forståelse av selvet som ledsager og gjensidig påvirkes av handlinger og hendelser.

Ifølge Van Dyne og LePine (1998) handler ekstrarolleatferd om samarbeid og positive bidrag til fellesskapet som ikke er formelt forventet eller spesifisert i en stillingsbeskrivelse, formelt belønnet, eller sanksjonert ved frafall. Organ (2018) beskriver at denne formen for uformelt, «ekstra» samarbeid først ble omtalt i 1938 av Chester Barnard, men at begrepet ekstrarolleatferd først ble tatt i bruk på 80-tallet. Mye av forskningen på ekstrarolleatferd har rettet seg mot spørsmålet om hvorvidt ekstrarolleatferd fører til økt produktivitet og prestasjoner på organisasjonsnivå, og ifølge Organ har en rekke studier testet og bekreftet denne hypotesen.

Til nå har litteraturen i grove trekk ansett ekstrarolleatferd enten som et resultat av jobbtillfredshet basert på faktorer i *organisasjonen*, som opplevd rettferdighet, respekt eller tillit til ledelse, eller *personlighet*, gjerne målt ut fra femfaktormodellen der ekstrarolleatferd har blitt sett på som en følge av personlighetsdimensjoner som medmenneskelighet, planmessighet og emosjonell stabilitet (lav grad av nevrotisisme) (Organ, 2018). Så langt vi har identifisert i litteraturen foreligger det imidlertid ingen forskning på den narrative dimensjonen av ekstrarolleatferd. Vi mener at dette er begrensende. En narrativ tilnærming i forskningen vil gi en mer dynamisk forståelse av *samspeillet* mellom personlighet og organisasjonsfaktorer, situasjoner, hendelser og til syvende og sist handlinger. Jamfør sosial-kognitiv teori kan ikke handling og drivkrefter anses som et produkt av identitet, personlighet eller

indre motivasjon alene, og det kan heller ikke forstås utelukkende som et produkt av situasjoner, systemer og strukturer (Bandura, 2006).

Ekstrarolleatferd trigges av et gap mellom en nåsituasjon og en opplevd idealsituasjon. Hva som oppleves som et kritisk gap kan imidlertid ha ulik karakter. Det var psykologen David Bakan som først brukte uttrykkene *agency* og *communion* for å beskrive to grunnleggende drivkrefter bak individers handlinger (McAdams, 1993). Agency handler om et fokus på selvet, det som fremmer egne behov og interesser; å mestre, hevde seg, makt og autonomi. Communion på den annen side handler om et fokus på det som er godt og nyttig for den andre og individet i samvær med andre; samhold, tilhørighet, nærhet og kjærlighet. Akkurat denne distinksjonen i fokus mellom selvet og samhold har vist seg pålitelig og nyttig i forskning gjennom mange tiår på tvers av ulike disipliner innen psykologi (Abele & Wojciszke, 2014).

De fleste personer, om ikke alle, har et visst behov for å gjøre seg bemerket og for å få utvikle seg; et behov for makt og prestasjoner (McAdams, 1993). For noen er imidlertid disse behovene hoveddrivkraften bak nesten alle handlinger. Da snakker vi gjerne om personer med stor grad av agency. De som motiveres av makt har gjerne et stort behov for å føle seg sterke og innflytelsesrike. Prestisje og status oppleves viktig, og de ønsker kontroll og innflytelsesrike posisjoner (McAdams, 1993). For de som motiveres av måloppnåelse og prestasjoner oppleves det viktig å føle seg kompetent, og da gjerne mer kompetent enn andre. De er effektive, innovative, liker å jobbe hardt, planlegger nøye for fremtiden og gjør strategiske karrierevalg. Felles for disse er et grunnleggende behov for å markere seg i fellesskapet som individ, som en aktør som aktivt påvirker og mestrer omgivelsene (McAdams, 1993).

For andre er imidlertid behovet for kjærlighet og nærhet til andre en større drivkraft enn behovet for individuell suksess. Da snakker vi gjerne om personer med stor grad av communion (McAdams, 1993). Disse motiveres av relasjoner og gjensidighet, og utviser stor grad av omsorg og ansvar. De er opptatt av fellesskapets ve og vel og har et sterkt behov for å oppleve forbindelser med andre. Behovet for nærhet og kjærlighet kan uttrykke seg på forskjellige måter, blant annet gjennom nestekjærlighet og veldedighet, som McAdams trekker frem som den mest rendyrkede form for communion.

Et handlingsmønster preget av agency eller communion er imidlertid ikke en statisk tilstand. Vi har ulike roller i ulike situasjoner i livet, som trekker på ulike, noen ganger til og med motstridende aspekter av selvet. McAdams (1993) sammenlikner disse ulike aspektene av selvet med karakterer i en historie, som han kaller *imagoer*. Ifølge ham er imagoer et uttrykk for hva vi ønsker å oppnå i livet; vi danner karakterer i historiene våre som personifiserer det vi ønsker oss. Noen ganger kan det være kontrasterende, nærmest konfliktfylte imagoer som springer ut fra dette. Man kan ha flere drivkrefter på én gang. Karakterene har gjerne utkrystallisert seg som aspekter av oss selv i betydningsfulle øyeblikk i våre liv. De personifiserer våre karaktertrekk og habituelle oppførsel, og speiler våre verdier.

McAdams (1993) har gjennom sin forskning på identitetsformasjon identifisert noen imagoer med ulik grad av agency- og communion-trekk. Dette er overdrevne og forenklede karakterer, men illustrerer allikevel kompleksiteten i menneskelige drivkrefter. Noen imagoer er utpreget agentic (krigeren, vismannen, skaperen) og noen utpreget communal (elskeren, omsorgsyteren, vennen), men McAdams nevner også at den ene typen drivkrefter og tankemønster ikke nødvendigvis utelukker den andre. Imagoer som for eksempel helbrederen, læreren og rådgiveren har både agency- og communion-trekk. Disse 'hybrid-imagoene' er dog forholdsvis lite omtalt i litteratur og forskning, og McAdams fremsetter at karakterer som preges av nestekjærlighet, altså den ultimate form for communion, ikke vil ha noe behov for å hevde seg selv (agency), fordi de identifiserer seg så sterkt som en del av fellesskapet. I så måte fremstår det slik at McAdams mener at jo mer rendyrket en persons agency eller communion er, jo vanskeligere er det å forestille seg at de også kan ha trekk av det andre.

Enten handlinger fødes av agency, communion, eller en blanding av de to, er fellesnevneren at det som driver oss er nært knyttet til det hver og én opplever som meningsfylt. Samtidig viser forskning at dette alene ikke er ensbetydende med ekstra ytelse og prestasjoner. Kahn (1990) har forsket på hvordan den psykologiske opplevelsen av arbeidet og arbeidets kontekst påvirker prosessen som fører til at medarbeidere byr mer eller mindre på seg selv i utførelsen av sitt arbeid. For at medarbeidere skal velge å bli personlig engasjert; virkelig involvere seg og bringe energi til oppgaven, gjøre sitt beste og gi av seg selv fysisk, kognitivt og emosjonelt, er det noen psykologiske tilstander som må være til stede. Kahn fant at det må

oppleves meningsfullt å investere i oppgaven, men ifølge Kahn er ikke dette alene tilstrekkelig. Det er også to andre grunnleggende psykologiske betingelser som må være oppfylt for en arbeidstaker skal bringe sitt beste i arbeidet; det må oppleves psykologisk trygt, og man må oppleve å ha de nødvendige psykologiske ressursene.

Psykologisk trygghet handler om opplevelsen av at man ikke kommer til å bli skadelidende for personlig engasjement, at man kan investere i oppgaven uten å være redd for negative konsekvenser for selvbilde, status eller karriere (Kahn, 1990). Dette handler i stor grad om relasjoner, gruppedynamikk, ledelsesstil og kultur. Psykologisk tilgjengelighet handler om å ha de fysiske, emosjonelle og psykologiske ressursene til å gi av seg selv i situasjonen. Kahn fant at man trenger fysisk energi, emosjonelle ressurser, trygghet på seg selv, sitt arbeid og sin status, og et privatliv i balanse for å makte å la seg involvere.

I vår studie vil vi utforske ekstrarolleatferd med en narrativ tilnærming. Vi vil trekke forståelsen av opplevde kritiske gap med utgangspunkt i agency og communion spesifikt inn i arbeidslivet, og vil i så måte trekke paralleller og supplere McAdams' taksonomi med arbeidslivsrelaterte imagoer, avgrenset til arbeidstakere som utviser ekstrarolleatferd og presterer spesielt godt. Vi vil utforske hvordan den narrative forståelsen av selvet i samspill med en opplevd suboptimal situasjon påvirker ytelse, også sett i lys av den psykologiske opplevelsen av arbeidet og konteksten.

Metode

We are all tellers of tales (McAdams, 1993, s.11)

Forskningsdesign – valg av metode

Funn i denne oppgaven er basert på en casestudie (Andersen, 2015) med utgangspunkt i en rørleggerbedrift og to offentlige helsevirksomheter, den ene i spesialisthelsetjenesten, den andre i kommunal sektor. Vi mener at studie av forskningsspørsmålet i disse tre undersøkelsesenheter vil gi oss en god bredde i datagrunnlaget.

Vi legger til grunn kvalitativ metode for å belyse problemstillingen (Kvale, 2015). Gjennom intervjuer har vi søkt en dypere forståelse for hvilke faktorer som fører til at medarbeidere påtar seg ekstra arbeidsoppgaver som bidrar til prestasjoner på jobb.

Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide (Kvale, 2015) med ett hovedspørsmål der informantene ble bedt om å beskrive tre konkrete episoder der de følte et stort engasjement i jobben sin. Med denne tilnærmingen ønsket vi å få frem et oppriktig engasjement hos informantene der de snakket fritt om egne tanker, opplevelser og vurderinger rundt de konkrete situasjonene. Vi var bevisst på ikke å spørre direkte om hva som motiverer informantene til å påta seg ekstra oppgaver, fordi vi antok at vi da ville få forholdsvis korte og lite utdypende svar. Gjennom situasjonsbeskrivelser ønsket vi å utforske dypereliggende årsaker hos informantene til dette engasjementet for ekstrarolleatferd, og utforske det dynamiske samspillet mellom personlighet, trigger, kontekst, situasjoner og handlinger.

I tillegg til hovedspørsmålet hadde vi oppfølgingsspørsmål for å sikre en entydig tilnærming i alle intervjuene. Fokuset vårt var å lytte aktivt og få til et klima som innbar at informantene ønsket å dele sine historier med oss.

Valg av informanter

Vi rekrutterte informanter som kunne si mest mulig om temaet vi er interessert i å få mer kunnskap om (Kvale, 2015). Utvalget av informanter er derfor basert på leders vurdering av hvem de opplever at påtar seg ekstra oppgaver, og som yter mer enn forventet på jobb. I tillegg var det vesentlig at informantene ville dele sine historier med oss.

Vi gjennomførte 12 intervjuer; 4 fra hver av undersøkelsesenheter. Informantene fra helsesektoren var kvinner med 3-årig helsefaglig utdanning. Noen hadde videreutdanning i ulike fagområder. Utvalget fra rørleggerfirmaet var menn med yrkesfaglig utdanning som rørlegger.

Gjennomføring av intervjuene

Vi gjennomførte et prøveintervju med oss selv i rollen som intervjuer og informant. På den måten fikk vi øve oss på både form og innhold i intervjuene. I forkant av intervjuene sendte vi informantene informasjon om oppgaven, samtykkeerklæring, samt at vi ba dem tenke gjennom tre konkrete episoder der de følte et stort engasjement i jobben sin. Hensikten med å be dem tenke gjennom episoder på forhånd var at vi antok at historiene ble mer rikholdige når de hadde god tid til å

reflektere på forhånd. Hadde de fått spørsmålet i selve intervjusituasjonen kunne vi risikere at de ikke husket viktige nyanser fra episoder der de hadde opplevd en stor arbeidsglede. Vi kunne også risikere at de ikke kom på noen konkrete episoder.

Vi gjennomførte intervjuene enten med én av oss fysisk til stede mens en annen deltok via digitalt videomøte, eller hele intervjuet ble gjennomført digitalt. Vi opplevde at informantene delte historiene sine med stor entusiasme, både i fysiske og digitale møter, og flere ga uttrykk for at de satte pris på å formidle engasjementet de har i arbeidet sitt. Vi brukte tilnærmet en time per intervju.

Etter to intervjuer møttes vi og vurderte om intervjuguiden burde justeres. Videre hadde vi jevnlig møter underveis i intervjuperioden der vi hadde gjensidig erfaringsutveksling, slik at vi kunne gjøre justeringer ved behov. Intervjuguiden ble imidlertid ikke på noe tidspunkt justert.

Den av oss som hadde tilknytning til arbeidsstedet ledet intervjuene. Det var viktig for oss å oppnå en god tone helt fra starten. Et godt klima bidrar til et tillitsforhold slik at informantene åpner seg og bidrar med ærlige svar. Leder av intervjuet hadde som hovedoppgave å ha oppmerksomhet mot informanten og holde en god flyt i samtalen. Den andre av oss som deltok i intervjuet noterte og stilte spørsmål underveis når det var behov for ytterligere presiseringer. Vi tilnærmet oss historiene med nysgjerrighet. På den måten kunne vi dvele ved historiene og gi anerkjennelse til den innsikten vi fikk underveis.

Informantene samtykket i at intervjuene ble tatt opp med lydopptak, og vi benyttet intervjuer sin private telefon til dette. Vi informerte informantene om at lydfilen vil slettes når oppgaven er ferdig skrevet. Samtlige informanter godkjente disse betingelsene. Informantene var åpne for å bli kontaktet i ettertid dersom vi hadde behov for ytterligere avklaringer. All data har blitt behandlet i tråd med NSD sine retningslinjer for behandling av persondata.

Transkribering og analyse av data

Hoved-intervjuer transkriberte og anonymiserte intervjuene. Disse ble fortløpende delt i en felles digital mappe, slik at alle som jobbet med oppgaven hadde tilgang til dataene.

Vi valgte å legge vekt på egne begreper for å beskrive empiri, og som deretter ledet oss videre til teori knyttet opp mot funn, noe Kvale (2015) omtaler som *grounded theory* (databasert teoriutvikling).

Når alle intervjuene var transkribert, leste vi gjennom alle hver for oss for å få en oversikt over tematikken som var relevant for problemstillingen i historiene. Deretter møttes vi og diskuterte oss frem til hvilke funn vi synes var mest overraskende og interessante.

Vi utarbeidet et begrepshierarki som inkluderte tre hovedkategorier, eller *imagoer*, med tilhørende *retninger* der det var aktuelt. Deretter beskrev vi mønstrene til de tre imagoene. For å vise mønsteret til imagoene utarbeidet vi en narrativ tidslinje (White, 2007). Vi diskuterte hvilke historier vi mente var mest relevante for de ulike imagoene og markerte sitater vi mente hørte inn under disse. Sitatene plasserte vi i en tabell og beskrev med egne ord begreper tilknyttet disse. Etter denne prosessen kom vi frem til en omforent forståelse som vi nå vil presentere i funnene våre.

Funn og Diskusjon

Vi har identifisert tre imagoer i vår studie; de rastløse, de utvalgte og de mestrende. Hver av de tre imagoene har 1-2 retninger, se Tabell I; Funn.

Imagoet *de rastløse* har to retninger: *de som jakter utfordringer* og *de som jakter karriere*. Vi ser et mønster i dette imagoet som karakteriseres av at de opplever et behov for variasjon i arbeidsoppgaver, de kjeder seg. De får eller skaper selv en mulighet til å gjøre noe annet, og griper denne muligheten. De orker å stå i jobben lenger og får fornyet engasjement.

Imagoet *de utvalgte* representeres av kun én retning: *de som responderer på annerkjennelse og tillit*. Mønsteret gjenkjennes ved at det utløser en bekreftelse på at man er verdifull når det gis en mulighet til å ta en utfordring. Bekreftelsen inspirerer til videre innsats.

Imagoet *de mestrende* karakteriseres av *de som føler seg kallet til å løse en krise* og *de som er besatt av kontroll på kvalitet*. *De som føler seg kallet til å løse en krise* følger et mønster av å møte en utfordring (mye å gjøre, kort frist, utfordrende pasient,

noen har det ikke bra, vanskelig oppgave e.l.), og situasjonen er viktig for organisasjonen/ driften/ enkeltpersoner. De blir valgt ut til jobben, eller opplever selv å være den som trengs for å få jobben gjort. Utfordringen løses ofte i samspill med andre, og de lykkes. Det skaper mestringstro og fornyet energi. For *de som er besatt av kontroll på kvalitet* utpeker det seg et mønster av at noe skal utrettes eller ordnes, og det er en opplevelse av at man er den best egnete personen til oppgaven, man tar over oppgaven eller etterser andres arbeid for å sikre kvaliteten.

Imago	Retning	Beskrivelse av mønster
De rastløse	De som jakter utfordringer	Opplever at de ikke får utnyttet sitt fulle potensial. Oppsøker eller griper mulighet til variasjon og utfordringer i arbeidsoppgaver. Etter å ha løst oppgaven får de bekreftet iboende potensiale. De får fornyet engasjement i jobben og jakter på flere oppgaver som avviker fra ordinær drift.
	De som jakter karriere	Følger hovedsakelig samme mønster som de som jakter utfordringer. Forskjellen utpeker seg ved at de griper nye oppgaver for å bygge CV til fremtidig drømmejobb.
De utvalgte	De som responderer på annerkjennelse og tillit	Blir utvalgt av lederen sin til å ta en utfordring. For å vise seg tilliten verdig utføres oppgaven med optimal innsats. De opplever seg verdifulle og får fornyet energi i jobben. Leder tilbyr medarbeider flere tilsvarende oppgaver.
De mestrende	De som føler seg kallet til å løse en krise	Møter en utfordring (mye å gjøre, kort frist, utfordrende pasient, noen har det ikke bra, vanskelig oppgave e.l.) og situasjonen er viktig for organisasjonen/ driften/ enkeltpersoner. Oppgaven løses ofte i samspill med andre og til det beste for alle, særlig sluttbruker. Det skaper mestringstro og bekreftelse på at man er viktig.
	De som er besatt av kontroll på kvalitet	Noe skal utrettes eller ordnes, og det er en opplevelse av at man er den best egnete personen til å ordne, at man har den beste idéen e.l., man tar over oppgaven eller etterser andres arbeid for å sikre kvaliteten.

Tabell I; Funn, Mønster for ekstrarolleatferd hos imagoer de rastløse, de utvalgte og de mestrende.

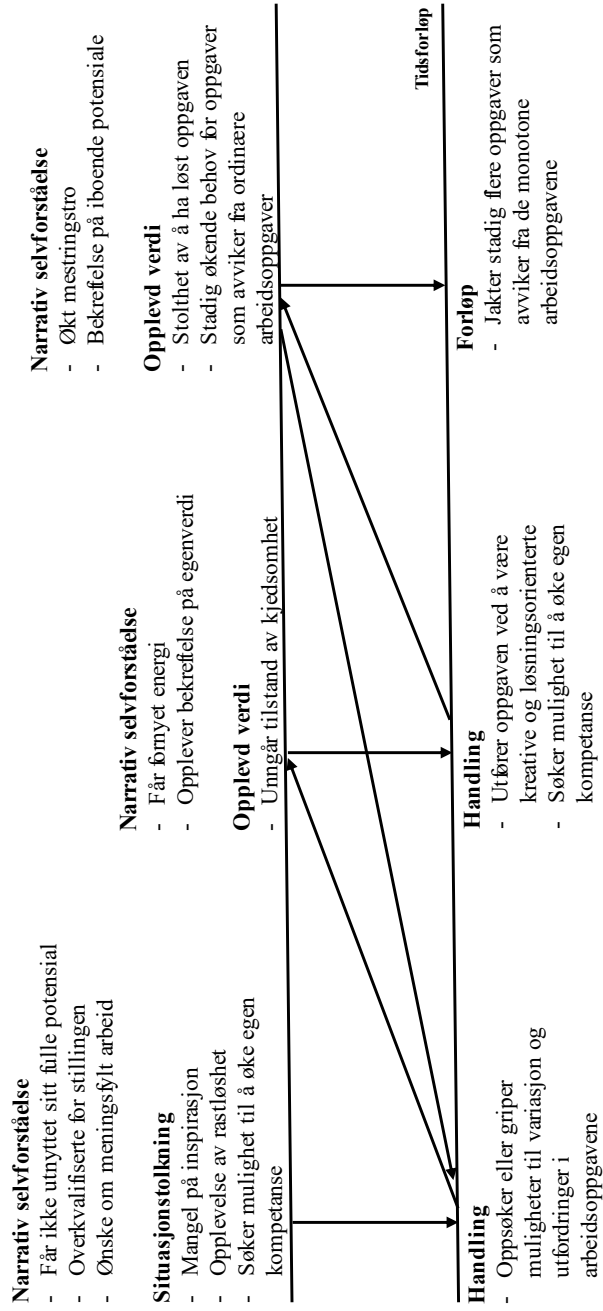
Vi vil beskrive de ulike imagoenes mønstre ved bruk av narrative tidslinjer. Tidslinjene har et *identitetslandskap* som illustrerer hvilke intensjoner, verdier, karakteristikk og oppdagelser, læring og kunnskaper som betegner personene gjennomgående i historiene informantene har fortalt (White, 2007). I *handlingslandskapet* beskrives hendelsesforløpene. Personenes identitet og selvforståelse påvirker handlingene, men gjennom handlingene ser vi også at personenes identitet og selvforståelse utvikler seg. Vi ser tydelig at handlinger, situasjon og identitet således har gjensidig påvirkningskraft.

De rastløse

[...] jeg kunne ha sortert poteter på en fabrikk i stedet hvis jeg bare skulle ha gått rundt og hengt opp rør i taket bortover. Du vet fra en tegning at du skal fra den ene enden av korridoren til den andre. Du skal bytte dimensjon midt på. Det er det eneste du skal gjøre. Da hadde jeg flydd på veggen. (Rørlegger)

Figur I illustrerer et overordnet mønster som er beskrivende for det dynamiske samspillet mellom identitet, situasjon og handlinger i de rastløses ekstrarolleatferd.

De rastløse er medarbeidere som opplever at de ordinære arbeidsoppgavene ikke er tilstrekkelig inspirerende. De kjenner på et gap der de har behov for å få brukt sitt fulle potensiale. Vise hva de duger til. Det er viktig for dem å få sette sitt preg på noe; å virkelig få bruke seg selv i arbeidet. Disse ubrukte evnene fører til rastløshet. De utvikler en ekstrarolleatferd når de gir seg i kast med nye utfordrende oppgaver som stimulerer hele deres kapasitetsrepertoar. Iboende potensiale bekreftes når finurlige utfordringer er løst, og de erkjenner en ny selvforståelse av økt mestringstro. Nye oppdagelser i eget arbeid trigger fornyet nysgjerrighet for flere utfordrende oppgaver som bryter med ordinære driftsoppgaver. Dette mønsteret er selvforsterkende.



IDENTITETSLANDSKAP

- Narrativ selvforståelse
- Situasjonstolkning
- Verdier

HANDLINGSLANDSKAP

- Situasjoner
- Forløp
- Handling

Figur 1: Narrativ tidslinje *De rasfløse*. Ekstranrollleadferd oppstår i et dynamisk samspill mellom identitetslandskap og handlingslandskap i kontinuerlig utvikling

I dette hovedmønsteret har vi identifisert to retninger for de rastløse; de som jakter utfordringer og de som jakter karriere. Vi ser at de har mange fellestrekk, men at de skiller seg ved disse to retningene. Noen ser ut til å være rastløse i kraft av at de ønsker større og mer betydningsfulle oppdrag i jobben, mens for andre er det fordi de har et sterkt behov for å komme seg opp og frem. Vi skal nå se nærmere på det dynamiske samspillet mellom identitet og situasjon som fører til ekstrarolleatferd hos de som jakter utfordringer.

De som jakter utfordringer

Jeg prata med [navn] om å bygge om et varmeanlegg. Og dette skulle helst vært gjort så enkelt så mulig. Jeg fikk en ide i hodet mitt om hvordan dette skulle være. [Navn] var faktisk enig i teoriene mine, og vi gjorde det sånn. Så fungerte det ikke. Så tenkte jeg, «hva pokker var det som skjedde nå?». Vi fikk det ikke til å virke. Men etter litt... Kunden var litt oppegående, og han var litt kjent med anlegget. Dette var et nytt anlegg for ham, men han har et tilsvarende hjemme hos seg selv. Og der viste det seg at det var noe som var koblet på lysbryteren, så det var ikke noe rart at det ikke fungerte, for når han gikk ut av rommet og slo av lyset, så slo han og av anlegget. Men hver gang han gikk inn igjen i rommet og slo lyset på så fungerte det. Han hadde koblet anlegget selv, men elektrikeren hadde koblet strømmen på bryteren til lyset. Og da fant vi ut at det samme hadde skjedd med anlegget vårt. Da bare «ohhh, yes!». Det fungerte likevel. Og dette var egenkonstruert. Det var egentlig ingen fasit, selv om det ikke var å finne det opp på egenhånd så var det å finne på en løsning. (Rørlegger)

Da rørleggeren fortalte oss denne historien var han klart oppglødd, ivrig og engasjert. Forløpet i handlingen starter med at rørleggeren avtaler med en kunde om å bygge et varmeanlegg. Oppgaven er ny og utløser tankevirksomhet om hvordan dette skal konstrueres. Det er et kjærkomment avbrekk fra ordinære driftsoppgaver. Det viser seg at teorien til rørleggeren ikke fungerer i praksis; «Hva pokker var det som skjedde nå? Vi fikk det ikke til å virke». Rørleggeren opplever stort engasjement ved å få utfordringer, og føler nå på en umettelig sult etter å finne løsningen på hvorfor det ikke fungerer. Rørleggeren og kunden beveger seg inn i en situasjon der de omstendelig tester ut ulike idéer for å identifisere feilkilden. De spiller på hverandres erfaringer og trigges av et sterkt ønske om å håndtere utfordringen de står overfor.

Etter hvert makter de å finne årsaken til svikten; *strømmen er koblet feil!* Når rørleggeren erkjenner at løsningen fungerte likevel kjenner han på en oppriktig glede; «Da bare ohhh, yes! Det fungerte likevel. Og dette var egenkonstruert».

I starten av historien har rørleggeren en selvforståelse av at varmeanlegget ikke skal by på noe problem. Denne oppfattelsen endres når han oppdager at oppgaven som skal løses ikke fungerer slik han hadde tenkt. Mysteriet påkaller rørleggerens ekstrarolleatferd og han gir seg energisk i kast med å prøve ulike løsninger for å komme til mål. Han opplever en seier ved at løsningen til slutt fungerer likevel; «Hvis du har knota med noe lenge, også går det litt skeis, og plutselig fungerer det likevel, det du har tenkt ut selv». I denne historien ser vi et samslipp mellom selvforståelse og oppgaven som skal løses i gitte omgivelser over tid. Rørleggeren fikk noe å bryne seg på når praksis ikke samstemte med teorien. Det utløser en innsatsvilje og handlekraft i å komme til bunns i årsaken til problemet. Rørleggeren opplever stor begeistring ved å ha løst oppgaven, og at han i fremtiden evner å beherske uventede utfordringer;

Jeg blir ekstra engasjert hvis det er noe utfordrende, noe nytt. Noe krevende. Da føler jeg at jeg får litt sånn høyt blodtrykk. Da er jeg litt sånn, mer klar for det. Da blir jeg sånn «dette må jeg finne en løsning på». Da blir jeg ekstra motivert.

De rastløse som jakter utfordringer, gløder når de får tildelt utfordrende oppgaver litt utenom det vanlige; «Veldig gøy å gjøre noe nytt, noe annet. Litt mer utover det jeg kan. Se hvordan virksomheten fungerer. Veldig motiverende å gjøre noe nytt utover de vanlige kontoroppgavene.» (Sykepleier). I samtale med en rørlegger la vi merke til at han var svært entusiastisk når han pratet om oppdrag som innebar at han fikk bruke evnene sine utover de vanlige arbeidsoppgavene. Man kan nærmest føle på seiersgleden til denne rørleggeren;

Jeg hadde et teknisk rom jeg jobba på. Da lurte noen på hvorfor han ene satt nede i kjelleren og bare stirret på veggen. «Han sitter jo bare med noen tegninger, også har han en teiprull!». Da satt jeg og bygde hele opplegget i hue, også tegnet jeg med teiprullen på veggen. Markerte hvor ting skal være. Har du fått inn de største tingene, så klarer du å presse de små imellom. De andre var mer opptatt av å få ting på veggen slik at det skulle se ut som de hadde gjort noe. Også kom de tilbake, også var det ikke nok plass. Det var bare å ta ned igjen alt sammen. Da

mister du motivasjonen. Planlegg. Ha en plan. For å holde på motivasjonen. Prøv å tenke igjennom, for hvis du hele tiden må rive ned det du har gjort, da blir du demotivert. [...] Skulle jeg ha gjort det samme hver dag, bare enkel repetisjon... Å bruke hue litt, tenke litt selv... Se på det du har gjort, ta et skritt tilbake. Kunne jeg ha gjort det annerledes?

Historien starter med at rørleggeren får i oppgave å installere et teknisk rom. Med utgangspunkt i en tegning som skisserer løsningen og en teiprull, legger han en helhetlig plan for hvordan det tekniske rommet bør installeres. Han opplever at kollegaene undrer seg over arbeidsmåten hans; «Han sitter jo bare med noen tegninger, også har han en teiprull!». Dette er han lite opptatt av. Rørleggeren konkurrerer ikke med noen andre enn seg selv – han utfordrer seg selv til å jobbe så smart som mulig. Konsekvensen av en planløs tilnærming til arbeidet ender med at de andre må starte arbeidet på nytt – i rørleggerens mening det mest kjedelige og demotiverende som kan skje. Han har stadig en opplevelse av seg selv som en som kan og skal jobbe smart for å unngå unødvendig, kjedelig ekstra arbeid – som å måtte demontere delene og starte på nytt! Etter at oppgaven er løst vises denne selvforståelsen gjennom at han reflekterer over kvaliteten på arbeidet og vurderer eget forbedringspotensial; «Å bruke hue litt, tenke litt selv... Se på det du har gjort, ta et skritt tilbake. Kunne jeg ha gjort det annerledes?». Denne tilnærmingen viser at selv om rørleggeren er fornøyd med å ha kommet i mål med det tekniske rommet, så bedømmer han grundig prosessen og resultatet. Han utviser ekstrarolleatferd i en selvforsterkende spiral av å kontinuerlig forbedre eget arbeid. Iherdig innsats og troen på å lykkes med egen arbeidsmetode fører ham fremover mot målet. Når oppgaven er ferdig utført får han bekreftet at han har rett, noe som gir ham enda bedre selvtillit.

Både historien om varmeanlegget og det tekniske rommet viser hvordan utfordrende oppgaver påkaller et engasjement og påfølgende streben etter å lykkes med oppgaven. Vi ser at personens identitet og selvforståelse utvikler seg i interaksjon med oppgaven som skal løses i handlingsforløpet. Når oppgaven er løst, har de fått en ny narrativ forståelse.

Et annet mønster som er beskrivende for de rastløse er at innsatsvilje og handlekraft for å overvinne utfordringer må sammenfalle med eget interesseområde; «Ja, det skal være litt utfordringer. Det må være noe som passer, ting du liker å drive med.».

De som jakter karriere

Jeg tenker vel også på videre karrieremuligheter. Tenker litt sånn egoistisk i forhold til det. Øke erfaring min. Så tenker jeg at hvis det blir andre oppgaver, da kan jeg kanskje få ansvar for noe mer. At man stiller foran da også. Viser at man tar initiativ. (Sykepleier)

Vi skal skue videre til de som jakter karriere. Som for de som jakter utfordringer, får vi øye på det samme dynamiske samspill mellom opplevd selvforståelse og situasjon som leder til ekstrarolleatferd. De ønsker også å sette sitt preg på noe, får økt engasjement, utvidet kunnskapshorizonten og føler på stoltheten over oppgaven som mestres. Hovedforskjellen mellom disse to retningene, og grunnen til at vi har avdekket at de rastløse har to retninger, ligger i at de som jakter karriere lever i fremtiden. Alle oppgaver de påtar seg, alle utfordringer de overkommer, alle smarte løsninger de foreslår, handler om å bygge CV til den fremtidige drømmejobben. De er hardtarbeidende, positive innslag på arbeidsplassen med et stort hjerte for kollegaene, men de er bevisst sine mål og drømmer: «Jeg tenker kanskje at jeg kan få en annen stilling innen virksomheten» (Sykepleier). De ønsker også anerkjennelse og å bli gjenkjent for prestasjonene sine, slik vi ser i dette sitatet fra en sykepleier:

[...] Ja, det liker jeg veldig godt, da, å vite hvem folk rundt meg er, og det hadde jeg ikke gjort hvis ikke jeg hadde tatt tak i sånne ting. Ja, tenker kanskje å være litt synlig selv [...] at folk skal vite hvem jeg er også.

Vi ser at mangelen på utfordringer og åpenbare videre karrieremuligheter faktisk kan demotivere denne typen arbeidstakere i den grad at de slutter i jobben. Dette er medarbeidere som har ambisjoner, og den dramatiske nerven aktiveres av at det er fremtiden deres som står på spill når de påtar seg ekstraoppgaver eller roller – dette er jo et skritt mot målet! Dette ser vi i uttalelsen: «[...] syns det er spennende å prøve noe nytt eller jobbe med noe annet [...], jeg kjente litt på det i [arbeidssted], var litt derfor jeg sluttet, for det ble litt for lite utfordringer» (Sykepleier).

Når de blir vassende i oppgaver som ikke tar dem fremover, føler de at de gjør lite fremskritt mot målet om en karriere, og de blir rastløse. Det handler også her om å utvikle seg selv, konkurrere med seg selv og å søke utfordringer. Det er bare en mer bevisst og fremtidsrettet holdning til disse aspektene enn det vi ser hos de som jakter

utfordringer, som lever mer i nuet. Karrierejegerne er hakket mer bestemte i hvilke oppgaver de påtar seg, og de er mer bevisste på utfallet dersom de ikke gis muligheten til dette, slik som denne vernepleier fortalte oss: «[...] og det er også viktig for meg, altså, at jeg faktisk kan bruke det videre, da, altså, jeg er jo litt sånn at det må være interessant for meg [...]». En sykepleier hadde også et treffende sitat på dette: «Så er det jo noe jeg selv ser er kjempenyttig å kunne. Det hadde vært kjedelig å ha ansvar for noe jeg ikke selv helt ser nytten av».

Det som er gjennomgående i historiene for de rastløse er et kontinuerlig behov for å beskjeftige seg med noe. Som en radiograf så fint sa det: «Jeg synes det er kjekt å ha mye å gjøre. Det er kjedelig når det er stille. Da blir jeg rastløs». I en tilstand av rastløshet utvikles ekstrarolleatferd der de påtar seg komplekse oppgaver, og gjerne uten fast mal for hvordan arbeidet skal løses. Noen ganger med kort tidsfrist. På denne måten har de iverksatt et drama – det er noe som står på spill. Kort sagt, oppgavene er alt annet enn kjedelige! Som denne sykepleieren så flott sa det: «[...] trenger det lille ekstra»!

Jakten på en grunn til å komme på jobb

Jeg er nok veldig glad i å fordype meg i ting. Bli bedre. Både når jeg studerte og i jobben min nå. Og det er jo det jeg gjør når jeg tar nye roller. Da lærer jo jeg noe nytt. Jeg er opptatt av personlig utvikling og vekst, ikke stagnere, stå i ro. Jeg har jo påtatt meg disse ekstra oppgavene fordi jeg har lyst til å utvikle meg.

(Radiograf)

Roy beskriver i sin innflytelsesrike artikkel «Banana time» (1959) hvordan arbeidere som har ensformig og enkelt arbeid står overfor et «formidabelt monotoni-monster» (s.158). I møte med monotonien bruker arbeiderne sine ressurser til å introdusere kreative elementer og søker konstant variasjon i aktivitetene for å bryte monotonien. Selv om våre informanter nok ikke kan sies å ha like ensformige og relativt meningsløse arbeidsoppgaver som fabrikkarbeiderne i Roys artikkel er det nok elementer av det samme som spiller inn; søken etter kreativ utfoldelse, variasjon og utfordringer. Vi kjenner det igjen i sitater som «Da hadde jeg flydd på veggen», «Det er spennende å ikke bare gjøre det samme. Jeg har behov for variasjon», og «Veldig

motiverende å gjøre noe nytt utover de vanlige kontoroppgavene», som er typiske for de rastløse.

Roys fabrikkarbeidere så til arbeidets sosiale aspekt for å redde seg fra «monotoni-monsteret», mens våre informanter nok i større grad kan sies å bedrive «jobsnekring». Jobsnekring er en prosess der medarbeidere redefinerer og tolker innholdet i jobben sin på en måte som gjør rollen personlig meningsfylt (Berg et al., 2013). Berg et al. fremsetter at forskning har vist at mange medarbeidere ser på rollebeskrivelsen sin kun som et utgangspunkt og at de endrer på både oppgavene og de relasjonene som forventes av rollen basert på hvilke mål de selv brenner for, egne styrker og interesser. På denne måten skaper de personlig meningsfylt arbeid for seg selv; en opplevelse av at arbeidet er betydningsfullt og har en viktig hensikt. Ifølge Berg et al (2013) kan jobsnekring foregå på tre måter. Oppgavesnekring handler om å legge til eller trekke fra oppgaver, endre oppgavens art eller hvor mye energi og ressurser som brukes på hvilke oppgaver. Dette ser vi tydelig i rørleggeren som sa: «[...] gjøre litt som jeg vil. Få de oppgavene som... Ja... Hvis det er noen oppgaver jeg overhodet ikke ønsker... Jeg tar de jo, men jeg har ikke lyst til å drive med de fast». Relasjonssnekring handler om å endre hvordan, når eller med hvem man skal samarbeide på jobb. Man kan etablere nye relasjoner, endre relasjonens natur og formål eller tilpasse relasjonene prososialt, ved å yte mer for andre. Dette gjenkjenner vi kanskje særlig fra de som jakter karriere som er opptatt av å bygge nettverket sitt for videre karrieremuligheter: «Ja, det liker jeg veldig godt, da, å vite hvem folk rundt meg er, og det hadde jeg ikke gjort hvis ikke jeg hadde tatt tak i sånne ting» (Sykepleier). Mentalsnekring handler om å endre hvordan man ser på oppgavene og relasjonene i jobben. Man kan for eksempel blir mer bevisst på sitt bidrag til helheten: «Veldig gøy å gjøre noe nytt, noe annet. Litt mer utover det jeg kan. Se hvordan virksomheten fungerer» (Sykepleier), eller kanskje man fokuserer mest på de aspektene ved arbeidet som man har mest interesse for. En radiograf uttrykte det slik:

Denne rollen får jeg jo ikke noe ekstra betalt for. Det innebærer bare at jeg skal kunne flere spesialundersøkelser og hjelpe ekstra til med opplæring av kollegaer. [...] Det er fordi jeg er ekstra interessert i [oppgaven]. Jeg får være der mer på dagtid. (Radiograf)

Disse prosessene forutsetter et arbeidsklima hvor medarbeiderne oppfatter at jobsnekring er mulig, der leder balanserer struktur og frihet i jobbdesignet (Berg et

al., 2013). Det er hensiktsmessig å beskrive rollens formål og hvordan denne er forbundet med andre i organisasjonen, men samtidig gi frie tøyler i prosess og metode. Dette vil signalisere til medarbeiderne at jobbsnekring er både tillatt og verdsatt, og understøtte medarbeiderens opplevelse av at arbeidet er meningsfylt.

Å oppleve arbeidet som meningsfylt er forbundet med jobbtilfredshet, motivasjon og prestasjoner (Bailey & Madden, 2016). Forskning har vist at meningsfylt arbeid er viktigere for medarbeidere enn noen andre aspekter av arbeidet, inkludert lønn, bonuser, mulighet for forfremmelse eller arbeidsvilkår. Bailey & Madden (2016) trekker frem en rekke faktorer som er viktige for å oppleve arbeidet som meningsfylt som vi gjenkjenner fra våre informanter, for eksempel stolthet, å få utnytte sitt fulle potensial, kreativt arbeid og interessant arbeid. I sine kamper mot det monotone og ensformige er dette nettopp disse faktorene våre informanter setter ord på at de søker. Det er svært viktig for motivasjon å få jobbe med oppgaver man er oppriktig interessert i. Forfatterne finner også i sin forskning at arbeidet ofte oppleves mer meningsfylt når det også har vært utfordrende – og ikke nødvendigvis lykkelig, slik vi kjenner igjen fra rørleggeren som konstruerer et varmeanlegg i hodet. Varmeanlegget fungerer i første omgang ikke som forutsett. I rørleggerens historie er det faktisk en tredjepart som har løsningen på problemet hans. Allikevel trekker han historien frem som dypt meningsfull og energigivende for seg. Opplevelsen av mening er ofte kompleks.

At opplevelsen av mening er dypt personlig gjør det komplekst og utfordrende for en leder å forsøke å skape mening i arbeidet *for* sine medarbeidere. Man kan legge til rette så godt det lar seg gjøre ved å illustrere mening på organisasjonsnivå (hvordan bidrar organisasjonens formål og verdier positivt til samfunnet), rollenivå (hvordan bidrar den enkeltes arbeid positivt til helheten og andre), oppgavenivå (vise hvordan de enkelte oppgavene bidrar positivt til helheten) og relasjonsnivå (inkluderende og støttende interaksjoner med kolleger og sluttbrukere) (Bailey&Madden, 2016). Til syvende og sist er allikevel opplevelsen av meningsfylt arbeid noe den enkelte må finne selv.

Denne jakten på det meningsfulle er nært knyttet til drama. Noe står på spill. Carlsen (2007) utreder hvordan personers identitet utvikler seg gjennom ens virke, og særlig gjennom personlig meningsfulle og engasjerende hendelser i arbeidet. Opplevelsen av

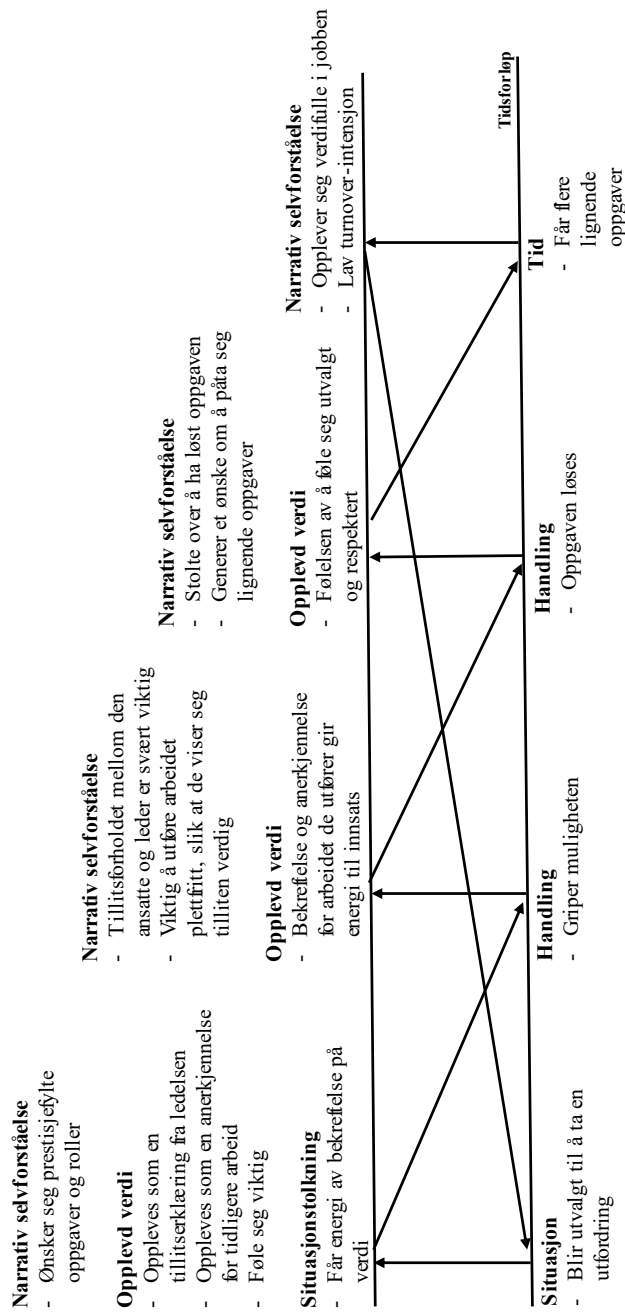
drama vekker handlekraft og prestasjoner. Carlsen identifiserer fem kilder til slike opplevelser: kampen, misjonsgjerningen, mysteriet, skattejakten og den andre, og identifiserer i senere forskning ytterligere en kilde: katedralen (Carlsen et al, 2012). Kampen handler om å identifisere verdige kamper, konkurrere, dominere og vinne. Misjonsgjerningen handler om å identifisere verdige saker hvor man kan gjøre gode gjerninger og omvende ikke-troende. Mysteriet handler om å løse gåter og mysterier og å utforske nytt territorium. Skattejakten handler om å jakte spor etter verdifulle ressurser, å finne de og utvinne de. Den andre handler om å bidra positivt i andre enkeltpersoners liv. Katedralen handler om å designe og bygge konstruksjoner av spesiell symbolsk og historisk betydning.

For de rastløse er mangelen på inspirasjon i jobben et drama. For de som søker utfordringer handler dette i noen grad om en *jakt på* mysterier. For de som jakter karriere kan det også være et snev av *jakt på* kamper, muligheter for å vise seg verdig, bedre enn andre, for å bane vei for fremtidige karrieremål. Imidlertid vil vi fremme at for våre informanter handler dette også om noe mer. Det handler om identitet, og den identitetskrisen man opplever når arbeidet man identifiserer seg med oppleves meningsløst, eller kanskje man identifiserer seg med en rolle man ikke har. De rastløse oppsøker aktivt mysterier og kamper i et drama som handler om å bevare selvoppfattelsen, unngå stagnasjon og stadig være i utvikling på tross av begrenset handlingsrom. Handlekraften, innsatsen og engasjementet som oppstår i jakten på identitetsbevarende mening fører til prestasjoner.

De utvalgte

Trenden her er at jeg booster på tilbakemeldinger. Det er kanskje litt mitt kjærlighetsspråk. (Radiograf)

Figur II illustrerer et overordnet mønster som er beskrivende for det dynamiske samspillet mellom identitet, situasjon og handlinger i de utvalgtes ekstrarolleatferd.



Figur II: Narrativ tidslinje *De utvalgte*. Ekstrarolleleder oppstår i et dynamisk samspill mellom identitetslandskap og handlingslandskap i kontinuerlig utvikling

De utvalgte er medarbeidere som responderer på anerkjennelse og tillit. De vokser på ros, tilbakemeldinger og opplevelsen av gjensidig tillit med leder. I deres narrative selvforståelse ligger det et ønske om prestisjefylte oppgaver og roller. Det oppstår et gap når de utfører arbeid der dette behovet ikke oppfylles, eller de ikke føler seg sett. Det er dette gapet mellom identitetslandskap og handlingslandskap som leder til at de utvikler ekstrarolleatferd og griper sjansen når de gis mulighet til å skinne. Når de blir utvalgt til krevende og prestisjefylte oppgaver fra ledelsen, oppleves dette som en tillitserklæring, samtidig som det fungerer som en anerkjennelse for tidligere utført arbeid. De får energi av bekreftelse på at de er viktige. Måten medarbeiderne forstår seg selv på leder dem til å prestere, og de ønsker å utføre oppgaven med tje i stil slik at de viser seg denne tilliten verdig. Dette kan handle om en utfordrende pasient som er vanskelig å håndtere, eller et verneverdig bygg der arbeidet må utføres plettfritt; det er en situasjon som krever at arbeidet må utføres med god kompetanse og stor presisjon. Gjennom oppgavene videreutvikles deres narrative selvforståelse; de føler på stolthet, engasjement og mestring – i hovedsak fordi det var nettopp de som ble bedt om å påta seg det krevende og prestisjefylte oppdraget. Dette genererer et behov og ønske om flere utfordrende oppdrag som kan gi anerkjennelse og tillit. De har et brennende ønske om å få vise hva de duger til. Å oppleve seg verdifull i jobben er motoren som holder maskineriet gående. Vi vil nå analysere historiene som reflekterer hovedmønsteret.

[...] følelsen av å bli sett og gjøre en innsats betyr også mye. Å bli sett fra ledelsens side. Jeg gjør det for å gjøre det bra for min egen del, men tror det er ganske viktig å bli sett også. (Sykepleier)

Anerkjennelse og opplevelsen av tillit fra leder gir medarbeidere tro på at de er viktige og uunnværlige i jobben. Å bli sett av leder bekrefter deres narrative selvforståelse, og selvforståelsen utvikler seg videre og påvirkes gjennom å bli utvalgt til utfordrende oppgaver, og å mestre disse. Dette bidrar til at de føler en mening i arbeidsoppgavene, slik som vi ser i denne historien fra en rørlegger som vurderte å ta seg et halvår fri for å reise:

Ja, til familien i hjemlandet og reise litt rundt. Så sa jeg det til sjefen min at jeg ville ta fri en periode. Og det likte han ikke. For da sa han at «vi setter så stor pris på deg, og vi vil ha deg på prosjektene våre og vi vil ha deg på laget», og det... det ble rett og slett... hva skal jeg si... jeg ble stolt av det. Jeg fikk et spark på at

de setter pris på meg, og at jeg får høre positive ting, og da ombestemte jeg meg. Da var jeg borte i tre måneder, og da kjente jeg at det var godt å høre at de satte pris på jobben jeg gjør. Og det var en motivator for meg, egentlig.

For denne rørleggeren ser vi hvilken enorm kraft som ligger i det å oppleve at man blir sett og får bekreftelse på arbeidet man gjør. På bakgrunn av tillitserklæringen fra lederen, følte medarbeideren seg verdifull i jobben, og valgte å endre på reiseplanene sine. Det å bli utvalgt og oppleve seg verdifull ga energi til å fortsette.

Å bli valgt ut til en prestisjefylt utfordring oppleves som en anerkjennelse, en tillitserklæring, og medarbeiderne får et behov for å vise seg tilliten verdig. Dette vekker dem og spiller på dramanerven. De føler at noe står på spill, og de føler seg kallet til dyst ved at lederen har valgt ut nettopp dem til å utføre oppgaven. En rørlegger illustrer dette poenget på en god måte: «Så det var artig. Han ringte meg. Det var mange andre gutter som var ledige, men de ville ha med meg dit». De utfører så oppgaven på glitrende vis. Når de i etterkant får ros av leder for jobben de har gjort, føler de på stolthet over det de har prestert. Denne stoltheten gir verdi til følelsen av å være den utvalgte, og skaper et behov for å påta seg flere lignende oppgaver, slik at de kan få ytterligere bekreftelse på den narrative selvforståelsen, som tilsier at de er de utvalgte.

En radiograf uttrykker betydning av gjensidig tillitsforhold til leder slik:

De stoler nok på at mine avgjørelser er fornuftige. Tillit er noe man må bygge opp. Så da har de vel sett at jeg klarer det. Det er et selvstendig ansvar. En godkjenning etter meg er jo bare en formalitet.

De utvalgte opplever stolthet og en følelse av å bli respektert når de blir bedt om å påta seg ekstraoppgaver, og dette trigger dem til å prestere. Dette sitatet fra en rørlegger viser hvordan det å få en mulighet til å skinne påvirker forståelsen han har av seg selv:

Det var et [prosjekt], der jeg fikk være BAS [leder]. Og da ble jeg litt stolt. De stoler på meg, de tør å gi meg jobben. Det var litt tøft. Jeg var jo nybegynner der, så det var litt tøft. Men de stolte på meg og ville satse på meg. Da blir du litt stolt, og du vil prøve. Jeg fikk et kick på en måte.

Vi ser i historiene at innsatsen medarbeidere legger ned bidrar til at de får flere oppgaver som et resultat av innsatsen, og det er nettopp dette de utvalgte higer etter. Denne sykepleieren understreker: «Jeg sa det jo helt ærlig også at jeg håper at det blir sett. Det ble det da, og da får man jo litt ekstra oppgaver. Jeg sa også ifra om at jeg ønsket mer ansvar og flere oppgaver». Vi ser det samme i dette sitatet fra en av rørleggerne: «Og det ansvaret gjør at jeg blir mye spurt om jeg kan påta meg oppgaver. Du har det ansvaret fordi folk stoler på deg».

Hovedmønsteret beskriver at de utvalgte har behov for anerkjennelse og tillit, og at dette behovet leder dem til å utøve ekstrarolleatferd i en jakt på å tette dette gapet. Dette er viktig for at de skal oppleve mening, utvikling, mestring og trivsel i arbeidshverdagen. En historie vi fikk fra en av rørleggerne viser hvordan mønsteret ser ut i praksis:

Jeg har vært igjennom mye på tolv år. Altså... Jeg husker da vi drev på et prosjekt, [sted] kirke *latter*. [...] Jeg var på et prosjekt i [sted], også begynte vi å bli ferdige der. Så ringte sjefen og lurte på om jeg kunne være så snill å reise på prosjektet i [sted]. Da begynte jeg å jobbe der. Det var arkitekt og ting skulle være helt 100 % perfekt, og de ville ha meg dit. Og det var positivt. [...] Så det var artig. Han ringte meg. Det var mange andre gutter som var ledige. Men de ville ha med meg dit, for de mente... jeg vet ikke... Ja, det var artig. Også var det et annet prosjekt også, [sted], der skulle det sprinkles. Det er et vernet bygg [...]. Stedet skulle brukes til overnattingsplass og da måtte det sprinkles. Og alt er så gammelt, fra 1800-tallet. Og det var liksom... De kunne ikke sende hvem som helst på den jobben. Alt av maling, lister, det skulle bores og klamres, og man kunne ikke gjøre feil *latter*. Så ble jeg sendt dit for å gjøre det prosjektet, og det synes jeg var litt artig.

I historien forteller rørleggeren om hvordan han opplevde det da han ble valgt ut til å jobbe på to prestisjefylte bygg. Dette var utfordringer som satte krav til utførelse, og rørleggeren opplevde det som en tillitserklæring at han fikk oppdraget. Han beskriver selv at dette opplevdes som «artig» og noe positivt. Underveis mens informantene fortalte historien kunne vi se at dette rørte ved noe i ham, og at han følte på stolthet og ydmykhet over å være BAS (leder) i disse prosjektene. Uttalelsen «de kunne ikke sende hvem som helst på den jobben» bygger opp under funnet om at det å føle seg som den utvalgte skaper engasjement for å prestere hos denne gruppen. Han fikk en

mulighet til å påta seg et oppdrag som han kunne få skinne i, og han grep denne. Det aktiveres et drama i ham da det var prestisjefylte oppdrag hvor noe sto på spill, som vi ser i historien da han forteller at «Det var arkitekt og ting skulle være helt 100 %». Vi ser i historien hvordan selvforståelsen påvirkes hos denne medarbeideren da han gis muligheten til å påta seg et prestisjefyllt oppdrag. Han føler seg viktig, og ønsker på bakgrunn av tillitserklæringen å utføre arbeidet plettfritt. Her ser vi tydelig dynamikken mellom identitet- og handlingslandskapet, der en mulighet til å bekrefte selvbildet leder til ekstrarolleatferd ved at medarbeideren påtar seg den prestisjefylte oppgaven med stort pågangsmot. Det å få oppgaver som oppleves som meningsfylt for de utvalgte leder til at de ønsker å påta seg flere lignende oppgaver slik at de kan få bekreftet sin narrative selvforståelse. Dette bidrar i sin tur til at de trives og blomstrer, slik at de yter på sitt beste og blir værende i jobben lenger.

Å være den utvalgte til jobben

Det er jo mer jobb, men da har jeg fått tillit og respekt og jeg viser for meg selv at jeg kan noe. [...] Det viser at jeg klarer meg fordi jeg er engasjert, fordi jeg bryr meg, er interessert og legger inn innsatsen. [...] Jeg bryr meg ikke noe om statusen, jeg er opptatt av bekræftelsen på at jeg gjør en god jobb. (Rørlegger)

Dutton (2003) forteller om makten og kraften som ligger i tillit. Hun sier at: «[...] Trusting involves acting on positive expectations about other people's behavior and intentions. Whether you begin by conveying trust or being trusted, trust takes you in the direction of a higher-quality, lifegiving connection to another person» (s. 81). Det handler om at dersom man viser noen tillit, så vil de forvente at du vil fortsette å vise dem tillit i fremtiden, og de vil også begynne å stole på deg. Slik dannes det en selvforsterkende sirkel der tilliten bygger seg opp mellom leder og medarbeideren. Vi ser at dette er tilfellet for denne vernepleieren:

[...] «Bra jobbet» eller «flink» eller et eller annet sånt. Bare det lille. Det gjør så mye, og jeg kjenner at det har skapt en mye mer trygghet og glede til å komme på jobb, da, at man vet man kan få, altså at man har en god relasjon med leder.

I dette tillitsforholdet føler medarbeideren på større frihet og fleksibilitet. Leder vil bruke mindre energi og tid på å overvåke medarbeideren, og stoler på at arbeidet utføres etter beste evne. En av rørleggerne opplever denne friheten som givende;

Hvis jeg har litt frie tøyler selv, så er jeg på det med gi og ta-prinsippet. At hvis jeg gjør dét ekstra, så er det ingen som legger seg oppi at jeg gjorde dét liksom. For å si det rett ut. De bryr seg ikke om når jeg gjør ting så lenge det blir gjort.

Dutton (2003) beskriver også hvordan det at ledere delegerer ansvar og oppgaver signaliserer tillit til medarbeideren. Våre informanter opplever dette som at leder har tillit til deres evne til å utføre jobben på vegne av bedriftene og sluttbrukerne. Når de utvalgte opplever denne tilliten blir de inspirert til å prestere for å møte lederens forventninger, slik vi husker fra historien om rørleggeren som ble valgt ut til å jobbe på prestisjebyggene.

Også det å gi tilgang til ressurser beskrives av Dutton (2003) som en måte å vise tillit på. Dette kan være materielle ressurser, oppmerksomhet eller støtte som oppfattes som tillitsfulle handlinger. En radiograf forteller hvordan støtte fra en overlege i en krevende undersøkelse påvirket henne:

Det er jo gøy når du blir god i jobben din. [...] «Den var bra» sa legen. Da er det gøy, for da har jeg klart å planlegge det fra start til slutt. At jeg har gjort arbeidsoppgavene bra. Da synes jeg det er gøy å være på jobb.

En viktig fallgrube å styre unna, er ifølge Dutton (2003) å overvåke og sjekke opp andres arbeid. Dess mer leder overvåker medarbeider jo mindre tillit vil de oppleve at de har. Det blir også vanskeligere å skille mellom om medarbeideren utførte oppgaven fordi den følte tillit, eller om det rett og slett ble gjort for å unngå negative konsekvenser. Dette sitatet fra en av rørleggerne illustrer dette på glitrende vis:

Det er egentlig et av de viktigste punktene for motivasjonen min som BAS [leder]. Det å få den tilliten. At de har tillit til at jeg påtar meg det ansvaret. Og hvis de også trekker seg litt tilbake igjen og du får større ansvar. Det betyr at lederen får større tillit til deg. [...]. Den tilliten, den er også veldig motiverende.

Amabile og Kramer (2011) beskriver hva som ligger i mellommenneskelig støtte. I sin forskning har de identifisert fire store mellommenneskelige 'næringsgivende faktorer' som understøtter prestasjoner, og tilfører arbeidet en dypere mening. Når medarbeidere bryr seg om de de jobber med ønsker de å prestere på vegne av dem. Amabile og Kramer beskriver også hvordan menneskelig kontakt kan inspirere mennesker til å gjøre det lille ekstra. Dette er svært beskrivende for de utvalgte, som motiveres av det gjensidige tillitsforholdet og anerkjennelse;

Hadde ikke sjefene vært så ålreite, så hadde jeg ikke vært sånn. Jeg føler at da jeg ber om noe, så sier de aldri nei. Og som jeg sa tidligere, hvis jeg får noe så vil jeg gi tilbake. Da vil jeg yte mer. Det er sånn jeg tenker. Hadde de ikke vært så ålreite, så tror jeg ikke at jeg hadde vært sånn. (Rørlegger)

De fire mest 'næringsgivende faktorene' i Amabile og Kramers forskning er respekt, oppmuntring, emosjonell støtte og opplevelsen av tilhørighet.

Respekt og anerkjennelse av innsats er kanskje den viktigste handlingen en leder kan foreta seg. Uansett hvordan man belønner godt arbeid, uansett hvor formell eller uformell anerkjennelsen er, så føler medarbeiderne seg respektert når innsats anerkjennes. Kvalnes (2019) snakker om hvordan gode prestasjoner skaper såkalte 'kritiske kvalitetsøyeblikk'; øyeblikk det er svært viktig at oppfattes og gripes slik at innsats og prestasjoner anerkjennes med ros og takk. Dersom prestasjonene overses kan det gå ut over fremtidig innsats, da det vil skape en oppfatning om at det ikke har noen hensikt å anstrenge seg (Kvalnes, 2019). Gjennom historiene vi har fått fra de utvalgte ser vi at det sjelden beskrives *hvordan* eller *hva slags* type anerkjennelse de har fått. Så lenge de har fått anerkjennelse, virker det som at denne er god nok; «Det er alltid motiverende å få positiv oppmerksomhet. Få anerkjennelse for det man gjør bra. Det gir bensin til å fortsette» (Radiograf). De opplever da at prestasjonene deres blir verdsatt og satt pris på. Respekt formidles også når leder lytter til medarbeideres ideer og stoler på deres faglighet. Vi ser dette tydelig i uttalelsen til denne rørleggeren:

Det er viktig å bli stolt på, for det betyr at folk stoler på at du har den kunnskapen som trengs innenfor faget. Altså... Hvert fall jeg som så vidt er over tjue, så er det en god mestringsfølelse å føle at folk stoler på deg nok til at de kan sende meg.

Å oppmuntre medarbeidere kan bidra til å gi næring til deres indre arbeidsliv. En leders egen entusiasme kan bidra til økt motivasjon, spesielt dersom denne kombineres med uttalelser om hvor viktig jobben er. En annen måte å oppmuntre på er når en leder uttrykker tillit til medarbeiderens evne til å utføre arbeidet. Slik vi så tidligere i sitatet fra en sykepleier som assistere en lege gjennom en krevende undersøkelse.

Emosjonell støtte og et vennlig ord fra en leder kan bety mye for en medarbeider som står i en vanskelig situasjon, som denne vernepleieren uttrykker det: «[...] og så pleier de å si at de synes det er en fin opplæring og at den er grundig, og da føler jeg at jeg gjør en god jobb, når folk er fornøyd».

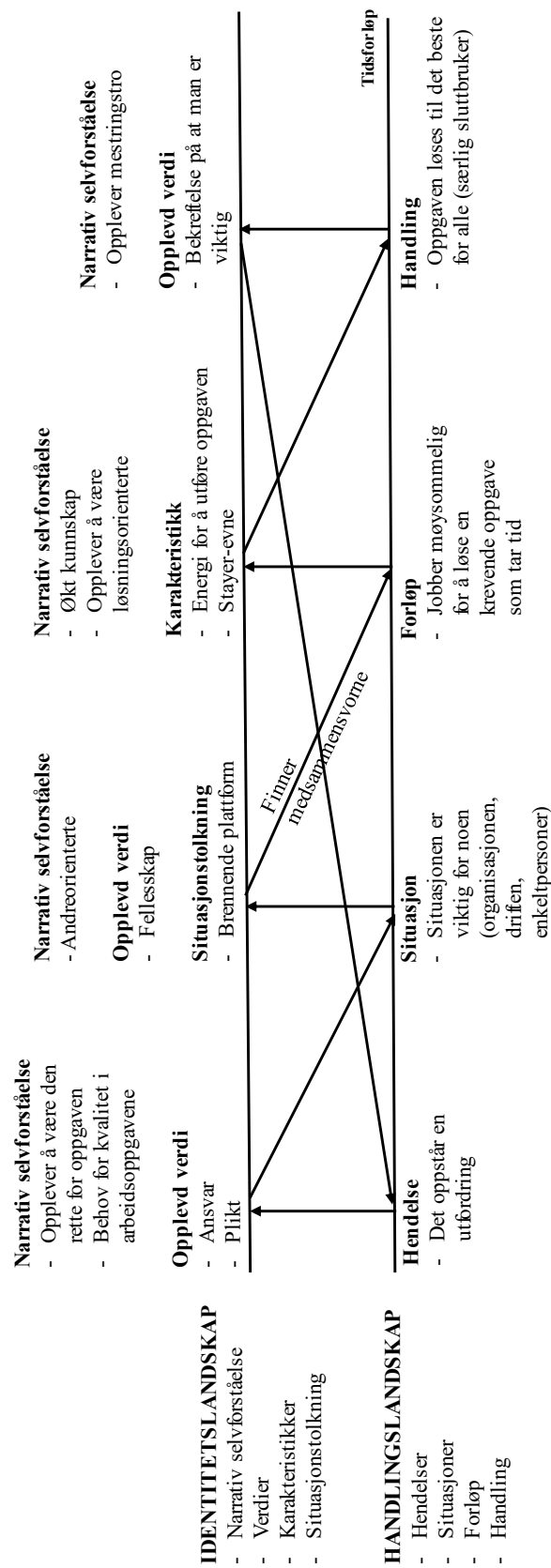
Handlinger som leder til at man utvikler en opplevelse av tilhørighet; gjensidig tillit, verdsettelse og hengivenhet til medarbeidere er en åpenbar fremgangsmåte for å knytte bånd til andre.

Og jeg tror at det har mye bare med det at... jeg har fått litt ansvar, eller fått det ansvaret jeg har fått. Da føler jeg at det jeg gjør også betyr noe. At de har behov for meg, og følelsen av at jeg også kan være et tilskudd, at de har behov for meg. Det gir meg også et veldig stort engasjement til å kunne fortsette å bidra. At om jeg er borte så er jeg savnet på en måte. (Vernepleier)

De mestrende

Jeg synes det er gøy å ta et bra bilde. Når jeg kan glimte til med kunnskap og få det perfekte bilde når jeg har improvisert og tenker selv. Det er kjempegøy når man klarer det. For eksempel når vi står sammen og får det til og bare ser på hverandre og sier; «Det er derfor vi har valgt dette yrket». (Radiograf)

Figur III illustrerer et overordnet mønster som er beskrivende for det dynamiske samspillet mellom identitet, situasjon og handlinger i de mestrendes ekstrarolleatferd.



Figur III: Narrativ tidslinje *De mestrende*. Ekstrarolleleadferd oppstår i et dynamisk samspill mellom identitetslandskap og handlingslandskap i kontinuerlig utvikling

De mestrende er pliktoppfyllende og ansvarsbevisste medarbeidere som trigges av å oppleve et gap der en utfordrende, ofte kritisk situasjon må utbedres, og de opplever at nettopp de er den rette til å løse situasjonen. De opplever situasjonen som en brennende plattform; den er viktig for noen (gjærne en sluttbruker, eventuelt kolleger eller organisasjonen), og dette fremprovoserer en løsningsorientert stayerevne i dem som gjør at de jobber møysommelig med en krevende oppgave over tid. Ofte ser de seg ut egnete medsammensvorne blant sine kolleger som de rekrutterer til sin misjon, og disse er en kilde til både samarbeid og gjensidig motivasjon. Med tro på seg selv, tålmodighet og en andre-orientering løses oppgaven til det beste for alle. Gjennom utfordringen opplever de mestrende å ha tilegnet seg ny kunnskap og erfaring, en tilfredsstillende mestringsfølelse og økt mestringsstro. De opplever seg selv som stadig mer verdifulle. Dette er medarbeidere med superhelt-drakt under arbeidstøyet, som drives videre av stadig nye kriser å løse. For de mestrende er det å mestre utfordringer en kilde til energi og motivasjon til videre arbeid. Hvis vi skal trekke frem et dominerende mønster i vår studie er det nettopp mønsteret til de mestrende; vi ser en overvekt av disse historiene fra våre informanter.

Vi skal i det følgende utforske det dynamiske samspillet mellom identitet og situasjon som fører til ekstrarolleatferd hos de mestrende. I hovedmønsteret de mestrende har vi identifisert to retninger; *de som føler seg kallet til å løse en krise*, og *de som er besatt av kontroll på kvalitet*. Disse personene har samme utgangspunkt; de føler at de er 'den rette' til å utføre et opplevd viktig arbeid på best mulig måte. Der de skiller seg noe fra hverandre er at de som er besatt av kontroll på kvalitet opplever dette i så stor grad at de også etterser og kontrollerer andres arbeid, i noen tilfeller tar de til og med over andres oppgaver, for å sikre at leveransene møter deres personlige oppfatning av 'best mulig kvalitet'. Mer om disse om litt, først ser vi nærmere på *de som føler seg kallet til å løse en krise*.

De som føler seg kallet til å løse en krise

Det er slike situasjoner som føles veldig tilfredsstillende. Å ha heiet frem pasienten, vært tålmodig. Fått pasienten til å stå i det. Det er mye av det som gir motivasjon og engasjement i jobben. Det å jobbe med pasienter. Og så tenker jeg i et lite øyeblikk at kanskje hadde ikke denne undersøkelsen blitt gjennomført

hvis ikke jeg var der. Det lille øyeblikket man tenker at man er superviktig. Slike øyeblikk føles fine. (Radiograf)

De mestrende befinner seg i en selvforsterkende spiral av brennende plattformer, mestring og mestringstro. I møte med neste viktige og krevende utfordring er de overbevist om at de er rett person for jobben. Denne opplevelsen av å være både dyktig og viktig er en sterk drivkraft. De opplever at de er trengt. Vi kjenner det igjen i sitater som «Jeg har veldig store forventninger til meg selv» (Radiograf), og «Nå er jeg sjelden en som står fast, da. Om det blir noen litt utradisjonelle løsninger, så blir det en løsning» (Rørlegger).

Kallet til å løse en krise fremkommer tydelig i denne historien fra en rørlegger som ble oppringt om en lekkasje ved arbeidshagens slutt:

Så fikk jeg vite at det dryppet fra taket. Da dro jeg ned dit med én gang. Jeg var der klokka fem. Så satt jeg der fra fem til ti. Da hadde vi skrudd av alt av vann og satt bare og ventet på at det skulle slutte å dryppe. Vi fant ut at det var et avløpsrør som det var 2-3 cm glippe i. Slik at alt jeg hadde tømt i sluket da jeg testet det hadde rent sakte ut i taket. Vi måtte da sette ut bøtter og legge ut papir, og så begynte vi å rive taket. Det var da vi kjente oss frem til hvor det var mest bløtt og så oppdaget vi avløpsrøret. Da hadde vi ventet så mange timer, og det var så vanskelig å finne ut hvor lekkasjen var og vi måtte gjøre så mye jobb for å finne det. Så måtte vi fikse lekkasjen, og det var skikkelig kronglete og trangt. Jeg brukte tre timer for å få festet to rør sammen. Og... når det røret endelig kom på plass og vi fikk strammet det fast... Det var en skikkelig mestringsfølelse. Snekkeren hjalp meg med å søke etter røret, mens jeg hjalp snekkeren å sette på nye plater. Vi hadde begge to brukt av fritiden vår på å gjøre dette... også fikset vi det. Det var en skikkelig god mestringsfølelse. Jeg følte at jeg var trengt. Det føltes viktig. Det var jeg som ble spurt om å fikse det, det var viktig for meg som person. Det var jeg som trengtes. (Rørlegger)

I dét han skjønner at lekkasjen er alvorlig kaster rørleggeren alt og reiser rett til byggeplassen. Han føler ansvar, det er viktig, og det haster for å unngå store materielle skader og forsinkelser for både firmaet og sluttbruker. Han har tro på at han er den rette til å løse problemet. Han finner seg en medsammensvoren i snekkeren og sammen er de villige til å legge ned all den innsats som skal til for å

løse problemet til det beste for alle. Vi ser at hendelsen påvirker ham som person. Han får en bekreftelse på sin verdi i det han blir bedt om å redde situasjonen. Dette skaper et behov i ham for å mestre utfordringen, og når han lykkes er stoltheten og den fremtidige mestringstroen til å ta og føle på.

Vi skal ikke undervurdere snekkerens rolle i historien. Nettopp det å ha en tett samarbeidspartner som man føler at man 'står i det' sammen med trekkes frem som helt sentralt i flere av historiene til de som føler seg kallet til å løse en krise. Et annet godt eksempel på samholdets betydning ser vi i historien fra en vernepleier som arbeider i tjenesten til utviklingshemmede barn. Under Corona-pandemien ble barnas utfluktsmuligheter svært begrenset og mye av tiden måtte tilbringes sammen i en felles stue. Hun oppdaget raskt at barna uroet hverandre, men mulighetene for å skjerme de fra hverandre var få. I et sårt øyeblikk der et av barna tok til tårene oppstod det en felles drøm mellom henne og en kollega om å lage et sanserom til barna, der de kunne trekke seg unna og få ro;

Og så fikk vi en sånn drøm om at vi vil lage et sanserom der inne. Til disse barna, for det kan mange av de barna våre ha godt av, fordi vi har et lekerom med masse leker, men det er ingen steder å trekke seg tilbake og slappe av. Da må alle gå og legge seg i senga si. Det synes vi var litt trist. Så vi har spurt sjefen om vi kunne få maling, og vi har malt hele rommet. Og vi satte oss ned på privaten – dette har vi brukt privattiden vår på – og søkt masse søknader og stipender [...]. Vi har søkt i et år før vi fikk gjennomslag, men vi har søkt og søkt og søkt og vi har ikke gitt opp, og nå blir det sanserom. (Vernepleier)

Når vi snakket med vernepleieren var det ingen tvil om at det var barnas situasjon og hennes opplevelse av at de var prisgitt hennes innsats som fremprovoserte hennes ekstrarolleatferd, men i samtalen kom det også frem hvor sentralt det har vært for hennes handlinger å ha en samarbeidspartner:

Jeg tror det viktigste er at det er vi to som hadde hverandre. Det er vi to som har egentlig i bunn og grunn motivert hverandre, og når vi fikk avslag, på avslag på søknader så er det vi som har sagt til hverandre, jeg og hun kollegaen vår som har dette prosjektet felles, at det – 'nei, men vi skal ikke gi opp, det her skal vi få til'. Så jeg tror det hadde vært vanskeligere akkurat om vi stod alene, så jeg tror det er samarbeidet rundt det rommet.

Historien om sanserommet til de utviklingshemmede barna illustrerer særlig godt at den brennende plattformen ofte er andre-orientert. De ansvarsbevisste mestrende har en opplevelse av seg selv i situasjonen som gjør at de føler sterkt på et kall til å redde andre i nød. Vernepleieren ble kalt til dyst av barna som ikke hadde det godt, en situasjon som påvirket henne og hennes medsammensvorne som bensin på bålet til å kjempe for å utbedre barnas situasjon i motgang i et helt år. Innledningsvis i kapitlet er det også et sitat fra en annen historie med et tilsvarende fokus på å møysommelig og tålmodig gjøre det som må til for at resultatet skal bli godt for sluttbruker. Denne historien var fra en radiograf som hjalp en sterkt medtatt pasient til å gjennomføre en helt nødvendig undersøkelse. Hun fortalte:

Pasienten var engstelig og hadde det vondt og alt var fælt. Da tenkte jeg at her er det bare å ta på seg tålmodigheten og smilet. Få det til. Innstilt på at det vil ta tid. Man føler at man jobber i motbakke, men gir ikke opp.

Det skjer noe med radiografen i det hun møter pasienten og vurderer situasjonen. Hun er nøkkelpersonen for å få dette til. Uten hennes innsats vil det ikke lykkes. Hardt arbeid og tålmodighet fører til suksess. Gjennom hendelsen bekreftes hennes forståelse av seg selv.

I den følgende historien er det en annen vernepleier som føler seg kallet til dyst da hun opplever at det gjøres urett mot brukerne hun jobber med. Hun ser at de blir vurdert på en annen måte enn mennesker uten funksjonsnedsettelse når det gjelder psykiske lidelser:

Det var en prosess rundt en tjenestemottaker jeg jobbet veldig, veldig mye med, som hadde store problemer med seg selv og regulering og... altså hadde det ikke lett, rett og slett. Og da ble spesialisthelsetjenesten og alt koblet på. Også er det sånn at... når du er utviklingshemmet så blir alt du gjør og sier, og samme hvordan det ser ut, så blir det tillagt utviklingshemmingsdiagnosen din. Og det synes jeg er så trist. For det er sånn - altså hadde det vært normalt fungerende og hatt disse tegnene så hadde du fått diagnose, altså da hadde du fått hjelp, du hadde kanskje fått noe beroligende, du hadde fått... ja. Men, nei. Når du er utviklingshemmet, da er det bare «sånn de er». Så det endte jo med at, altså det ble ikke satt noen [diagnose]. [...] Så da tok jeg videreutdanning i psykisk lidelse og utviklingshemming, for å liksom styrke min egen kompetanse på det, for å

kunne veilede personalgruppa [...]. Men jeg syntes det var veldig frustrerende å se hvordan det på en måte bare blir avfeid. Og jeg skulle ønske jeg hadde hatt den videreutdanningen fra før når denne prosessen begynte, for da hadde jeg hatt mer å på en måte slå i bordet med.

Det var tydelig i samtale med denne vernepleieren at hun var preget av denne historien, og at det var dypt engasjerende for henne å oppleve denne uretten. Da situasjonen oppstod hadde hun ikke den nødvendige kompetanse til å møte overmakten og kjempe for brukeren sin. Hun kjente på et ansvar for andre som var prisgitt hennes ytelse og prestasjoner. Opplevelsen gjorde at hun i etterkant har valgt å ruste seg bedre, men at hun ikke nådde frem der og da har satt spor:

Dette med psykisk helse, altså den - den kjente jeg på. Den kjente jeg skikkelig på, for den spiste meg nesten opp. Jeg synes det var så fælt. Og den sitter jo i meg enda egentlig, fordi at det kom jo aldri... altså vi gjorde mye i personalgruppa, men det ble ikke sett sånn det burde vært sett, da.

Gjennomgående i historiene til de som føler seg kallet til å løse en krise ser vi at de oppfatter situasjonen som så viktig og dramatisk at de strekker seg langt utover det som rimelig kan forventes for å løse situasjonen. De utbedrer lekkasjer midt på natten, søker stipender på fritiden i et helt år og tar videreutdanninger for bedre å kunne forsvare brukerne sine. Drivkraften ligger i et samspill mellom en opplevelse av seg selv som gir en genuin tro på at de faktisk kan gjøre en forskjell, og en situasjon som de opplever som kritisk der noen er prisgitt deres innsats. Gjennom hendelsene forsterkes denne forståelsen av seg selv.

Dette kallet og denne overbevisning om at nettopp *de* må gjøre alt de kan gang på gang kommer dog ikke helt uten en bakside. I samtalene våre var det flere som satte ord på at det koster: «Det er ikke så gøy å sitte til langt på natta fordi man ikke får sove fordi man tenker på dette [jobben]» (Rørlegger), «Jeg er ikke så god til å sette ord på det. Jeg har alltid et smil og får jobben gjort. Det er vanskelig å sette ord på hvordan det faktisk er» (Radiograf),

Det kan jo gå ut over resten av altså... hverdagen min, for at det går og gnager [...]. Det er mer sånn... jeg blir bedt om å svare når jeg kommer hjem, for det er

sånn, jeg får ikke med meg at folk snakker til meg, for jeg tenker så masse.
(Vernepleier)

Det tærer på å stadig føle seg kallet til dyst. Noen av de mestrende opplever i tillegg at de må holde øye med at alle andre også gjør den nødvendige innsats. Da snakker vi om *de som er besatt av kontroll på kvalitet*.

De som er besatt av kontroll på kvalitet

Vi er jo et fellesskap nå, så da er det vel lov til å blande seg opp i det andre gjør? [...] Grunnen for at jeg fortsatt engasjerer meg veldig er at jeg er nødt til å si ifra når jeg ikke føler at en prosedyre er riktig. [...] For meg er det viktigste at faget vårt utføres på best mulig måte. Der er ildsjelen i meg. Jeg må bry meg.
(Radiograf)

Flere av de mestrende er lidenskapelig opptatt av kvalitet, og lite interessert i å overlate kvaliteten på tjenester og sluttprodukter til tilfeldighetene – eller andre. Denne tendensen gjennomsyret mange av samtalene våre; vi ser det hos radiografen som sa «Jeg er jo perfeksjonist. [...] Man ignorerer ikke noe som man mener kan bli bedre», vernepleieren som innrømmet «Kan kanskje være litt sånn kontrollfreak innimellom, når jeg føler at jeg vil ha kontroll, jeg vil at dette blir gjort på riktig måte», og flere av rørleggerne som helst vil holde i ting selv: «Jeg liker å bestille deler selv, for jeg stoler ikke alltid på at noen andre bestiller for meg da det kan komme feil deler». Vi ser imidlertid at de som er besatt av kontroll på kvalitet i større grad enn den gjennomsnittlige mestrende har behov for å holde i oppgaver selv og etterse og kontrollere oppgaver utført av andre for å sikre at sluttresultatet holder en kvalitet de personlig kan stå inne for. En av rørleggerne vi snakket med sa det på denne måten om en historie hvor han ble kalt ut til et tett sluk en kveld han egentlig skulle i juleselskap:

Det er alltid andre som kan ta jobbene, men det er ikke alltid jeg tenker de er like pålitelige til å ta jobben når jeg kjenner prosjektet og vet hvordan det er der, så da er det mye bedre å gjøre det selv *latter*. Jeg har sett at det skjer mye feil når jeg har satt andre til å gjøre ting jeg egentlig skulle ha gjort, men så har jeg hatt dårlig tid, så da må de jobbe med det. Da ser jeg for eksempel at de ikke har tapet rørene

skikkelig sammen, og så må jeg gå over og gjøre det i etterkant. Eller at det har vært at rørene så vidt henger sammen, eller kraner som så vidt er skrudd sammen i selve plata. Da må jeg gå etter å gjøre det, og da kunne jeg like godt gjort det selv første gangen.

Rørleggeren kunne bedt noen andre ta jobben da det i utgangspunktet ikke passet for ham, og han visste at det ikke kom til å bli særlig populært at han uteble fra juleselskapet. For ham var det allikevel så viktig at jobben ble gjort skikkelig at han heller tok skyllebøtten fra kjæresten. Han ville uansett følt et sterkt behov for å gå etter å kontrollere jobben som var blitt gjort i etterkant, så for ham ble det mindre jobb og bedre nattesøvn av å gjøre det selv. Dette er et handlingsmønster som er et resultat av tidligere erfaringer, tidligere historier som er en del av de som er besatt av kontroll på kvalitets narrative opplevelse av seg selv i verden. De setter ord på at de er formet av tidligere opplevelser som gjør at de selv ønsker å ha hånden på rattet – både opplevelser av andre og opplevelser av seg selv. Når situasjonen tilsier at det er essensielt med gode prestasjoner har de en forståelse av seg selv som tilsier at de skal ta kontrollen. Tankesettet ser vi igjen hos flere av rørleggerne:

Ja, gå over det de gjør, og ta sjekklister på alt de gjør. Egentlig skal de gjøre sjekklister selv. [...] Du kan ikke sette en som ikke har nok erfaring til å gå over sjekklister, mener jeg da. Derfor vil jeg ta den delen sjøl også, for å være sikker.

«Selv om noen sier at noe er klart, så sjekker jeg først. Det blir ekstra arbeid for oss, men samtidig er på en måte det en sikring» (Rørlegger). Dette er dog på ingen måte spesielt for rørleggerne, hos radiografene hørte vi sagt om kollegaene «Det viktigste for meg er å vite hva de gjør» og «Det å ha kontroll gir meg energi og motivasjon».

De som er besatt av kontroll på kvalitet er opptatt av å ha innflytelse på kvaliteten i organisasjonen, både gjennom utarbeidelse av fagprosedyrer, kollegaveiledning og særlig opplæring av lærlinger og nytilsatte, noe flere hadde en proaktiv tilnærming til. En radiograf sa rett ut: «Så, når vi lærer opp nyansatte er jeg veldig opptatt av å være den første, for jeg vil at det skal være så bra som mulig. Jeg vil plante gode verdier, både faglig og kollegialt». En annen historie fra en radiograf viser tydelig hvor viktig denne opplevelse av innflytelse er for de som er lidenskapelig opptatt av kvalitet:

Jeg hadde jo forresten en nyansatt som ikke visste helt om dette var riktig jobb. Han hadde mange a-ha opplevelser når jeg lærte ham opp. Du så at det skjedde noe inne i hodet hans til det positive. Det gjør meg så glad. Jeg får helt frysninger. Det skjedde faktisk flere ganger med samme person. Da han skulle begynne i en annen jobb kom han bort til meg siste dagen for å si ha det, så begynte han å gråte og så bare løp han. Det var jo en voksen mann. I alle dager, hva skjedde nå, tenkte jeg. Han sendte meg en mail etterpå der han skrev hvor glad han hadde vært for å få opplæring av meg. Hvor mye han hadde lært, og hvor takknemlig han var for det. Han håpet at jeg på et eller annet tidspunkt ville begynne som lærer på utdanningen vår. Han skrev at det er sånne som deg vi trenger der. Da har jeg jo oppnådd det som er målet mitt, og som motiverer meg. Det gir glede å være trygg i jobben sin. Å bli god. Det er alfa og omega.

Det som er gjennomgående for hovedmønsteret de mestrende er at medarbeidere blir kalt til dyst av en situasjon de opplever som viktig for noen andre, de har en narrativ forståelse av seg selv som tilsier at det er nettopp de som har superhelt-drakten under arbeidstøyet, og de er villige til å strekke seg langt for å løse oppgaven på best mulig måte for alle involverte parter, gjerne med hjelp av pålitelige assistenter. Gjennom oppgavene bekreftes deres opplevelse av selvet og tolkningen av situasjonen, mestringsstroen vokser og de drives videre av stadig nye kriser de opplever at de personlig er trent for å løse. Som en radiograf så fint sa det: «Det er utrolig tilfredsstillende, å føle at du mestrer, ikke sant?».

Superhelter på jobb

Jeg liker å føle at jeg gjør en forskjell på en måte, at jeg kan hjelpe til å gjøre ting bra, sørge for at ting kommer i orden. (Vernepleier)

Nær kontakt med sluttbrukere kan være en sterk motivator for å legge ned en ekstra innsats på jobb, noe som tydelig preget alle de fire yrkesgruppene vi snakket med (Grant, 2011). Som tidligere nevnt viser omfattende forskning at medarbeidere ønsker meningsfylt arbeid, ikke bare for seg selv, men også for andre og samfunnet generelt (Grant, 2011; Bailey&Madden, 2016). Det er svært viktig for prestasjoner at det legges til rette for slike møter mellom medarbeider og sluttbruker (Grant, 2011). Når man i tillegg legger denne orientering mot å gjøre godt for noen andre et snev av

drama, noe viktig som står på spill for den andre (Carlsen et al, 2012), og en grunnleggende tro på at man ved sine handlinger kan gjøre en forskjell (Bandura, 2006), forsvinner arbeidstøyet av og superhelt-drakten kommer frem hos de mestrende. De kalles til dyst av muligheten for å gjøre en forskjell for en annen som virkelig trenger det (Carlsen et al., 2012). Noen som trenger vanskelige undersøkelser. Noen som ikke har det godt. Noen som ikke blir behandlet rett. Noen som er prisgitt medarbeiderens innsats for å få god kvalitet på et sluttprodukt. Ekstrarolleatferden oppstår altså i et samspill mellom en forståelse av seg selv og en kritisk situasjon som er viktig for noen andre.

Vi ser at de mestrende trigges av at det opplevde gapet mellom nå-tilstanden og en opplevd idealtilstand er dramatisk for en annen. Carlsen et al (2012), trekker frem nettopp «Den andre» som en av seks identifiserte kilder til opplevelsen av drama i sin forskning, der man gjennom å identifisere trengende andre man kan utgjøre en positiv forskjell for, opplever stort engasjement og driv og maner frem det beste i seg. Vi ser hos våre informanter at det ofte ikke er de enkleste situasjonene som trekker frem det store engasjementet. Historiene vi har blitt fortalt setter ord på motbakker, møysommelig arbeid over tid, behov for tålmodighet og stayerevne. Carlsen et al (2012, s.108) setter disse ordene på fenomenet: «[...] den sterkeste rekrutteringsmekanismen [for å kalle folk til dyst] ser ut til å være å delta i krevende utfordringer som pågår over tid, og hvor det som står på spill trekker på det ypperste av det de kan – og å oppleve mestring [...]».

‘Å oppleve mestring’ er et helt sentralt poeng. De mestrende har en narrativ forståelse av seg selv som tilsier at de er den rette til å møte utfordringene. Basert på tidligere mestringserfaringer har de bygget en tro på egne evner til å løse oppgavene til det beste for alle parter (Bandura, 2006). Stadig nye suksesser skaper stadig sterkere mestringstro, der de mestrende forventer at egen innsats vil føre til ønsket utfall (Bandura, 2006). De opplever hindringer som overkommelige; «Nå er jeg sjelden en som står fast, da. Om det blir noen litt utradisjonelle løsninger, så blir det en løsning» (Rørlegger), og om noe ikke går godt på første forsøk anser de dette som noe de kan rette på gjennom økte kunnskaper, ferdigheter eller innsats, slik som vernepleieren som tok en videreutdanning for å kunne fremme riktig diagnostisering for brukerne. Mestringstroen gjør de mestrende motiverte, løsningsorienterte, tålmodige og mindre påvirket av stress (Bandura, 2006); «Jeg får mer erfaring. Jeg får en mestringfølelse.

Jeg føler meg tryggere, rett og slett» (Rørlegger). Bandura (2006) beskriver hvordan mestringstro utvilsomt er forbundet med effektivitet, prestasjoner og trivsel hos medarbeidere, men at denne opplevelsen kan være utfordrende å fremprovosere i praksis. For å bygge mestringstro er egne mestringsopplevelser helt sentralt, skjønt ledere og kollegers oppmuntring og tilbakemeldinger også kan spille en viktig rolle (Bandura, 2006).

De fleste superhelter har som bekjent en trofast 'sidekick' eller to, og så er også tilfellet for våre mestrende superhelter. Dette er ikke tilfeldig. Dutton (2003) har forsket på hvordan individers energi er avhengig av kvaliteten på relasjonen til menneskene de samarbeider med. Energi, som i opplevelsen av å både kunne og ville handle, er en fornybar ressurs som skaper entusiasme og pågangsmot og kan bidra til ekstraordinære prestasjoner (Dutton, 2003). Å oppleve høykvalitetsforbindelser til andre; relasjoner preget av gjensidig høy anseelse, tillit og aktivt engasjement fra begge parter, har potensiale til å generere vitalitet, handlekraft, stå-på-vilje, opplevelse av kapasitet, kreativitet og tro på felles kompetanse (Dutton, 2003). Sammen skapes energi som fremmer prestasjoner, effektivitet og utholdenhet;

[...] de [kollegene] merker jeg faktisk er utrolig viktig for å holde motivasjonen oppe på jobben også; å ha et godt team og gode kollegaer. De er med på å skape motivasjonen og drivkraft og holder humøret oppe om man har en dårlig dag også. Det er veldig fint. (Vernepleier)

De [kollegene] vet når jeg er stressa og vi har litt mye å gjøre, så yter de automatisk litt mer, om du skjønner hva jeg mener? Da det er hektisk og det der, så trenger jeg ikke å si det, de vet at vi har mye å gjøre. Det kommer automatisk. (Rørlegger).

For de mestrende oppleves det utvilsomt meningsfullt og givende å løse kriser og overvåke kvalitet, men det betyr ikke at de hverken kan eller vil være superhelter til enhver tid. I flere av samtalene våre snakket de mestrende om ansvar som tynget over tid, innsats som gikk utover privatlivet og slitsomme arbeidssituasjoner. Følgende utsagn fra en rørlegger kunne i prinsippet tilhørt flere av de mestrende; «Pluss at jeg har hatt stort ansvar på jobb, og jeg er en person som ikke klarer å la ting være. Jeg tar med jobben hjem, for å være ærlig. Jeg har jobben med meg hele tiden». I så måte er det relevant å nok en gang se til Kahn (1990) som i sin forskning fant tre

grunnleggende psykologiske betingelser som må være oppfylt for at en arbeidstaker skal velge å virkelig gi av seg selv i arbeidet, yte ekstra og prestere på sitt ypperste. For at medarbeidere skal velge å bli personlig engasjert må arbeidsoppgavene oppleves meningsfulle å investere i, det må oppleves psykologisk trygt, og de må oppleve å være psykologisk tilgjengelig for det (Kahn, 1990).

At situasjonene de mestrende tar tak i oppleves meningsfulle å investere sin energi i er en stor del av drivkraften bak deres engasjement og prestasjoner. De føler seg nyttige, verdifulle, og opplever å kunne utgjøre en forskjell. Oppgavens karakter er gjerne utfordrende, varierte og med stor grad av autonomi, rollens karakter lar de mestrende oppleve at de er viktige, og oppgaven innebærer givende mellommenneskelige relasjoner med både kolleger og sluttbrukere (Kahn, 1990). Vi husker godt radiografen innledningsvis som sa det på denne måten: «Det er slike situasjoner som føles veldig tilfredsstillende. Å ha heiet frem pasienten, vært tålmodig. Fått pasienten til å stå i det. Det er mye av det som gir motivasjon og engasjement i jobben».

Som tidligere nevnt handler psykologisk trygghet om opplevelsen av at man kan investere i oppgaven uten å være redd for negative konsekvenser for selvbilde, status eller karriere (Kahn, 1990). Her avviker våre funn i noen grad fra Kahns forskning. De fleste av våre informanter opplevde ikke at det ville ha noen negative sosiale konsekvenser å ta på seg ekstra oppgaver og strekke seg lengre enn andre, *men de få som gjorde det lot ikke det stoppe seg*. En sykepleier uttrykte det på denne måten:

Jeg føler at jeg har blitt bedre til ikke å høre så mye på hva de sier. Ja, det har jeg blitt bedre på. Ikke la det gå inn på meg. [...] Jeg tenker, sånn er de. Det vil alltid være noen kommentarer. Sånn er det bare.

mens en vernepleier svarte bekreftende på at det hadde sosiale konsekvenser å hele tiden engasjere seg, og fortalte: «Jeg har jo opplevd flere ganger at når jeg kommer inn på personalrommet så blir det stille. Ikke sant? Så «Oops - nå kan vi ikke snakke om det», fordi, ja». Vernepleieren fortalte videre at dette kunne føre til at hun lot noen småting ligge, men det ville ikke stoppet henne fra å engasjere seg i saker hun opplevde som viktig. Man kan naturligvis spekulere i om dette egentlig er et tegn på høy psykologisk trygghet allikevel. Kanskje vet de mestrende at det rulles litt med øynene der og da, samtidig som de opplever sin status og rolle i gruppen så trygg at

den ikke egentlig kommer til å rokkes ved. Vernepleieren nevner flere ganger under samtalen at hun faktisk har god støtte i den samme personalgruppen.

Psykologisk tilgjengelighet handler, som tidligere nevnt, om å ha de nødvendige fysiske, emosjonelle og psykologiske ressursene til å gi av seg selv i arbeidet (Kahn, 1990). Vi tolker samtalene med de mestrende dithen at det er den psykologiske tilgjengeligheten som oftest kommer til kort når de beskriver medaljens bakside. De er slitne; «Det blir sagt at jeg skal si ifra når jeg trenger ekstra tid. Men vi er jo ikke alltid så bra bemannet. Det er litt uforutsigbart med hensyn til å utføre de ekstra oppgavene. Akkurat det er belastende» (Radiograf), de står i krevende situasjoner over lang tid som tærer på emosjonelt; «Men akkurat den der ernæringsbiten i [arbeidssted], den kjente jeg at den var... ble jeg ganske utmattet av etter hvert, da» (Sykepleier), og det går ut over privatlivet; «Det er ikke så gøy å sitte til langt på natta fordi man ikke får sove fordi man tenker på dette [jobben]» (Rørlegger).

Som leder er dette viktig lærdom å ta med seg. De mestrende er besnærende enkle å henvende seg til. De er pliktoppfyllende, ansvarsbevisste og lette å engasjere når det er kriser som skal løses. De sier sjelden – eller aldri – ‘nei’. Dette satte flere av våre informanter ord på;

Jeg har vel enda ikke sagt ‘nei’, og jeg blir litt for snar innimellom til å si ‘Ja, jippi!’ *latter*, så jeg kan heller bli litt sånn etterpåkløkk og bare... ‘men – da må vi finne god tid til det’. Og jeg har kanskje vært litegrann for engstelig for å si nei til de over meg – at det har sittet litegrann i meg, da». (Vernepleier)

Som leder bør man dermed være bevisst på totalbelastningen til den enkelte arbeidstaker, ikke regne med at de pliktoppfyllende mestrende kommer til å si fra om belastningen selv; «Jeg er ikke så god til å sette ord på det. Jeg har alltid et smil og får jobben gjort. Det er vanskelig å sette ord på hvordan det faktisk er» (Radiograf). En radiograf uttrykte dette på en treffende måte: «Hvor ligger mitt ansvar med å si ifra til arbeidsgiver? Hvor er arbeidsgivers ansvar i denne balansen?». Ingen har nytte av utslitte superhelter. Det er en lederoppgave å hjelpe dem til å finne en bærekraftig tilgjengelighetsbalanse. Stor belastning og stress over tid gir økt risiko for utbrenthet og manglende trivsel (Nerstad & Richardsen, 2016). Og vi trenger superheltene på jobb; «Jeg liker å kunne bidra, det er liksom det som sitter, at hvis jeg klarer å få til dette her nå - det er mestringsfølelse for meg selv òg, ikke minst» (Vernepleier).

So why bother?

Gjennom mønstrene til imagoene de rastløse, de utvalgte og de mestrende ser vi at ekstrarolleatferd ikke kan isoleres som et produkt av hverken personlighet eller situasjoner alene. Vi fremsetter at ekstrarolleatferd handler om den narrative forståelsen av selvet. Ekstrarolleatferd oppstår i et dynamisk samspill mellom identitet, handlinger og situasjon. En narrativ tilnærming har tillatt oss å få øye på denne dynamikken. Historiene gir innblikk i den gjensidige påvirkningskraften mellom hendelser, handlinger og identitet, og den opplevelse, tolkning og mening den enkelte tillegger hendelsesforløpet. Vi ser hvordan våre informanter påvirkes av situasjonen de står i, og hvordan de i sin tur har agency til både å påvirke situasjonen og det videre handlingsforløpet. Samtidig fortolker de hendelsene og får en ny forståelse av seg selv og egen identitet. Svaret på hvorfor noen har ekstrarolleatferd ligger i dynamikken mellom identitets- og handlingslandskapet som utvikler seg over tid. Ekstrarolleatferd utvikles i et mønster som vi ser i medarbeidernes narrativer.

De rastløse, de utvalgte og de mestrende er imagoer med utspring i informantenes beskrivelser av situasjoner der de følte et stort engasjement i jobben sin. Imagoene illustrerer ulike triggere, ulike opplevelser av noe som står på spill, som fremprovoserer ekstrarolleatferd. Agency handler, som tidligere beskrevet, om en opplevelse av å ha et mulighetsrom for påvirkning. En selvstendig kraft, det være i form av status, kompetanse, posisjon eller annet, som gjør at man kan mestre omgivelsene og påvirke utfall (Choshen-Hill & Yaniv, 2011). Vi ser stor grad av dette i de jobbsnekrende, karrierejagende rastløse, ikke helt ulikt McAdams (1993) sitt *the traveler* imago. Også de utvalgte streber etter prestisje og posisjon der de nedlegger innsats nærmest som en utveksling av ytelser mot status. For de rastløse og de utvalgte handler det hovedsakelig om å tilfredsstille egne behov når de påtar seg ekstra oppgaver. Communion på den annen side er en drivkraft som er henvendt mot andre, mot et fellesskap og nestekjærlighet (McAdams, 1993). Våre funn viser at de mestrende drives av tilspissete situasjoner av stor betydning for andre, særlig når de er i nær kontakt med sluttbrukerne. Deres handlinger bærer utvilsomt stort preg av communion. Men vi vil fremsette at det også bærer preg av agency.

Vi ser i de mestrendes historier at de har både en handlekraft, en handlingsvilje, og opplever et handlingsrom til å ta kontroll over en situasjon og styre utfallet til det beste for andre; enkeltindivider eller samfunnet i et bredere perspektiv. Det er

tydelige agency-trekk i deres communion. Carlsen et al (2018) refererer til dette som en form for prososial agency. Også å gjøre godt for fellesskapet og den andre krever et fundament av selvbestemte handlinger og motivasjon, og handler gjerne om å ta kontrollen, utnytte et handlingsrom, og gjøre mer for andre enn det som er forventet. Våre funn støtter denne gryende nyansen innen forskningen på agency. Choshen-Hillel & Yaniv (2011) har i sin forskning funnet at graden av opplevd agency korrelerer med graden av prososial orientering, der studiene viser at jo mindre kontroll man opplever å ha over situasjonen, jo mer opptatt blir man av å beskytte egne interesser fremfor andres. I så måte kan det fremsettes at i noen situasjoner er agency faktisk en forutsetning for communion. Der man kan påvirke utfall positivt for andre kan det oppleves som en indre belønning i seg selv, der aktøren føler seg kompetent og generøs (Choshen-Hillel & Yaniv, 2011). På bakgrunn av dette vil vi fremsette at de mestrende er et imago av medarbeidere med prososial agency.

Vi ser at alle imagoene gjennom sin ekstrarolleatferd puster liv i egen jobbhverdag, men hva som står på spill for at arbeidet skal oppleves meningsfullt har ulike dimensjoner. De rastløse vil bort fra kjedsomheten. De utvalgte uttrykker et sterkt behov for å få anerkjennelse fra lederen sin, og de mestrende søker kontinuerlig etter å løse krevende oppgaver. Dette underbygger Khans (1990) forskning der arbeidsoppgaver må oppleves meningsfulle for å investere egen innsats. Fellesnevneren er at lederen deres erfarer at de presterer mer enn forventet i jobben deres, noe som også gjenspeiles i historiene som fortelles.

Imidlertid ser vi at noen informanter tøyser egen kapasitetsgrense. Forskningen til Khan (1990) viser at medarbeider må være psykologisk tilgjengelig i form av blant annet å ha tilstrekkelig psykisk og fysisk energi. Noen opplever at det er krevende og utmattende å yte med ekstra innsats over tid. Ifølge Organ (2018) er dette en kjent skyggeside ved ekstrarolleatferd. Over tid vil innsatsen som kreves for å yte over forventning og å være alles «go-to» person for ekstra bidrag kunne føre til stress, og redusert trivsel både på jobb og privat. Det er viktig at leder åpner for dialog med medarbeiderne som alltid sier ja og yter en formidabel innsats. For et sted går grensen, og ingen er tjent med medarbeidere som møter veggen. Arbeidslivet løper parallelt med privatlivet. Det er en hårfin balanse der leder og medarbeider bør ha tett dialog om hvordan man egentlig har det. Trenger kursen å justeres slik at man holder

ut et helt arbeidsliv? For det som tydelig fremkommer i studiet vårt er at det personlig meningsfulle arbeidet skaper prestasjoner i organisasjoner.

Konklusjon

Vår studie startet med en fascinasjon og undring over ekstrarolleatferden vi observerer hos enkelte høyt presterende medarbeidere i våre organisasjoner. Hva driver de som yter mer enn de må på jobb? Og hvordan kan man få et mest mulig nyansert og organisk svar på denne undringen? Vi mener svaret ligger i det narrative. Personer er dynamiske. Vi er ikke statiske tilskuere i våre liv. Vår identitet påvirker vår situasjon, og vår situasjon påvirker vår identitet i et samspill i stadig utvikling. Derfor ba vi våre høyt presterende medarbeidere om historier. Når har det brust i blodet på jobb? Hva stod på spill? Dette er, oss bekjent, en ny tilnærming til å forstå ekstrarolleatferd. Gjennom historiene ser vi at ekstrarolleatferd handler om den narrative forståelsen av selvet. Ekstrarolleatferd oppstår i et dynamisk samspill mellom identitet, handlinger og situasjon. Men triggeren, opplevelsen av at noe står på spill, har ulike kilder. Vi forventet å finne englevinger under arbeidstøyet. Realiteten må sies å være noe mer nyansert.

Bakan brukte uttrykkene 'agency' og 'communion' for å beskrive to grunnleggende drivkrefter bak individers handlinger (McAdams, 1993). Agency handler om selvet, makt og mestring, mens communion handler om relasjoner, nærhet og nestekjærlighet. Overlapp mellom disse drivkreftene er forholdsvis lite omtalt i litteraturen. I vår studie utkrystalliserte det seg tre imagoer av medarbeidere som yter ekstra og presterer spesielt godt på jobb; de rastløse, de utvalgte og de mestrende. De rastløse og de utvalgte kan sies å være preget av agency; de kjemper seg bort fra en tilstand av kjedsomhet, eller de kjemper om leders gunst. De mestrende kan sies å være preget av communion, de trigges av et behov for bistand i tilspisete situasjoner av stor betydning for andre, men vi ser også at deres handlinger og prestasjoner ikke ville latt seg gjennomføre uten en samtidig stor grad av agency. De tar kontroll, utnytter handlingsrom og innflytelse og mestrer situasjonen til det beste for 'den andre'. Vi fremsetter at dette handler om det Carlsen et al (2018) kaller 'prososial agency'. I så måte støtter vår forskning opp om en gryende bevissthet rundt agency som en forutsetning for communion i enkelte situasjoner, der vi klassifiserer de mestrende som et 'prososialt agentic' imago av høyt presterende medarbeidere.

For leder ser vi viktigheten av å kjenne den enkelte medarbeider. Hva er dypt meningsfylt for den enkelte? Hvorfor kommer de på jobb? Et viktig aspekt av dette er også å kjenne hvor grensen går. Kahn (1990) trekker frem psykologisk tilgjengelighet som en nødvendig forutsetning for å prestere på jobb. Der en medarbeider opplever å ikke ha den nødvendige fysiske, kognitive eller emosjonelle kapasitet vil den heller ikke orke å yte ekstra. Dialog er viktig for å finne balansen. På den måten kan man i fellesskap finne frem til bærekraftige løsninger som sikrer at medarbeiderne som yter ekstra og skaper prestasjoner i organisasjoner beholder sin drivkraft.

Litteraturliste

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 50, pp. 195-255). Elsevier.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforl.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful—Or meaningless. *MIT Sloan management review*, 57(4), 1-9.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
- Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 55-75.
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjersvik, R. (2012). *Idea work: om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Carlsen, A., Dysvik, A., Skerlavaj, M., & Kvalnes, O. (2018). Growing givers at work: A systems approach to prosocial agency. *Academy of Management Proceedings*,
- Choshen-Hillel, S., & Yaniv, I. (2011). Agency and the construction of social preference: Between inequality aversion and prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 101(6), 1253.
- Clegg, S., & Bailey, J. R. (2007). *International encyclopedia of organization studies*. Sage Publications.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons.
- Grant, A. (2011). How customers can rally troops your. *Harvard Business Review* (june 2011), 96-103.
- Grant, A. (2018). *Gi og ta: hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappelen Damm.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. Guilford Press.
- McAdams, D. P. (2001). The Psychology of Life Stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100-122.
- McAdams, D. P. (2015). *The art and science of personality development*. Guilford Publications.
- Nerstad, C., & Richardsen, A. (2016). Motivasjon og velvære i arbeidslivet. I A. Dysvik, B. Kuvaas & R. Buch (Red.). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.
- Reychav, I., & Sharkie, R. (2010). Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour. *Journal of Intellectual Capital*.
- Roy, D. (1959). "Banana time": Job satisfaction and informal interaction. *Human organization*, 18(4), 158-168.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of management journal*, 41(1), 108-119.
- White, M. K. (2007). *Maps of narrative practice*. WW Norton & Company.

Vedlegg 1

Intervjuguide

	Tematiske spørsmål	Mulige oppfølgingsspørsmål/tema
Innledning og oppvarming	<ol style="list-style-type: none">1. Kan du fortelle oss kort om din utdanning og yrkeshistorie?2. Kan du fortelle oss litt om stillingen din, og dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder per i dag?3. Hvilke ekstra roller/oppgaver har du, i tillegg til ditt grunnleggende ansvarsområde?4. Hva går disse [rollene/oppgavene] ut på?	
Historier	<ol style="list-style-type: none">1. Kan du fortelle om tre episoder hvor du følte et stort engasjement i jobben din?2. Kan du huske tilbake til en gang du ble bedt om, eller valgte selv, å påta deg en frivillig ekstra rolle/oppgave i jobben din?	<ul style="list-style-type: none">– Beskriv situasjonen, hva du gjorde og hva du opplevde– Hva ved denne situasjonen var spesielt engasjerende?– Var dine handlinger forventet av deg?– Hvordan har denne/disse episodene påvirket ditt videre arbeid?– Leders rolle/forutsetninger– Har det noen fordeler for deg å engasjere deg i jobben din?– Hva består i så fall «belønningen» av?– Oppleveres det trygt å gjøre det, eller tenker du at det kan ha negative sosiale konsekvenser?– Opplever du å ha kapasitet til å engasjere deg i rollen?– EVT. Vi merker oss at disse historiene handler om dine kjerneoppgaver. Har du noen slike opplevelser fra noen av de ekstra oppgavene/rollene du tar på deg?– Hva skjedde?– Hvorfor valgte du å ta denne oppgaven?– Hva motiverte deg?– På hvilken måte opplever du at dine ekstra roller/oppgaver /å være ressursperson er viktig/meningsfylt?
Avslutning	Er det noe du vil legge til eller understreke som kan hjelpe oss bedre å forstå hva som engasjerer deg i jobben din, eller hva som driver deg til å påta deg ekstra oppgaver?	Tusen takk!