



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS)

Rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse

En studie om hvordan rollekonflikt og rolletvetydighet påvirker organisasjonsforpliktelsen hos militært ansatte i Brigade Nord

—

Lars Andreas Bjugn og Lars Lohne Enersen

STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) desember 2016



Forord

Denne oppgaven er skrevet som den avsluttende delen av Universitetet i Tromsø sitt erfaringsbaserte masteroppgaveprogram i strategisk ledelse og økonomi. Studieprogrammet har vært svært nyttig for begge forfattere, hvor vi har fått mulighet til å se på profesjonen vår på en litt annen måte enn vanlig.

Masteroppgaveprosessen har vært veldig spennende for oss, siden vi jobber i Forsvaret til daglig. Tilegnelsen av ny kunnskap om vår egen organisasjon har vært svært givende, noe som forhåpentligvis vil bidra til å utvikle oss som yrkesoffiserer. Prosessen med oppgaven har på ingen måte vært enkel, og kan på mange måter sammenlignes med å sette seg fast i gjørma, gang på gang. Vi har flere ganger måtte prøve på nytt, hvor den ene av oss kan ha sittet fast og hvor den andre har måttet dratt den andre med seg og motsatt. Utfordringene har oppstått på rad og rekke, men samtidig tror vi det har vært viktig for oss at prosessen ikke har vært knirkefri. Vi har lært mye.

Vi har mange og takke. Først og fremst alle kollegaer og venner som har vært engasjerte, kommet med synspunkter, deltatt i diskusjoner og korrekturlest oppgaven. Ikke minst må vi takke våre respondenter som har stilt opp og delt sine tanker og meninger i undersøkelsen. De har gitt oss mange interessante synspunkter om temaet. Videre må vi takket våre to veiledere ved Universitetet i Tromsø. De har holdt oss på stø kurs hele veien, og hanket oss inn der hvor vi har sporet av. Stor takk rettes til Kristin Woll og Rudi Kirkhaug, som har bidratt med uvurderlige faglige innspill og veiledning.

Til slutt skylder vi en uvurderlig tusen takk til Hanne, Helene og Emilie, som har vært svært tålmodige og forståelsesfulle i en lang periode preget av mye jobb og studier.

Lars Andreas Bjugn og Lars Lohne Enersen

Oslo, 28. November 2016

Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan rollekonflikt og rolletvetydighet påvirker de ansattes organisasjonsforpliktelse. Det å se på hvordan disse fenomenene påvirker hverandre er interessant fordi dette er lite utforsket nasjonalt og internasjonalt. Oppgaven undersøkes i konteksten av Forsvaret og har følgende problemstilling:

Hvordan påvirker rollekonflikt og rolletvetydighet organisasjonsforpliktelsen hos stabsmedarbeidere på kompani- og bataljonsnivå?

Studien har en kvalitativ tilnærming hvor det er gjennomført fem semistrukturerte intervjuer for å samle inn data som kan bidra til å svare på problemstillingen. Intervjuguide ble utarbeidet med bakgrunn i anerkjente spørreskjemaer innenfor rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse. Rekrutteringen av respondenter baserte vi på vår egen forståelse ervervet gjennom eget ansettelsesforhold. Vår antakelse er at det eksisterer rollekonflikt og rolletvetydighet innenfor kommando- og tjenestelinjer mellom kompani- og bataljonsstabsnivå i Brigade Nord.

Et av våre funn er at det eksisterer lite rolletvetydighet hos stabsmedarbeiderne.

Hovedfunnene våre er at det eksisterer en viss grad av rollekonflikt for stabsmedarbeiderne.

Konfliktene har forskjellig påvirkning på stabsmedarbeiderne basert på hvor lenge de har sittet sammenhengende i stilling, deres mestringsstrategier og evne til å sette grenser.

Frustrasjon var effekten av rollekonflikt som var størst utbredt, men det var også en rekke andre følelser som kom som følge av opplevd rollekonflikt. Deriblant stress og resignasjon.

Stabsmedarbeiderne hadde høy affektiv forpliktelse, lav kalkulerende forpliktelse og middels normativ forpliktelse.

Våre undersøkelser viser at to forskjellige typer rollekonflikter skaper frustrasjon, stress og resignasjon hos stabsmedarbeiderne. Tidligere studier beskriver hvordan frustrasjon, stress og resignasjon påvirker organisasjonsforpliktelsen. Våre resultater indikerer at disse stressorene over tid, kan bidra til å senke den affektive forpliktelsen til stabsmedarbeiderne. Stressorene medfører at arbeidet krever mer av stabsmedarbeideren, som igjen fører til at stabsmedarbeideren betaler mer av den normative gjelden til organisasjonen. Noe som fører til lavere normativ forpliktelse. Våre undersøkelser kan ikke påvise at den kalkulerende forpliktelsen blir påvirket av rollekonflikt. Dette skyldes trolig at effekten av rollekonflikt ikke påvirker de investeringene som forankrer stabsmedarbeideren til organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
1 Innledning	1
1.1 Avgrensning og problemstilling	3
1.2 Videre disposisjon av oppgaven	3
2 Kontekst	4
2.1 Etaten Forsvaret	4
2.2 Forsvarets organisering	4
2.3 Organisering av militære staber	6
2.4 Den militære profesjonen	7
3 Teori	9
3.1 Roller	9
3.2 Rollekonflikt	10
3.3 Rolletvetydighet	12
3.4 Organisasjonsforpliktelse	12
3.5 Rollekonflikt og rolletvetydighet sett opp i mot organisasjonsforpliktelse	17
3.6 Oppsummering av Teori	18
4 Metode	20
4.1 Valg av metode og begrunnelse	20
4.2 Forskningsdesign	20
4.3 Valg av undersøkelsesenheter og respondenter	21
4.4 Intervjuguide	23
4.5 Gjennomføring av intervjuer	24
4.6 Datahåndtering	25
4.7 Førforståelse	26
4.8 Validitet og reliabilitet	26
5 Resultater	28
5.1 Grad av rollekonflikt	28
5.2 Grad av rolletvetydighet	35
5.3 Grad av organisasjonsforpliktelse	35
5.4 Oppsummering av resultater	39
6 Diskusjon	41
6.1 Rollekonfliktens påvirkning på stabsmedarbeiderne	41

6.2	Rollekonfliktens påvirkning på den affektive forpliktelsen	42
6.3	Rollekonfliktens påvirkning på den kalkulerende forpliktelsen.....	43
6.4	Rollekonfliktens påvirkning på den normative forpliktelsen	44
6.5	Oppsummering av diskusjon	44
7	Oppsummering og avslutning	45
7.1	Hovedfunn	45
7.2	Svar på problemstillingen.....	46
7.3	Studiens styrker og svakheter.....	47
7.4	Videre forskning.....	48
8	Kildeliste	50
9	Vedlegg 1 Informasjonsmail til respondentene.....	52
10	Vedlegg 2 Intervjuguide.....	53
11	Vedlegg 3 Sortering av data	58

1 Innledning

Temaet for oppgaven er sammenhengen mellom rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse. Fenomenene er svært utforsket hver for seg. Innenfor organisasjonsteorien er den generelle oppfattelsen at rollekonflikt og rolletvetydighet fører til lavere organisasjonsforpliktelse. Imidlertid er det svært få som kan forklare hvorfor det er slik.

For å undersøke dette, har vi tatt samme utgangspunkt som de mest sentrale teoretikerne innenfor rollekonflikt og rolletvetydighet og lagt konteksten til et hierarkisk system (Rizzo et.al, 1970). Et av de beste eksemplene på et hierarkisk system i Norge, er organisasjonen Forsvaret.

En av hovedoppgavene til Forsvaret er å skape sikkerhet for staten, befolkningen og samfunnet. I tillegg bidra til ivaretagelse av norske interesser både innen- og utenlands (Forsvarsdepartementet, 2015). For å løse denne oppgaven, har Forsvaret på lik linje med andre nasjoners forsvar, utviklet seg til en klassisk hierarkisk organisasjon (Ersland et.al, 1999). Selve hensikten til en hierarkisk organisering i et militært system, er å unngå rollekonflikt og rolletvetydighet. Den ansatte skal raskere kunne nå mål og skape resultater gjennom klare kommando- og tjenestelinjer. I en krigssituasjon er det derfor prestasjonsfremmende for soldaten å forholde seg til en leder (Rizzo et.al, 1970).

Med et slikt utgangspunkt er det derfor naturlig å tro at de ansatte i Forsvaret vil oppleve lite rollekonflikt og rolletvetydighet og har derfor høy organisasjonsforpliktelse. Forsvaret rapporterer i sin medarbeiderundersøkelse at de fleste ansatte føler ”tilhørighet til organisasjonen” (Forsvarsdepartementet, 2015). Kan dette bety at det derfor ikke eksisterer rollekonflikt og rolletvetydighet i Forsvaret? Vi har ikke gjort oss kjent med hvilke måleinstrumenter Forsvaret har benyttet i denne undersøkelsen, men vi mener at det finnes grobunn for rollekonflikt og rolletvetydighet i organisasjonen.

Forsvaret har siden slutten av den kalde krigen vært preget av store omstillings- og endringsprosesser. Dette har hendt som følge av endret sikkerhetspolitisk trusselbilde som har endret de økonomiske vilkårene. Samtidig har den teknologiske utviklingen ført til en prisvekst på militært materiell og tjenester (Ersland et.al, 1999). Omstillings- og endringsprosessene er fremdeles pågående, og det er en bred enighet om at de senere års

budsjettnivå ikke var tilpasset forsvarsstrukturen politikerne hadde vedtatt (McKinsey & Company, 2015).

For å sikre effektivitet under disse forutsetningene, stilles det store krav til Forsvaret som organisasjon innen økonomi- og virksomhetsstyring, samt forsvarlig forvaltning. Forsvaret er pliktig til å følge reglement og bestemmelser om økonomistyring i staten, samtidig som organisasjonen skal ha et militært operativt fokus. Statlige regler og bestemmelser stiller krav om effektiv bruk og forsvarlig forvaltning av verdier. For å sikre ivaretagelse av økonomi- og virksomhetsstyring i henhold til retningslinjer fra staten, har Forsvaret opprettet egne driftsenheter hvor hovedoppgaven er å sørge for effektiv drift av organisasjonen. Dette har blant annet medført at materiell og infrastruktur ikke lengre eies av den militære avdelingen som bruker den (Ersland et.al, 1999).

Driften av virksomheten har tradisjonelt sett fulgt kommandolinjene i Forsvaret. I den senere tiden har imidlertid den ansatte måttet rapportert til flere kommando- og tjenestelinjer enn tidligere. Dette innebærer økende bruk av rapporterings- og styringsverktøy som skal sikre at ansvarlige ledere og etater mottar ufiltrert informasjon og samtidig gi bedre detaljforståelse på rett nivå. Verktøyene strekker seg stadig lengre nedover i organisasjonen og omfatter i dag blant annet personellforvaltning, økonomistyring, materiellforvaltning med mer.

De fleste ansatte erkjenner at organisasjonen må driftes på en så effektiv måte som mulig. Det oppleves derfor rart å bruke store deler av tiden på slike systemer fremfor å dyrke og bli flinkere i rollen som soldat. Det har derfor oppstått et motsetningsforhold mellom et fokus på effektiv ressursutnyttelse og ett mer militærrettet fokus for den ansatte. På den ene siden er den ansatte pålagt å følge retningslinjer og krav om effektiv drift fra ulike fagkanaler. På den andre siden, medfører det at vedkommende i mindre grad kan være delaktig i utførelsen av den militære aktiviteten han eller hun er ansvarlig for. Dette motsetningsforholdet kompliseres ytterligere, ved at det er enklere å måle ressursutnyttelse og forsvarlig forvaltning, enn det er å måle militær effektivitet.

Ansatte kan oppleve rollekonflikt og rolletvetydighet ved at man må forholde seg til andre fagmessige tjenestelinjer som forventer noe av en. Samtidig må ansatte forholde seg til alle styringsverktøy som skal øke effektivitet og føre til forsvarlig forvaltning. Vår hypotese er derfor at det finnes stillinger som er utsatt for rollekonflikt og rolletvetydighet i Forsvaret, og at disse forholdene påvirker den ansattes organisasjonsforpliktelse.

1.1 Avgrensning og problemstilling

Å ta for seg hele Forsvaret ville blitt for stort, derfor valgte vi å avgrense oss til Hæren som forsvarsgren og satte fokus på militært ansatte på kompani- og bataljonsnivå i Brigade Nord. Grunnlaget for dette ligger i vår egen førforståelse og kjennskap til kompani- og bataljonssystemet i Brigade Nord. Vi dannet derfor en hypotese om at rollekonflikt og rolletvetydighet eksisterer mellom tjenestelinjer på kompani- og bataljonsnivået, og at dette i en eller annen grad må påvirke organisasjonsforpliktelsen til de ansatte som blir berørt.

Oppgaven har derfor følgende problemstilling:

Hvordan påvirker rollekonflikt og rolletvetydighet organisasjonsforpliktelsen hos stabsmedarbeidere på kompani- og bataljonsnivå?

For å kunne besvare problemstillingen har vi derfor måttet avdekke om det eksisterer rollekonflikt og rolletvetydighet hos stabsmedarbeiderne. Deretter måtte vi måle organisasjonsforpliktelsen til stabsmedarbeiderne. Til slutt har vi forsøkt å finne sammenhengene mellom rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelsen hos stabsmedarbeiderne.

1.2 Videre disposisjon av oppgaven

Oppgaveteksten er bygd opp slik at leseren skal kunne forstå hva som skrives og betydningen av ord og uttrykk. Derfor velger vi ikke å ty til forkortelser eller noen form for akronymliste, som kan gjøre at leseren må stoppe opp. Kapittel 2 tar for seg konteksten i oppgaven, for å gi leseren en forståelse av organisasjonen Forsvaret og særtrekk ved militært tilsatte. Kapittel 3 presenterer det teoretiske rammeverket vi har lagt til grunn i oppgaven. Kapittel 4 presenterer de metodiske valg vi har tatt og de forskningsmetoder vi har benyttet. Kapittel 5 redegjør for funn gjort i undersøkelsen. Her presenteres først respondentenes svar på opplevd grad av rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse. Videre forsøker vi også å bekrefte eller avkrefte om funnene våre samsvarer med tidligere forskning. Kapittel 6 tar for seg hva graden av opplevd rollekonflikt og rolletvetydighet gjør med organisasjonsforpliktelsen til de ansatte. Kapittel 7 avslutter oppgaven i sin helhet, og besvarer problemstillingen. Avslutningsvis knytter vi noen kommentarer rundt styrker og svakheter i studien og gir forslag til videre forskning.

2 Kontekst

Hensikten med dette kapitlet er å sette leseren inn i hva etaten Forsvaret er, hvordan den organiserer seg for å løse sine ulike oppgaver, og hva som kan kreves av det enkelte menneske som arbeider i organisasjonen. Ved å forstå konteksten som den ansatte er en del av, blir det lettere å sette seg inn de forskjellige utfordringene som knytter seg til den rollen en ansatt er satt til å utøve i sitt militære virke.

2.1 *Etaten Forsvaret*

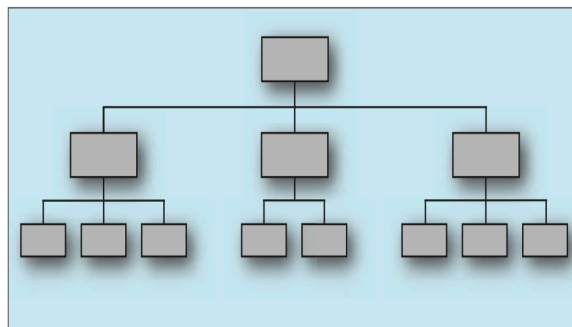
Forsvaret har ca 17000 ansatte, hvorav omlag 12000 er militært tilsatt og litt over 5000 er sivilt tilsatt, noe som gjør organisasjonen til en av de største i landet. I 2015 var de årlige driftsutgiftene rett i overkant av 36 milliarder kroner (Forsvaret, 2016a). Forsvaret er delt opp i 15 driftsenheter, som hver og en har sine arbeidsoppgaver. Hæren er en av de største driftsenhetene og er den avdelingen som skal sørge for territoriell kontroll ved nærvær av soldater på bakken. Hæren består av syv avdelinger, hvor Brigade Nord er den største og viktigste kampavdelingen som kan planlegge, lede og gjennomføre målrettede operasjoner sammen med styrker fra andre forsvarsgrener og allierte (Forsvaret, 2016b).

Brigade Nord består av ni bataljoner og ett militærpolitikompani, hvorpå Panserbataljonen, Telemark bataljon og 2. Bataljonen er rene kampavdelinger. De andre bataljonene er støtteavdelinger som skal bidra til at kampavdelingene og Brigade Nord i sin helhet får løst sine mål. En bataljon består som regel av 500 – 800 soldater som er organisert i en rekke kompanier tilhørende bataljonen (Forsvaret, 2016b).

2.2 *Forsvarets organisering*

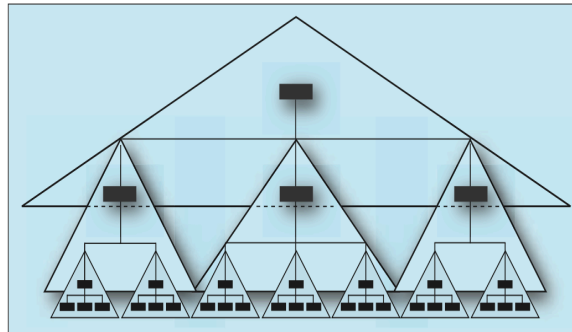
Forsvaret anvender en rekke organisasjonsmodeller avhengig av formål, nivå og arbeidsområde. Håndbok i Stabstjeneste for Forsvaret (2010) sier at Forsvaret benytter seg av følgende organisasjonsmodeller:

Linjeorganisasjon; Karakteriseres ved at enhver ansatt kun har en overordnet, som man mottar ordre fra og rapporterer til. De skal kunne fungere selvstendig og har en klar fordeling av myndighet og ansvar. Primært benyttet i operative enheter på

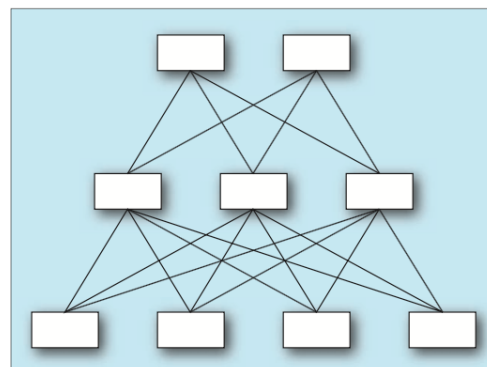


lavere nivå (Forsvarsstaben, 2010)

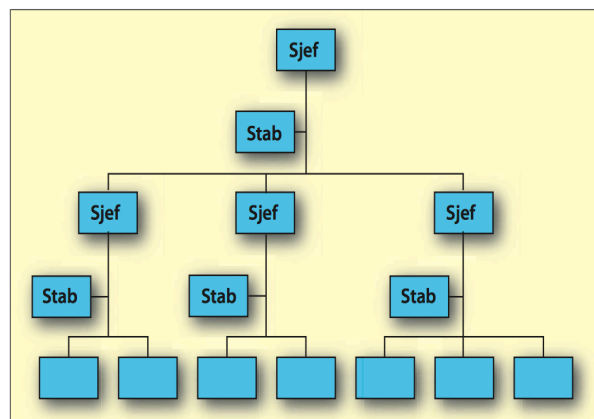
Klaseorganisasjon; Består av ett system av hierarkiske innordnede undersystemer hvor lederen på ett mellomtrinn både er (1) medlem av en gruppe likestilte med en leder, og (2) medlem av en gruppe underordnede hvor han selv er leder. Karakteriseres som en tilpasning av linjeorganisasjonen (Forsvarsstaben, 2010).



Funksjonell organisasjon; Tematisk orientert, samme funksjon, fag eller innretning tilhører samme avdeling. God kommunikasjon til organisasjonens spesialister for å få tilgang på kompetanse (Forsvarsstaben, 2010).



Linje- og stabsorganisasjon; Modellen karakteriseres ved at enhver ansatt har en foresatt og at en sjef kan ha en rekke særlige medarbeidere, kalt staben, som har til oppgave å gi råd og bistå sjefen. Linje- og stabsorganisasjonens idealforutsetning er at sjefen gir alle ordre (linjen), og at staben kun skal gi råd og bistå, noe som



kun er realistisk i ett system hvor sjefen kan ta seg av alle saker og selv å treffe alle avgjørelser. Dette er ikke gjennomførbart i ett så omfattende system, og derfor blir sjefen nødt til – i strid med modellens prinsipp – å delegerer myndighet til staben. Staben handler i tråd med sjefens intensjon angående gjeldende område (Forsvarsstaben, 2010).

Matriseorganisasjon; Kompetanse og ressurser skal kunne utnyttes på tvers av organisasjonens linjer (Forsvarsstaben, 2010).

Prosjektorganisasjon og arbeidsgrupper; skal løse oppgaver som ikke lar seg løse i basisorganisasjonen, prosjektorganisasjoner løser større oppgaver og arbeidsgrupper mindre (Forsvarsstaben, 2010).

Forsvaret viser her til at de benytter en rekke organisasjonsformer. Disse organisasjonsmodellene kompletterer det organisatoriske hierarkiet for å ivareta andre hensyn som ikke tas ved å følge de normale hierarkiske linjene. Det kommer ikke noe klart frem hvilke organisasjonsformer som er mest fremtredende i Forsvaret. Ut i fra forfatterens erindring, er linje- og stabsorganisasjonen den mest fremtredende og sammenfattende ved strukturen av organisasjonen. Slik sett er det interessant å se at Forsvaret benytter seg av forskjellige organisasjonsformer, med forskjellige mål, metode og hensikt som kan skape et motsetningsforhold til en etablert hierarkisk struktur (Forsvarsstaben, 2010).

2.3 Organisering av militære staber

Militære staber er funksjonelt inndelt og delt opp i spesielle fagområder som følger standardisert mal gjennom North Atlantic Treaty Organization (NATO). Beskrivende for de enkelte fagområdene og funksjoner benyttes bokstaver og tall som f.eks. G (General Staff) brigadestaben og S (Staff roles) på bataljonsnivå, med tallene 1 til 9 som de mest relevante for denne oppgaven (Forsvarsstaben, 2010).

	Personell og administrasjon	Etterretning	Operasjoner	Logistikk	Planer og policy	Samband og informasjons-systemer	Trening	Ressurser og finanser	Sivilt-militært samarbeid
NATO HQs	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
NATO CJTF	CJ1	CJ2	CJ3	CJ4	CJ5	CJ6	CJ7	CJ8	CJ9
Div/Brigade	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Bataljon	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Luftkommando	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Maritim kommando	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9

Illustrasjon 1: NATO standard inndeling av militære staber (Forsvarsstaben, 2010)

Den funksjonelle inndelingen av bataljonene i Brigade Nord er nokså lik og inneholder alle funksjoner fra S-1 til S-8. Antall ansatte innenfor hver funksjon varierer veldig fra bataljon til bataljon. Hver funksjon har en seksjonssjef og gitt antall assistenter. Videre har også underavdelingene i bataljonene en stab, som minimum består av en avdelingssjef, en nestkommanderende, en administrerende offiser og ett personellbefal.

Innenfor rollene som er beskrevet på bataljonsnivå finnes det dessverre ikke utdypende statistikk på eksistensen av rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse. Rollene som opererer med flere tjenestelinjer er det vi finner interessant. Spesielt interessant er kommandoforholdet på midlere nivå, som ikke er fra sjef til sjef, men der en ansatt fra lavere stab må forholde seg til høyere stab, samtidig som han må forholde seg til sin sjef. Dette er også interessant fra høyere stab sitt synspunkt, som også må forholde seg til høyere stab og sin sjef. På lavere nivå betyr dette at en ansatt i kompanistab forholder seg til sin kompanisjef og til sin fagmessige sjef i bataljonsstaben.

2.4 Den militære profesjonen

Alle militært tilsatte som bærer uniform er en del av den militære profesjonen. Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) (2007) forteller at en felles profesjonsidentitet styrker samholdet og evnen til å håndtere utfordringer som man møter på som enkeltindivider og organisasjon. FFOD (2007) sier videre at ansvar og identitet er to av attributtene som

beskriver profesjonsbegrepet: Den første handler om profesjonens ansvar ovenfor samfunnet og ovenfor sine medlemmer, og den andre beskriver medlemmenes identifisering med profesjonen og deres eksklusive status i samfunnet. Uavhengig av rolle, stillingsbeskrivelse og arbeidsoppgaver man er satt til å utføre den perioden man bærer uniform, vil samfunnet kreve at dem som har valgt denne profesjonen løser Forsvarets oppgaver på tross av de personlige belastningene dette måtte medføre. Dette kan man selvfølgelig ikke forvente til enhver tid, da ivaretagelse av personellet også må vektlegges, men det beskriver klart og tydelig innsatsen som kan forventes. Profesjonen i likhet med andre yrker kan ikke utøves alene. Den hierarkiske oppbygningen og måten Forsvaret velger å organisere seg på, forteller at profesjonen først får mening ved at man jobber i felleskap. Doktrinen vektlegger at de ansatte er avhengig av å ha verdier og holdninger som styrker samholdet gjennom kameratskap, lojalitet og selvopoffring (Forsvarsstaben, 2007).

Slik vi ser det, kan det til tider kreve veldig mye av ansatte i Forsvaret, og mange legger utrolig mye arbeid i å få jobben gjort. Dette krever enorm disiplin og selvopoffring hos den enkelte. Symbolsk er det mange som identifiserer seg med arbeidet og legger mye ære og stolthet i gjøre det som må til. Flagget på skulderen betyr mye. Man er derfor ett maktmiddel for staten Norge, som kan benyttes om nødvendig. Wyatt og Gal (1990) hevder at militær organisasjoner forsøker å dyrke frem selvopoffelse og lojalitet. De hevder videre at militær kultur tenderer til å nedprioriterer individualisme, unntatt høyere rangerte ledere.

Organisasjonen blir sett på som viktigere enn menneskene involvert i den og at det nærmest er forventet at man ofrer seg, setter arbeidet foran seg selv og eventuelt venner. Nettopp dette understreker viktigheten av å undersøke stabsmedarbeidernes organisasjonsforpliktelse.

3 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget, hvor vi først gjennom organisasjonsteori og rolleteori redegjør for betydningen av begrepet roller, for deretter å se nærmere på begrepene rollekonflikt og rolletvetydighet. Videre redegjør vi for begrepet organisasjonsforpliktelse. Kapitlet avsluttes med et avsnitt som redegjør for sammenhengene mellom rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse.

3.1 Roller

Roller har i tidligere forskning blitt sett i sammenheng med begrepet jobber (Jobs). Ilgen og Hollenbeck (1990) har i sin håndbok om industriell og organisatorisk psykologi et klart definert skille mellom de overnevnte begrepene. Ideen er hentet fra Blau og Scott (1962, referert i Ilgen & Hollenbeck, 1990) og kalles *Job-Role differentiation (JRD)*. Begrepet jobber skiller seg fra roller, og forskerne valgte derfor å belyse situasjonen fra to ståsteder. På den ene siden undersøkte ingeniører forståelsen av kritiske kunnskaper, ferdigheter og evner som kreves av den enkelte i en jobb. Dette skapte grunnlaget for å kunne selektere, plassere og trene opp ansatte til spesifikke jobber. På den andre siden er rollebegrepet utviklet innenfor sosiologien og sosialpsykologien. Rollene beskriver sosiale systemer og menneskers tilnærming til slike systemer (Ilgen & Hollenbeck, 1990).

Roller kan defineres på flere måter, Biddle og Thomas (1966, referert i Schuler et.al, 1977, s. 111) definerer det som:

”The set of prescriptions defining what the behaviour of a position member should be”.

Med dette menes at det er en klar mening med hvilken atferd som forventes i en gitt stilling. Ilgen og Hollenbeck (1990) har en nokså lik tilnærming til definisjonen av roller:

”...an expected pattern or set of behaviours” (Ilgen & Hollenbeck, 1990, s. 169).

Dette innebærer at en stillingsinnehaver, trolig vil ha en stillingsbeskrivelse av hvilke oppgaver selve jobben medfører. I tillegg kan jobben også føre med seg en forventet rolle man skal bekle, som skal følge ett spesielt mønster eller en bestemt atferd. Selv om definisjonen av roller fokuserer på at man skal følge ett spesielt atferdsmønster, er det ikke dette som er det interessante. Det interessante er heller hvordan dette mønsteret utvikler seg, endrer seg, og samhandler med andre atferdsmønstre over tid (Ilgen & Hollenbeck, 1990). Rollen er dannet basert på innehaverens egne forventninger og andre personers forventninger

til rolleinnhaver. Det vil si at det både er rolleinnhaver og eksterne som former forventningene. Forventningene skapes og formes basert på erfaring, kunnskap, verdier og oppfatninger. Forventningene blir deretter benyttet som evalueringskriterier for egnetheten av atferden som utføres. Således vil forventningen til rolleinnhaveren være med på å styre atferden (Rizzo et.al, 1970). Derfor kan man si at begrepet roller eksisterer mer eller mindre i menneskers sinn. Med andre ord fører forståelsen av en persons rolle med seg både enighet og uenighet i forventningene til hvilken atferd rolleinnhaver skal utføre (Ilgen & Hollenbeck, 1990).

Rolleteorien forklarer videre at når atferden som en person blir avkrevet å utføre er selvmotsigende, oppstår det problemer med rollen til vedkommende. Disse problemene får vedkommende til å oppleve stress, bli misfornøyd og bli ineffektiv i arbeidet sitt. Videre vises det til at mangel på rolleavklaring kan føre til at rolleinnhaver bare løser oppgaver eller problemer for å unngå stress, eller bruker forsvarsmekanismer som forvrenger realiteten i situasjonen. Dette kan igjen føre til angst og en forvrengning av virkelighetsbildet (Rizzo et.al, 1970). Det er på dette punktet at det er utarbeidet to beslektede teorier for å beskrive de selvmotsigende sidene ved roller. Begrepene rollekonflikt og rolletvetydighet er beslektede fordi de begge adresserer hvordan rollen eller rollene til en ansatt samhandler med andre og fordi de har vist seg å kunne ha like konsekvenser for vedkommende. Samtidig adresserer de ulike sider av et problem. Forholdet mellom de to er diskutert, og en rekke forskere har hevdet at de er uavhengige av hverandre, mens andre studier har påvist at de er avhengige av, og påvirker hverandre (Concha, 2009).

3.2 Rollekonflikt

Rollekonflikt har fått økende grad av oppmerksomhet fra 1970 og frem til i dag. En rollekonflikt oppstår når en person opplever motstridende forventninger, hvor innfrielsen av den ene forventningen gjør det vanskeligere eller umulig å innfri den andre selv om personen selv ønsker det (Katz & Kahn, 1978). Det er graden av uenighet og enighet i forventninger som en person har til seg selv og forventningene som kommer fra omverden som kan skape konflikten (Rizzo et.al, 1970).

Rollekonflikt som begrep, er ikke eksklusivt til arbeidssituasjonen. Forventninger utenfor arbeidsstedet kan også skape konflikt, ved for eksempel at rollen som ektemann går i konflikt med rollen som arbeidstaker. Dette perspektivet vil også være inkludert i våre undersøkelser, men det vil ikke fremkomme i stor grad. I arbeidssituasjonen er rolleforventningene

bidragsyttere for å forme oppgaver, ansvar og myndighet innenfor organisasjonen.

Arbeidstakeren vil også evalueres basert på forventninger (Rizzo et.al, 1970).

Å være utsatt for rollekonflikt kan medføre stress for alle involverte parter. Stresset vil være størst for vedkommende som er i sentrum av konflikten. Dette har blant annet blitt påvist i undersøkelser i militære kontekster hvor stabsoffiserer og offiserer er undersøkt, noe som er interessant med tanke på vår studie. I hvor stor grad rollekonflikt skaper stress, avhenger av hvor mye innsikt personellet med forventninger har til personen det stilles forventninger til. Det avhenger også av hvor effektiv mestringsstrategien til rolleinnhaver er. I hvor stor grad vedkommende som opplever rollekonflikt er i stand til å mestre situasjonen han eller hun står opp i eller sette grenser slik at påvirkning ikke skjer. Katz og Kahn (1978) har påvist at rollekonflikt har en negativ påvirkning på effektiviteten til ansatte. Hovedsakelig vil rollekonflikten fortone seg på fire måter (Kahn et.al (1964), referert i Rizzo et.al, 1970):

Den første er *konflikt mellom rolleinnhavers verdier eller identitet til den definerte rolleatferden*. Her er konflikten mellom rolleinnhavers identitet og forventningene som stilles til vedkommende. Eksempelvis vil en pasifist oppleve en slik konflikt dersom han arbeider for et firma som skal levere produkter til våpenindustrien

Den andre er *konflikt mellom tid, ressurser eller evner hos rolleinnhaver og den definerte rolleatferden*. Kjernen i denne type konflikt er at den ansatte har en følelsen av at han eller hun besitter utilstrekkelig kapasitet til å kunne innfri forventningene som stilles til vedkommende. Årsaken for en slik konflikt kan være isenesatt av organisasjonen, eller en person i en beslektet rolle.

Den tredje er *konflikt mellom flere roller for samme person*. I denne konflikten har en person flere roller som krever forskjellig atferd eller uforenelig atferd, eller endring av atferd som følge av situasjonen rolleinnhaver er i. Dette kan derfor gi overbelastning for rolleinnhaver.

Den fjerde er *konflikt mellom motstridene retningslinjer og krav for rolleinnhaver*. Dette kan utarte seg i form av uforenelige retningslinjer, motstridende forespørsler fra andre og uforenelige standarder for evaluering. I denne konflikten kan det være typisk at rolleinnhaver må bryte en forventning for å følge en annen. Slike rollekonflikter ligner på rolletvetydighet, fordi rolleinnhaveren settes i en posisjon hvor vedkommende må velge hvilken retningslinje som skal følges og er derfor usikker på forventningene til rollen. Rizzo et.al (1970) beskriver

derfor at organisasjonen opplever at feilaktige prioriteringer blir gjort og at dette går utover resultater og måloppnåelse.

3.3 Rolletvetydighet

Opplevelsen av rolletvetydighet innebærer at en rolleinnhaver ikke vet hva han eller hun skal gjøre. Usikkerheten knyttes til forventningene omverden har til egen rolle (Katz & Kahn, 1978). Rizzo et.al (1970) definerer rolletvetydighet som en situasjon hvor en person ikke har en klar formening om hva som kreves i rollen, i forhold til jobben eller organisasjonen.

Dette fenomenet kan utarte seg på to måter: Den første er at rolleinnhaver er usikker på hva reaksjonen på egen atferd er fra omverdenen, og den andre er usikkerheten knyttet til hvilke indikatorer som rolleinnhaver har for å korrigere egen atferd (Rizzo et.al, 1970).

Rolletvetydighet kan også oppstå ved at det er mangel på nødvendig informasjon, mangel på kommunikasjon av eksisterende informasjon eller mottak av motstridende meldinger fra forskjellige budbringere. Vi kan derfor se at rolletvetydighet er nært beslektet til rollekonflikttypen *motstridende retningslinjer og krav* (Shenkar & Yoram, 1991).

Dette fenomenet deler de samme negative symptomene som rollekonflikt ved at det fører til økt stress og lavere effektivitet. Samtidig har enkelte studier funnet ut at rolletvetydighet gir lav selvtillit og en følelse av håpløshet, hvilket ikke fremkommer av rollekonflikt (Katz & Kahn, 1978). Samtidig er det også indikasjoner på at rollekonflikt kan føre til frykt og fiendtlighet (Rizzo et.al, 1970).

Fenomenet har vært fremtredende i organisasjoner som har høy rotasjon av personell, høy grad av omorganisering og endringsprosesser. Noe som i stor grad kan sammenlignes med Forsvaret (Rizzo et.al, 1970).

3.4 Organisasjonsforpliktelse

På engelsk blir organisasjonsforpliktelse omtalt som *organizational commitment*, men på norsk ser vi at det brukes forskjellige begreper. Masteroppgaver, lærebøker og tidsskrifter omtaler begrepet som organisasjonsforpliktelse, organisasjonstilhørighet og organisasjonstilknytning. Vi har bevisst valgt å forholde oss til begrepet organisasjonsforpliktelse og skal igjennom dette kapitlet beskrive hvor begrepet stammer fra, er bygd opp og brytes ned i sine ulike deler. Til slutt vil vi kommentere hvilken tidligere forskning som er gjort på organisasjonsforpliktelse innenfor en militær kontekst.

3.4.1 Opprinnelse

Teorien om organisasjonsforpliktelse har sitt utspring fra forskning på ansattes lojalitet til organisasjonen. I de tidligere studiene dukket det opp faktorer som hjalp forskerne å forstå de ansattes atferd på jobb (Mowday et.al, 1982). Mowday et.al (1978) startet derfor å forske på forholdet mellom individer og organisasjonen og hvor villig individene er til å gi av seg selv for organisasjonens beste. På 1970 tallet vokste interessen blant forskere på organisasjonsforpliktelse betraktelig. Mowday et.al (1978) mente at den ansattes grad av organisasjonsforpliktelse ville være en troverdig indikator på ”turnover” i organisasjonen, hvilket var av stor interesse for forretningsverden. Således påviste teorien at det kan eksistere sterke og stabile bindinger mellom ansatte og deres organisasjon. Ansatte med høy grad av forpliktelse ville i større grad bli værende i organisasjonen og jobbe for dens mål. Det fremkom at de var mer effektive og ytet mer dersom båndene var sterke. I motsatt tilfelle ville svake eller ustabile bånd mellom organisasjonen og de ansatte, føre til mindre ytelse og skape en mindre fungerende organisasjon (Lambert et.al., 2012).

Forskningens innledende fokus baserte seg på de følelsesmessige aspektene som knytter en person til en organisasjon, og er opprinnelsen til affektiv forpliktelse som skal forklares senere i kapitlet. Imidlertid så man at organisasjonsforpliktelse ikke dekket opp om alle årsaksforhold ved å bare forholde seg til de følelsesmessige faktorer alene. Meyer & Allen (1990) hevder at organisasjonsforpliktelse er en psykologisk tilstand hos den ansatte som (a) karakteriserer ansattes forhold til organisasjonen og (b) har implikasjoner vedrørende fortsettelse eller ikke. Denne tilstanden består av tre separate komponenter som styrer ønske om at den ansatte *vil*-, at den ansatte *må*- og at den ansatte *burde* fortsette i organisasjonen. Organisasjonsforpliktelse ble derfor delt inn i tre komponenter: affektiv-, kalkulerende- og normativ forpliktelse som sammen utgjør et individs organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1991). De tre forpliktelsestypene er teoretisk forskjellige fra hverandre og dannes av forskjellige grunner.

3.4.2 Affektiv forpliktelse

Affektiv forpliktelse er et psykologisk bånd mellom den ansatte og organisasjonen (Lambert et.al., 2012). Denne komponenten tar høyde for den ansattes emosjonelle tilknytning til, identifisering med og involvering i organisasjonen. Følgelig vil ansatte med høy affektiv

forpliktelse forsøke å fortsette sitt ansettelsesforhold fordi de *vil* være ansatte. Imidlertid er det vanskelig å peke på akkurat hva som er årsaken til den følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Nyere tids studier har vist indikasjoner på at det kan være et resultat av at den ansatte føler at han eller hun er blitt behandlet bra. Over tid utvikles det et forhold hvor individet deler verdiene til organisasjonen, viser stolthet av organisasjonen og føler at organisasjonens mål er ens egne mål. Derfor tar det ofte lang tid å utvikle denne forpliktelsestypen (Lampert et.al., 2012). Den affektive dimensjonen har ofte blitt brukt som en indikator på unnnvikende atferd. Dette forklares ved at jo mindre affektiv forpliktelse den ansatte har, desto større sannsynlighet er det for at den ansatte vil flytte til en ny organisasjon i søken etter nye alternativer (Concha, 2009). Høy affektiv forpliktelse hos ansatte i en organisasjon er ofte koblet til fordeler som økt effektivitet og produktivitet (Lampert et.al., 2012).

3.4.3 Kalkulerende forpliktelse

Kalkulerende forpliktelse er den graden et individ opplever en følelse av å være bundet til en organisasjon, fordi kostnadene ved å forlate den er for store. Denne forpliktelsen beskriver den ansattes erkjennelse av, og oppfatning av kostnadene ved å forlate organisasjonen og gir en forklaring på om den ansatte jobber i organisasjonen fordi han *må* det (Meyer & Allen, 1991).

Over tid vil en ansatt i følge Meyer & Allen (1991) binde seg til organisasjonen ved å ha foretatt en del investeringer. Slike investeringer kan være all tiden det er brukt for å mestre sin jobb, anstrengelser som er gjort, opparbeidet status og pensjon, lønn, nettverksbygging og andre goder. Dersom en ansatt er på jakt etter å jobbe i en ny organisasjon vil personen vurdere hva som tapes av investeringene, eller hva kostnaden ved å bytte arbeidssituasjon er. Kostnadene ved å forlate organisasjonen vil veies opp mot gevinstene ved den nye arbeidssituasjonen.

Forpliktelsestypen sier ingenting om hvorvidt den ansatte vil vurdere andre alternativer. Dette betyr at en ansatt kan ha sterke investeringer som gjør det vanskelig å bytte arbeidssted, men at det ikke er av betydning fordi personen ikke vil bytte jobb. Derfor vil kalkulerende forpliktelse bli sterkt påvirket av hvorvidt den ansatte har en intensjon om å forlate organisasjonen i første rekke (Meyer & Allen, 1991).

Det finnes lite forskning på om kalkulerende forpliktelse er bra for organisasjonen. Lampert et.al (2012) foreslår at en kan se for seg at ansatte med utelukkende høy kalkulerende forpliktelse bare blir værende i organisasjonen fordi de må, noe fører til lav produktivitet hos de ansatte som egentlig vil gjøre noe annet.

3.4.4 Normativ forpliktelse

Normativ forpliktelse er i hvilken grad den ansatte handler utfra organisasjonens interesser istedenfor sine egne (Meyer & Allen, 1991). Desto sterkere denne forpliktelsen er, desto større sjanse er det for at personen vurderer hvilken atferd som skal utføres ut ifra hva som er i organisasjonens interesse. Tilsvarende vil personen i mindre grad vurdere situasjonen ut ifra hvilke konsekvenser atferden har for personen selv. Dette betyr at personer med høy normativ forpliktelse utfører handlinger fordi de mener handlingene er moralsk riktige å gjøre og ikke fordi det er i deres egen beste interesse å gjøre det. Derfor kan vi si at ansatte med høy normativ forpliktelse jobber i organisasjonen fordi de *bør* gjøre det (Lampert et.al., 2012).

Årsaken til at en person utvikler normativ forpliktelse er i følge Meyer & Allen (1991) todelt. For det første vil en organisasjon i den ansattes øyne investere i vedkommende og den ansatte vil føle en trang til å betale tilbake denne gjelden til organisasjonen. Det er altså personen selv som har oppfatning av gjelden, og gjeldsforholdet eksisterer utelukkende i den enkelte ansattes hode. Gjelden kan derfor være alt. Fra betalt utdanning og muligheter til utvikling, men også trening, opplæring, opplevelser, lønn, bonuser og lignende.

For det andre vil normativ forpliktelse dannes basert på pliktfølelse og et ansvar en ansatt føler han eller hun har ovenfor organisasjonen. Disse følelsene er individuelle og dannes i sosialiseringprosesser. Prosessene kan være skapt utenfor organisasjonen, for eksempel i oppdragelsen. De normative båndene kan også dannes som en del av sosialiseringprosessene i organisasjonen. Denne komponenten kan for eksempel være uttrykt ved at ansatte føler en moralsk plikt til å være lojal mot arbeidsgiver, at man skal ivareta sine kolleger, eller man skal gjøre så godt man kan. Slik det er beskrevet i kontekstkapitlet legger Forsvaret stor vekt på nettopp denne plikten man har som medlem av den militære profesjonen (Lampert et.al., 2012).

3.4.5 Organisasjonsforpliktelse i en militær kontekst

Det er relativt få publiserte studier om organisasjonsforpliktelse innenfor en militær kontekst. Cotton (referert i Wyatt & Gal, 1990) har undersøkt affektiv forpliktelse i en militær kontekst.

Han har funnet ut at militært ansatte har gjennomsnittlig høyere affektiv forpliktelse enn andre populasjoner. Shils og Janowitz (referert i Wyatt & Gal, 1990) ser på organisasjonsforpliktelsen til Amerikanske reservestyrker. Studien forteller blant annet at organisatoriske faktorer i større grad enn individuelle faktorer økte organisasjonsforpliktelsen i denne konteksten. Studiene påpeker at det fremdeles mangler forskning som hjelper oss å kunne forstå effekten av incentiver og ordninger for militært tilsatte, og hvordan disse påvirker graden av organisasjonsforpliktelse. Shils og Janowitz (referert i Wyatt & Gal, 1990) presiserer selv at studien ikke er generaliserbar.

Vi omtalte i kontekstkapitlet de holdninger som Forsvaret forsøker å skape hos den enkelte ansatte. Lang (referert i Wyatt & Gal, 1990) beskriver at det i militære kontekster eksisterer en rekke individuelle holdninger som er fremtredende til tross for de kollektive holdningene som organisasjonen selv forsøker å dyrke. Disse holdningene skaper ofte et motsetningsforhold internt i organisasjonen. Lang (referert i Wyatt & Gal, 1990) sine funn er presentert under, og er en beskrivelse av de mest sentrale forskjellene på individer som jobber i denne konteksten:

- Det er de som er villig til å gå i kamp, og de som ikke er det.
- De som gir status til den operasjonelle soldat, og ikke gjør det.
- De som fremhever innsats uavhengig av fagkunnskaper og dem som fremhever dem som innehar spesielle fagkunnskaper.
- De som forholder seg til interne referansegrupper og de som forholder seg til eksterne referansegrupper.
- De som tror at forpliktelse til rollen for militært personell ikke er tidsbegrenset og de som krever et privatliv utenfor den militære institusjonen.
- De som fokuserer på kamper og slag og de som nekter å akseptere det operasjonelle fokus

Dette er holdningsbaserte dimensjoner, som viser til ulike syn på det å være militært ansatt, som kan sammenlignes med dem som prøver å etterleve de tradisjonelle militære verdiene som kommer frem i FFOD (2007). Slik sett viser dette til at det kan forekomme store variasjoner i den enkelte ansattes tilnærming for hva det innebærer å jobbe i Forsvaret. Ved å inneha en misoppfatning av hva deres egen- og deres kollegaers- eller andre roller innebærer, kan det gi grobunn for rollekonflikt og rolletvetydighet.

3.5 Rollekonflikt og rolletvetydighet sett opp i mot organisasjonsforpliktelse

Hvordan rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse påvirker hverandre er mye diskutert i forskningsmiljøet. Rizzo et.al (1970) hevder at rollekonflikt og rolletvetydighet medfører negative effekter for individet. Individet opplever blant annet stress, angst og frustrasjon. Det eksisterer derfor en hypotese om at disse negative effektene påvirker organisasjonsforpliktelsen i negativ grad, og at slike effekter er med på å avgjøre om en person ønsker å avslutte sitt ansettelsesforhold (Rizzo et.al, 1970). I senere tid er det også hevdet at rollekonflikt og rolletvetydighet er noen av de mest dominerende variablene som påvirker organisasjonsforpliktelsen (Morris & Sherman, 1981). Når organisasjonsforpliktelse ble delt inn i sine tre dimensjoner var hypotesen at rollekonflikt og rolletvetydighet hindrer utviklingen av den affektive forpliktelse, men denne teorien har vist seg og ikke vært bredt nok undersøkt til at den har full støtte i forskningsmiljøet (Concha, 2009).

Forskere har forsøkt å forklare forholdet, ved å bruke jobbtilfredshet som en mellomfaktor mellom rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse. Her er det påvist sammenhenger mellom rollekonflikt og rolletvetydighet som virker negativt på jobbtilfredshet, men ingen klare sammenhenger med jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse (Darwish, 2002).

Lampert et.al (2012) beskriver at rollestressorer (herunder rollekonflikt og rolletvetydighet) bidrar til å slite ned de ansatte over tid, som fører til at den ansatte distanserer seg fra organisasjonen og den affektive forpliktelsen avtar. Deres undersøkelser viser til at rollekonflikt virker negativt på affektiv organisasjonsforpliktelse, men ikke på de andre typene organisasjonsforpliktelse. De peker på at den affektive forpliktelsen er et frivillig psykologisk bånd. Dersom en ansatt er frustrert og føler seg dårlig behandlet vil den ansatte derfor bryte dette båndet. De påpeker også at det er vanskeligere å danne et psykologisk bånd, når stressorer eller andre faktorer påvirker vedkommende som innehar rollen.

Videre hevder de at det ikke eksisterer noe bånd mellom rollekonflikt, rolletvetydighet og kalkulerende forpliktelse. Dette fordi stressorene fra rollekonflikt og rolletvetydighet spiller liten, til ingen rolle i forhold til kostnadene som forankrer en person til organisasjonen. Deltakerne i deres undersøkelse tolker rett og slett ikke at den rollekonflikten de opplever er relatert til investeringene som binder dem til organisasjonen, og de tapene de ville oppleve

dersom de forlot organisasjonen. Lampert et.al (2012) påviste også at konflikten *motstridende retningslinjer og krav mot den definerte rolleatferden* påvirket normativ forpliktelse. Dersom en ansatt mottok motstridende ordrer eller meldinger, medførte dette et ubehag som overgår den moralske pliktfølelsen den ansatte har ovenfor organisasjonen. På denne måten senket det personens normative forpliktelse.

Lampert et.al (2012) erkjenner imidlertid at det ikke er forsket nok på grunnlaget til normativ forpliktelse og kalkulerende forpliktelse, til at deres konklusjoner er generaliserbare. Fordi det eksisterer et tynt grunnlag for å besvare dette spørsmålet, vil dette være en svakhet i vår studie.

3.6 Oppsummering av Teori

Vi har innledningsvis forklart at det skilles på jobber og roller. En rolle er noe en person tildeler seg selv i interaksjon med andre, og rollen dikterer hvilke handlinger som er riktig og galt å utføre. Roller eksisterer derfor i menneskers hoder og formes av de forventningene som stilles til rolleinnhaver. Det er disse forventningene som kan skape enten rollekonflikt eller rolletvetydighet.

En rollekonflikt oppstår når en person opplever motstridende forventninger, hvor innfrielsen av den ene forventningen gjør det vanskeligere eller umulig å innfri den andre selv om personen selv ønsker det (Katz & Kahn, 1978). Vi har forklart at det finnes en rekke forskjellige typer rollekonflikter som kan oppstå.

Rolletvetydighet oppstår når en person ikke vet hva han skal gjøre og at det eksisterer en uklarhet til forventningene til rollen. Rollekonflikt utarter seg enten ved at rolleinnhaver er usikker på hva reaksjonen på egen atferd er fra omverdenen, eller at det er usikkerheten knyttet til hvilke indikatorer som rolleinnhaver har for å korrigere egen atferd (Rizzo et.al, 1970). Både rollekonflikt og rolletvetydighet produserer en stress hos rolleinnhaver som fører til lavere effektivitet i en arbeidssituasjon.

Organisasjonsforpliktelsen har utviklet seg fra å kun fokusere på ansattes følelsesmessige forhold til å ta for seg tre komponenter av forpliktelsen. Organisasjonsforpliktelsen deles inn i en affektiv-, kalkulerende- og en normativ forpliktelse. Disse dimensjonene hver for seg måler hvorfor den ansatte vil, må og bør jobbe i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991).

Organisasjonsforpliktelse utarter seg på en spesiell måte i en militær kontekst. Militært ansatte knytter sterke bånd til organisasjonen og har i følge Cotton (referert i Wyatt & Gal, 1990) sterkere affektiv forpliktelse enn i andre organisasjoner.

Forskningen på hvordan rollekonflikt og rolletvetydighet påvirker organisasjonsforpliktelse har i dag noen store mangler. Studiene presenterer det generelle bildet at den affektive forpliktelsen vil synke dersom en person opplever rollekonflikt eller rolletvetydighet. Det finnes teorier om at dette skyldes at stresset påvirker trivselen til den ansatte, som derfor ødelegger det psykologiske båndet til organisasjonen. Innenfor normativ og kalkulerende forpliktelse eksisterer det teorier knyttet opp mot spesifikke rollekonflikter, men disse teoriene har behov for ytterligere testing for å kunne valideres (Lampert et.al., 2012).

4 Metode

I dette kapitlet redegjør vi for de metodiske valgene vi tar og begrunnelsen for dette. Videre i kapitlet gjøres det rede for valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode og en vurdering av studiens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis har vi knyttet noen kommentarer til hvilken påvirkning forfatterens erfaring og ansettelsesforhold kan ha hatt på studien.

4.1 Valg av metode og begrunnelse

Innenfor forskning på rollekonflikt og rolletvetydighet har majoriteten av studiene vært kvantitative. Eksempelvis er Rizzo et.al (1970) sine måleinstrumenter en av de mest brukte måtene å måle graden av rollekonflikt og rolletvetydighet på. Det finnes få generaliserbare studier om hvorfor vedkommende føler den graden av opplevd rollekonflikt eller rolletvetydighet. Innenfor forskningen på organisasjonsforpliktelse eksisterer det en overvekt av kvantitative studier i forhold til kvalitative studier. I senere tid har det vært lagt stor vekt på Allen og Meyer (1990) og Mowday et.al (1978) sine ulike kvantitative spørreskjemaer.

Vår oppgave har til hensikt å se på hvordan rollekonflikt og rolletvetydighet påvirker organisasjonsforpliktelsen. Prinsipielt har vår forskning forsøkt å forklare hvordan et fenomen påvirker et annet. Vi anså at en slik forklaring ville kreve en kvalitativ tilnærming for å svare på problemstillingen. Fordi vi hadde et begrenset teoretisk grunnlag som utgangspunkt, valgte vi intervju som datainnsamlingsmetode.

Jacobsen og Thorsvik (2005) forteller at skal en ha tak i hvordan mennesker konstruerer virkeligheten, blir forskeren nødt til å velge ett undersøkelsesopplegg som vektlegger nærhet, dialog og fleksibilitet. For å kunne få en forståelse, blir man nødt til å være nær intervjuobjektet og ha en lengre samtale, slik at tillit skapes og virkeligheten kommer tydeligere frem. Studien har til hensikt å få den dypere subjektive meningen til stabsmedarbeiderne på kompani- og bataljonsnivå. Innen kvalitativ tilnærming har vi undersøkt fenomenene ved bruk av det åpne individuelle intervju. Denne innsamlingsformen er kjennetegnet ved at det er få begrensinger for hva respondenten kan si, og en egnet metode for å kartlegge holdninger og oppfatninger hos vedkommende (Jacobsen & Thorsvik, 2005).

4.2 Forskningsdesign

Vi har valgt et intensivt design fordi vi ønsker å gå i dybden på ett fenomen og få fram så mange nyanser og detaljer som mulig. Ett fåtall av enheter ble valgt, det vil si en mindre

gruppe intervjuobjekter hvorpå det fremkommer mange variabler i spørsmålene. Dette har vi gjort, for å få fram de individuelle variasjoner og forskjeller som finnes i forståelsen av fenomenet. Dette belyses gjennom samspillet mellom et individ og konteksten, og de forskjellige rolleinnehaverne og organisasjonen de er en del av (Jacobsen & Thorsvik, 2005).

Skillet mellom case-studie eller små N-studier er ikke store, men vi mener vår oppgave dreier i mer retning av ett N-studie, da vi velger å fokusere mer på fenomenene sett i lys av konteksten. Fenomenene i denne oppgaven er rollekonflikt og rolletvetydighet på den ene siden og organisasjonsforpliktelse på den andre. Fokuset vårt er se hvordan det ene fenomenet påvirker det andre fenomenet. Det kan også dreie mer mot ett casestudie, nettopp fordi selve fenomenet som en del av konteksten dreier seg om en hendelse. Forsvaret er i endring, noe flere av intervjuobjektene påpeker underveis. På en annen side kan man si at endring ikke er klart definert i tid og rom, men mer uklar og definerbar, ergo at konteksten blir mindre interessant. Samtidig tar studien for seg en spesifikk organisasjon, nettopp bataljonssystemer innenfor Brigade Nord, noe som er spesielt for casestudier. Ser man på N-studier igjen tar de for seg ett fåtall av undersøkelsesenheter, ofte bare 5-10 personer, noe oppgaven vår også gjør. Fenomenene i seg selv blir ikke bare beskrevet ut i fra ett ståsted, men flere, nettopp fordi vi velger ut enheter vilkårlig. Slik sett ser vi at små N-studier og casestudier står hverandre nokså nært (Jacobsen & Thorsvik, 2005).

Studien fokuserer på å gi svar på virkeligheten slik den ser ut nå, men samtidig ta for seg tanker og følelser intervjuobjektene har hatt tidligere. Ulempene med svarene vi har fått, er at de kanskje ikke er riktige fordi respondentene kan huske feil. Jacobsen og Thorsvik (2005) forklarer at erindringsforskyvning kan oppstå. Dette innebærer at respondenten kan se fortiden i ett fortegnert lys, og husker fortiden som mer eller mindre positiv enn det den faktisk var. Et annet problem er at respondentene kan etterrasjonalisere, at de ønsker å fremstå mer rasjonell enn det de egentlig er. Dette er to faktorer som man må være bevisst, men ikke noe vi har kunnet etterprøvd.

4.3 Valg av undersøkelsesenheter og respondenter

Valget av respondenter har basert seg på vår antakelse om at det finnes stillinger i bataljonssystemet som er utsatt for rollekonflikt og rolletvetydighet. Vår hypotese er at dette er knyttet til kommandoforhold, hvor en rolle må svare til organisatorisk overordnet eller underordnet stab, samt egen sjef. Vi ønsket derfor å se flere sider av fenomenet, og rekrutterte derfor respondenter fra flere nivåer i bataljonssystemet på kompani- og bataljonsnivå. På

denne måten har vårt utvalg vært nyttig for å registrere hvordan fenomenet utarter seg innenfor flere nivåer og fag i bataljonsystemet. Grunnet oppgavens størrelse gjennomførte vi en prioritering av hvilke stillinger som skulle undersøkes. Derfor er det flere stabsfunksjoner på kompani- og bataljonsnivå som vi ikke har undersøkt, men som kunne bidratt til å gi andre svar på problemstillingen. Således er det en fare for at vi ikke har rekruttert de respondentene som ville gitt oss de beste svarene på problemstillingen vår. For å sikre at respondentene hadde et forhold til sin egen rolle, satte vi som et kriterium at respondentene skulle ha vært ansatt i samme stilling i mer enn ett år.

Vi gjorde også et bevisst valg ved å se bort ifra sjefsnivået på kompani- og bataljonsnivå. På den ene siden er sjefsrollen relevant, fordi en sjef må svare til sin sjef samtidig som vedkommende er mottaker for direksjon av seksjonssjefer i bataljonsstaben. På den andre siden har kompanisjefen en klar kommandolinje til sin bataljonssjef. Avstanden er derfor mindre for å avklare eventuelle forskjeller i ordrer fra bataljonsstab og bataljonssjef. Dermed besluttet vi at kommandolinjen oppleves som klar og mindre utsatt for rollekonflikt og rolletvetydighet.

Nestkommanderende (NK kompani) er kompanisjefens nærmeste medarbeider.

Vedkommendes jobb er å bistå avdelingssjefen i organisering og ledelse av den landoperative og administrative tjenesten. Dette innebærer oppgaver som planlegging, koordinering og tilrettelegging av utdanning, trening og øving. Rolleinnhaver samarbeider tett med bataljonsstaben til daglig, derfor er det naturlig at vedkommende kan oppleve motstridende retningslinjer og krav fra kompanisjef og bataljonsstab. En nestkommanderende ble derfor valgt som intervjuobjekt.

Administrasjonsoffiseren er den tredje personen i kompanistaben ved siden av sjef og nestkommanderende. Administrasjonsoffiserens hovedoppgave er å forvalte kompaniets materiell på vegne av kompanisjefen. For å gjøre dette, forholder han seg til gitte regler og prosedyrer, samt direkte føringer fra S-4 seksjonen i sin bataljon. Han har ingen formell kommandomyndighet, men overser all materiellforvaltning til kompaniets tropper og gir derfor ordre til troppene på vegne av sin sjef. På grunn av det tette samarbeidet med bataljonsstaben valgte vi også denne rollen som intervjuobjekt.

Stabsmedarbeidere er som sagt funksjonelt inndelt i S-1 til S-8. Seksjonene har gjerne en sjef for seksjonen og noen assistenter. Vi har intervjuet to sjefer, en for S-3- og en for S-4 seksjonen. I tillegg intervjuet vi en assistent for S-4 seksjonen. Disse rollene ble valgt på

bakgrunn av deres tette samarbeid med kompanistaben og for å få den nødvendige bredden som er påkrevd i problemstillingen.

Rekruttering av respondenter ble gjennomført basert på forfatterens nettverk. Vi fant derfor fem egnede kandidater som oppfylte kriteriene våre. De fikk tilsendt informasjonsmail presentert i vedlegg 1. Alle samtykket i å delta i undersøkelsen. Under er en skjematisk fremstilling av respondentenes bakgrunnsinformasjon.

Respondent	Nåværende stilling	Tjeneste erfaring	Personell kategori	Militær utdannelse	Sivil utdannelse	Har utelukkende jobbet i forsvaret?	Mobilitet i organisasjonen
1	Admistrasjonsoffiser	under 10 år	avdelingsbefal	Befalskole el. Tils	Nei	ja	Kun samme lokale kompani, avbrutt av befalskole
2	Ass S-4	under 10 år	avdelingsbefal	Befalskole el. Tils	Bachelor	Nei	Har tjenestegjort i flere forsvarsgrener og avdelinger
3	S-3	over 20 år	yrkesbefal	Krigsskole	Nei	ja	Kun samme lokale org, avbrutt av skole og intops
4	S-4	over 15 år	yrkesbefal	Befalskole el. Tils	Nei	ja	Samme lokale organisasjon
5	NK Kompani	over 10 år	yrkesbefal	Krigsskole	Nei	ja	Kun jobbet i Forsvaret, har jobbet i alle forsvarsgrener

Tabell 1 – Respondentenes bakgrunnsinformasjon

4.4 Intervjuguide

Vi var avhengig av åpenhet, fordi studien tar utgangspunkt i undersøke forhold som angår intervjuobjektet selv. Videre fordi det kan være respondentens personlige mening som skaffer oss den nødvendige forståelsen. Det var også behov for en grad av struktur i oppgaven, for å kunne sikre oss de svarene som var ønskelig. Dette fordi førforståelsen av begrepene var såpass individuelle, at det var nødvendig å holde respondentene på rett kurs. Derfor valgte vi en middels strukturingsgrad som reflekteres i intervjuguiden (vedlegg 2) for å ivareta en nødvendig grad av åpenhet og samtidig gi oss svar som dekte temaet. Intervjuguiden starter med ett hovedspørsmål, og om ikke svarene var dekkende nok supplerte vi med underliggende hjelpespørsmål.

Intervjuguiden er strukturert i tre deler. Først noen spørsmål om bakgrunnsinformasjon, deretter spørsmål rettet i sin helhet mot rollekonflikt, rolletvetydighet og

organisasjonsforpliktelse. Intervjuguiden baserer seg på tidligere utarbeidede spørreskjemaer angående rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse. Spørreskjemaene ble tidligere benyttet i kvantitativ forskning, derfor var det nødvendig å tilpasse dem til en kvalitativ forskning. Innenfor rollekonflikt og rolletvetydighet har vi tatt utgangspunkt i Rizzo et.al (1970) sitt spørreskjema, som måler grad av rollekonflikt og rolletvetydighet. Derigjennom utformet vi ett hovedspørsmål knyttet til hver og en av konflikttypene beskrevet i teorikapitlet. Deretter omformulerte vi alle påstander knyttet til rollekonflikt og rolletvetydighet til spørsmål, for å gi respondentene muligheten til å svare oss på deres subjektive virkelighetsforståelsen. Innenfor organisasjonsforpliktelse tok vi utgangspunkt i Mowday et.al (1978), og Meyer og Allens (1990) utgave av Organizational Commitment Questionnaire, som ble benyttet for å måle grad av organisasjonsforpliktelse. Dette gjorde vi fordi Mowday et.al (1978) sitt spørreskjema kun tok for seg den affektive forpliktelsen, som var den mest fremtredende forpliktelsen da. Meyer og Allens (1990) nyere utgave tok også for seg utvidelsen av organisasjonsforpliktelsen gjennom det kalkulerende og normative perspektivet. På bakgrunn av denne tilnærmingen mente vi spørsmålene ga en god dekning av organisasjonsforpliktelsen.

Spørreskjemaene innen rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse er oversatt fra engelsk til norsk etter beste evne. I denne prosessen er det en muligheten for at vi har tolket betydningen av setninger feil, noe som vi har forsøkt å ta høyde for i fremlegging av resultater og diskusjon. En annen mulig svakhet med intervjuguiden, kan være at spørsmålene som ble stilt innenfor rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse, ikke har tatt høyde for andre faktorer eller fenomener som kunne ha gitt andre interessante vinklinger og svar fra respondentene.

4.5 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene er gjennomført i nærheten av respondentenes tjenestested. Vi valgte dette da det er den naturlige plassen hvor de utøver sin rolle og for å dempe konteksteffekten (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Noen av respondentene disponerte ikke eget kontor og fikk fritt foreslå et alternativ som de var komfortabel med på arbeidsplassen. Vi benyttet derfor et nøytralt møterom i garnison. Tillitsforholdet mellom intervjuer og respondent var det ikke noe å si på, da respondentene forholdt seg til at intervjuer også jobbet innenfor samme organisasjon. Dette gjorde at intervjuet følte veldig naturlig både for intervjuer og respondent, hvorpå man forstod hverandre og snakket samme språk.

Intervjuene var planlagte, og før oppstart ble informasjonsskrivet repetert for respondentene og samtykke verifisert nok en gang. Respondentene ble også informert om oppgavens hensikt. Innledningsvis og underveis i intervjuet valgte vi å følge opp at forståelse for tema var tilstede, slik at respondentene forstod hva som skulle svares på. Likevel opplevde vi at respondentene tolket noen av spørsmålene ulikt, som gir en svakhet med metoden. Nettopp fordi man ikke alltid har tid eller ønsker å bryte opp den gode flyten i samtalen. Intervjuene varte fra 45 til litt over 60 minutter. De ble gjennomført ansikt til ansikt med båndopptager. Intervjuguiden (vedlegg 2) i intervjuet ble benyttet som en rettesnor, men spørsmål som vi følte var besvart ble hoppet over. Etter det første intervjuet så vi også behovet for å stille et avsluttende spørsmål, for å forsøke å koble respondentenes organisasjonsforpliktelse opp mot de allerede adresserte svarene på rollekonflikt og rolletvetydighet. Det var kun den første respondenten som ikke fikk det siste spørsmålet direkte stilt, men vedkommende ga tidligere svar i intervjuet, som gav en pekepinn på hvordan han så sammenhengen mellom fenomenene. Ved enkelte tilfeller måtte vi også stille oppfølgingsspørsmål som ikke var med i intervjuguiden for å utforske interessante aspekter ved svarene til respondentene.

4.6 Datahåndtering

Samtlige intervjuer ble transkribert kort tid etter at de var gjennomført og intervjuerens førsteinntrykk av respondenten ble lagret i en separat fil. For å kontrollere kvaliteten på transkriberingen gjennomførte begge forskerne transkribering av intervju. Begge kontrollerte lydopptaket opp i mot transkriberingen for å sikre at gjengivelser var korrekt, men også for å skape likt grunnlag for videre diskusjon mellom oss internt.

Etter innsamlingen av data ble informasjonen strukturert og kategorisert ved hjelp av dataprogrammet NVivo. En oppstilling av kategoriseringen er presentert i vedlegg 3. Under denne prosessen forsøkte vi å benytte innholdsanalyse som en rettesnor, for å sammenligne respondentenes svar opp i mot hverandre. Respondentenes opplevelser av det enkelte fenomen sett i lys av konteksten, ble også strukturert og kategorisert. Dette ved å plassere respondentenes like synspunkter i superkategorier som kunne tilføre nye vinklinger til oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Basert på kategoriseringen var det nyttig å foreta mindre generaliseringer for å avspeile forekomsten av fenomenene rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse. Hensikten med dette var til hjelp i den påfølgende diskusjonen, samt gjøre det enklere for leseren å forstå diskusjonsgrunnlaget.

4.7 Førforståelse

Med bakgrunn i forfatterne over 20 års lange tjeneste til sammen i Forsvaret, står tema i studien begge nært. Forfatterne har jobbet i ledelse på kompani- og bataljonsstabsnivå. Erfaringene og kjennskapen knyttet til tema gjør det noe utfordrende for forfatterne å ha ett objektivt syn på problemstillingen og svar som respondentene gir. Jacobsen og Thorsvik (2005) fremhever at samfunnsvitenskapene skal og kan være nøytrale og verdifrie. Spørsmålene som forskerne stiller seg, skal i prinsippet være verdifrie, og ikke favorisere den ene eller den andre veien. Ingen mennesker, heller ikke forskere, kan være i stand til å velge en problemstilling uavhengig av hvem dem er og hva slags verdier de har. Derfor har det vært viktig fra vår side, å fokusere på forståelsen for hvordan dette fenomenet oppleves fra innsiden og få ett så virkelighetsnært bilde som mulig. Forfatterne ser det da ikke som en ulempe å ha en dypere forståelse om fenomenet, men heller en styrke. I vitenskapelige tekster bør ikke egne meninger og tanker fremkomme av argumentasjon, men heller relevant teori som skal bygge opp under argumentasjonen (Busch, 2014). På bakgrunn av relevant erfaring, som vi må anse som pålitelig, kan forfatterne komme til å benytte seg av denne. Forfatterne er bevisste i forhold til hvordan nær tilknytning til både kontekst og fenomen kan påvirke og søker å være nøktern i forhold til egne meninger og oppfatninger.

4.8 Validitet og reliabilitet

Jacobsen og Thorsvik (2005) beskriver at intern og ekstern validitet dreier seg om gyldigheten til undersøkelsesmetode eller hvorvidt vi måler det vi ønsker å måle. Det vi ikke visste var om personene som ble intervjuet hadde noe godt forhold til fenomenet vi ønsket å undersøke. Således har vi forutsatt at kriteriene som var satt for rekruttering av respondenter, har bidratt til å finne respondenter med sann informasjon. Vi har vært bevisst på at vi har fått respondenter, hvor ingen sitter i samme stilling. Derfor er det vanskelig og vite om kildene har gitt fra seg den riktige informasjonen om fenomenet, selv om de kanskje har gitt det riktige svaret for dem personlig. For å sikre at respondentene var uavhengige av hverandre, har seleksjonen foregått i flere bataljoner. Vi har i resultat- og diskusjonsdelen av oppgaven sjekket funnene våre opp i mot rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse, basert på det teoretiske grunnlaget. Denne valideringen var sentral for å underbygge funnene i oppgaven. Et annet aspekt vi måtte tenke på, var at våre respondenter ikke nødvendigvis forteller sannheten. Kildene sitter med forskjellig virkelighetsoppfattelse, refleksjonsnivå, forkunnskaper om fenomenet, og forskjellige interesser i systemet som bidrar til at de kanskje

ikke ønsket og/eller kunne belyse punkter som var sentrale i vår oppgave. Vi har derfor kontinuerlig måttet vurdere svarene til respondentene under fremlegging av resultater og diskusjon (Jacobsen & Thorsvik, 2005).

Videre har det vært viktig for oppgaven å få tak på primærkilder hva angår det teoretiske rammeverket. Her mener vi at primærkildene har vært godt tilgjengelig, vi har ikke hatt problemer med å få tak i nok kilder til å underbygge funnene våre med teori. Forskningen vi har hentet våre kilder fra er internasjonalt anerkjent, og etterprøvd over tid. (Jacobsen & Thorsvik, 2005). Det har imidlertid vært vanskeligere å finne kilder som har forsket på disse fenomenene innenfor en militær kontekst. Wyatt og Gal (1990) presenterer i sin bok *Legitimacy and commitment in the military*, reflekterte og gode synspunkter som har vært verdifulle for oss i forskningsprosessen, men det har vært vanskelig å validere artiklene som er samlet der. Dette førte til at vi har lagt mindre vekt på denne kilden, og anser den av mindre verdi enn resterende.

5 Resultater

I den første delen av dette kapitlet presenterer vi våre resultater basert på svar på intervjuene, som vi forsøker å underbygger med teori. Først presenterer vi graden av rollekonflikt, delt inn i dens fire former for konflikt. Videre presenteres graden av rolletvetydighet, å avslutningsvis graden av organisasjonsforpliktelse, innenfor det affektive, kalkulerende og normative.

5.1 Grad av rollekonflikt

Undersøkelsen viser at de fleste av våre respondenter opplevde at det var en *konflikt mellom motstridende retningslinjer og krav*. Respondentene beskriver videre at det mer eller mindre sammenfalt med store utslag på *konflikt mellom tid og ressurser mot den definerte rolleatferden*. Således kan dette resultatet stemme overens med tidligere funn om at stabsoffiserer er særlig utsatt for rollekonflikt (Katz & Kahn, 1978).

5.1.1 Konflikt mellom motstridende retningslinjer og krav

Konflikter mellom motstridende retningslinjer og krav var den rollekonflikten som flesteparten av respondentene hadde høye verdier av. Respondent 5 forklarer at det oppstår rollekonflikter mellom det hierarkiske systemet han er en del av og de fagspesifikke søylene. Nettopp denne uttalelsen av respondent 5 viser til at Forsvaret kanskje ikke oppnår fordelene som det hierarkiske systemet gir innenfor klassisk organisasjonsteori. Dilemmaet som skisseres samsvarer med problematikken som er redegjort for tidligere, hvor sjefene på ulike nivåer ikke har kapasitet til å sette seg inn i alle detaljer. Respondentene peker således på flere ledd hvor det oppstår slike interessekonflikter. Både internt i bataljonen fra bataljonsstab til kompanistab, men også fra enheter som har faglig ansvar innenfor Hæren og eksterne etater som avviker i tjenestevei. Retningslinjer og krav fra andre instanser og etater går fort i konflikt med prinsippene for hvordan ett hierarkisk system er bygd opp på, der ansatte forholder seg til en leder (Rizzo et.al, 1970).

Alle respondentene unntatt respondent 2 hadde mange indikasjoner på at *motstridende retningslinjer og krav oppleves*. Respondent 2 forklarer: *”Ikke for meg personlig nei. Så synes jeg ikke det. Det er jo veldig definert, S-4 seksjonen jobber med materiellting, og folk forventer at når det kommer til materiellting, at vi fikser. Organisatorisk er det litt annerledes”*.

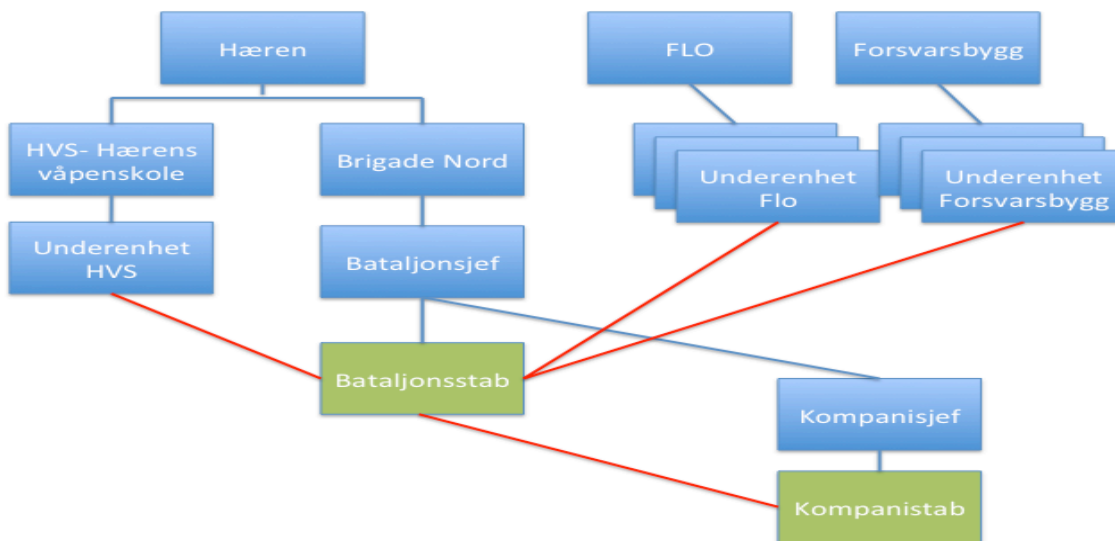
Han forteller videre at det eksisterer en konflikt i eierskap av enkelte fagkategorier personell (administrasjonsoffiserer og mekanikere) som er organisatorisk tilknyttet til både S-4 seksjonen, men også sine respektive avdelinger. Respondent 1 kjenner seg igjen i situasjonen, hvor det oppstår krav fra både egen sjef og bataljonsstaben. Dette fører igjen til at det ikke er nok tid til å løse arbeidsoppgaver gitt av begge. Respondent 4 erkjenner at han strekker seg inn i kompaniene, men føler at det er en helt naturlig del av jobben. Som et resultat av dette forklarer respondent 1 at det genererer stress, som er en av årsakene til hvorfor han flere ganger har vurdert å slutte i organisasjonen.

Et annet aspekt ved samme sak, er at respondent 3 og 4 forklarer at det kommer motstridende retningslinjer og krav fra fagkanaler til bataljonsnivået også. Respondent 3 forklarer at han i slike situasjoner føler seg fanget mellom barken og veden. Han føler at han blir en ”budbringer” i interaksjon mellom personene med myndigheten til å beslutte noe, og at dette ikke er en rolle han ønsker seg. *”Hvis man vil forenkle for seg selv, så er det jo egentlig ikke noen motsetninger, vi er jo egentlig en hierarkisk organisasjon og det er jo din nærmeste sjef som har kommandomyndighet over deg. Der er siste ord. Men man oppfatter jo motsetninger, interaksjon, spesielt på fagkanalen”*. For S-3 stillingen dreier det seg om Hærens Våpenskole. Likeledes ser vi lignende eksempler på dette i teorien, gjennom en undersøkelse utført på sykehus, hvor sykepleiere er ett godt eksempel på: *”...groups who are caught between the two lines of authority”* (Rizzo, House og Lirtzman, 1970, s.152). Dette sammenfaller med det respondent 3 benevner, at han til tider føler seg fanget mellom barken og veden. Normale tjenestelinjer og fagkanalen oppfattes som to autoriteter vedkommende må forholde seg til, hvorpå spesielt rollen som budbringer blir en rolle vedkommende føler han må ta på seg, fordi personene med myndighet til å ta beslutninger gir motstridende retningslinjer og krav.

Respondent 4 forklarer at innenfor forvaltningsfagene forholder seksjonene seg direkte til avdelinger som ikke er organisatorisk tilknyttet Hæren. Han fremstiller det som at det pålegges en rekke forhold fra fagmyndighetene som avdelingen ikke har kapasitet eller lov til å implementere. Dette fører til at de må bryte en retningslinje for å opprettholde en annen. Respondent 4 forklarer det slik: *”Da får du konflikter. Fordi vi blir pålagt ansvaret, men vi har ofte ikke lov, som i fullmakt, eller ressursene, og da tenker jeg både penger og menneskene til å gjøre det. Konstant. Det er et ukentlig fenomen for oss”*. Respondent 4 understreker at man også her blir pålagt ansvar og må løse oppdrag, uavhengig av ressurser tilgjengelig. Oppdragene blir pålagt gjennom andre tjenestelinjer, som nødvendigvis ikke er direkte kommandolinjer. Siden fagansvaret ligger hos dem, oppleves disse linjene som direkte

kommandolinjer likevel. Dette er organisatorisk forankret som en funksjonell organisasjonsstyring (Forsvarsstaben, 2010). Dette skaper konflikt gjennom motstridende retningslinjer og krav, og man må prioritere hvor mye arbeid som skal legges i det enkelte oppdrag.

Rizzo et.al (1970) presiserer at det bør være en leder, en plan, hvorpå aktiviteten fører til ett mål. Konflikten oppstår når den fagspesifikke sjefen pålegger den ansatte å følge retningslinjer og krav, som kommer fra andre fagkanaler og andre etater. Det trenger nødvendigvis ikke være slik at fagsøylen og de andre etaters retningslinjer og krav, henger sammen med hva den enkelte hierarkiske sjef mener er det rette fokuset her og nå. Nedenfor illustreres de hierarkiske kommando og tjenestelinjene, hvor de røde linjene viser mottak av motstridende retningslinjer og krav som avviker fra hierarkisk tjenestevei. Under kompani- og bataljonsstaben befinner våre respondenter seg. FLO står for Forsvarets Logistikkorganisasjon.



Illustrasjon 1 – Fremstilling av rollekonflikter i hierarkiet

5.1.2 Konflikt mellom tid, ressurser eller evner for rolleinnhaver og den definerte rolleatferden

Det var overvekt av svar som antydte at det eksisterte *konflikt mellom tid, ressurser eller evner for rolleinnhaver og den definerte rolleatferden*. Den eneste som ikke opplevde dette som et problem var respondent 2. Dette passer med hans egen rolle, hvor han beskriver at han driver med en form for "housekeeping" i bataljonen og sier at: "Jeg liker å ha mye å gjøre".

Det var kun en respondent som oppgav at det var en konflikt mellom hans evner og hans definerte rolleatferden. To av respondentene tar opp at det er uklart hva en skal oppnå med de ressursene som man er tildelt. *“Det er jo nesten på sin plass og legge til en fjerde faktor, som er hvor mye en selv ønsker å få utrettet”* (Respondent 3). Respondent 4 utvider dette til en påstand om at personellet i Hæren ikke har et forhold til å avspeile ambisjon i forhold til tildelte ressurser, og at dette fører til en rekke konflikter. I følge respondent 4 utarter dette seg på to måter:

Hvor det første dannes på lavt nivå og blir mindre oppover i organisasjonen. Han eksemplifiserer dette med å bruke ordet ”mission creeping”: *”...skal vi dra kammen over så er det at alle vil gjøre det lille ekstra. Og da blir det fort sånn at... Skal jeg ta et banalt eksempel: de der 12 timene nærkamp (utdanning) ihht GSUI (Grunnleggende soldatutdanning) blir plutselig 40 timer”*.

Den andre dannes når det settes mål fra høyere nivå som ikke avspeiler avdelingens ressursnivå. Dette synet deles tilsynelatende av alle respondentene som mener det er en konflikt: *”Det går for eksempel på utdanningsnivå, eller ambisjonsnivå for utdanning, som ikke samsvarer med ressursene tilgjengelig”* (Respondent 5).

For å forklare hva slags effekt dette har, sier respondent 3 følgende:

... (Aktiviteten) begrenses av tid, ressurser og evne. Så, det er jo ett motsetningsforhold, sånn sett. Nye public management i praksis. Man skal bli motivert til å gjøre ting mer effektivt, men som regel så er det stort sett gitt seg utslag i at man blir frustrert av at ingenting strekker til.

De fleste deler oppfatningen om at dette fenomenet er frustrerende, men at man bare må gjøre det beste ut i fra situasjonen og prioritere. *”...enten så forstår man hvorfor, og så må man bare gjøre det beste ut av det, eller så forstår du ikke hvorfor det er som det er, også må du bare bite det i deg. Også er man i Forsvaret fostret litt opp til at man bare får klappe hælene sammen og si mottatt”* (Respondent 5). Således er symptomet frustrasjon knyttet til denne faktoren. Vårt inntrykk er at denne frustrasjonen kan knyttes opp mot de personlige verdiene og holdningene til individet. Altså ett opplevd brudd på deres verdier og holdninger, hvor de ikke er i stand til å utføre arbeidet slik de selv ønsker. Flere respondenter beskrev hva en selv ønsker å oppnå, som en fjerde faktor. Slik sett kan dette kan ses på som et uttrykk for verdier og holdninger ovenfor rollen de skal utføre.

Buchanan (1974) hevder at det er viktig for gruppen å avklare forventninger til oppgaver, som skal løses som en av flere punkter for hvordan organisasjonen kan bygge opp organisasjonsforpliktelse hos sine ansatte. Således peker dette på at frustrasjonen som oppleves ved feilaktig avklaring av forventninger, gir utslag i konflikt mellom ressurser hos respondentene.

Vår undersøkelse viser derfor at det er en konflikt mellom ressurser tilgjengelig, for å oppnå de forventede målsetningene. Forventningene virker også i enkelte tilfeller uklare, hvilket gjør at personellet selv må definere et ambisjonsnivå. Vi ser derfor indikasjoner på at denne faktoren sammenfaller med motstridende retningslinjer og krav. Ressursene respondentene relaterer seg til: er tid, ammunisjon, mennesker og i mindre grad egne evner enn det som fremkommer av Rizzo et.al (1970).

5.1.3 Konflikt mellom flere roller for samme person, som krever forskjellig eller uforenelig atferd

Våre respondenter opplever svært liten grad av å måtte bekle flere roller innenfor samme stilling. Imidlertid nevnes en sekundær rolle som tillitsmann som kan skape konflikt. Respondent 4 opplever dette som problematisk til tider. Respondent 5 eksemplifiserer det slik: ”... (Jeg) skal tale arbeidstakernes rettigheter i forbindelse med utarbeidelse av arbeidsplan og så skal du sitte å lage den selv for å oppnå de høye målsettingene”. De beskriver imidlertid ikke at dette har hatt en negativ innvirkning på seg selv, men at det er en vanskelig balansegang. De lave verdiene på denne konflikten kan skyldes at organisasjonen er strukturert på en måte som sørger for at personer ikke behøver å ha flere roller.

5.1.4 Konflikt mellom rolleinnhavers verdier eller identitet til den definerte rolleatferden.

Respondentene hadde stort sett få indikasjoner på denne konflikten, og det var ingen som beskrev at de hadde konflikter mellom rollen opp i mot identitet og grunnleggende verdier. Respondent 1 hadde de mest utslagsgivende svarene, hvor de til tider følte at kravene til rollen gikk i en konflikt med egen ansvarsfølelse for oppgaven. Svarene kan ses i sammenheng med den overnevnte kategorien konflikt mellom tid, ressurser og evner for rolleinnhaver mot den definerte rolleatferden, og ”den fjerde faktoren” som respondent 3 refererer til, nemlig hva en ønsker og oppnå selv. ”Og tidvis skulle jeg gjerne ønsket at man har tid til kontroll, fordi ting går fort i svingene. Ting blir borte, riktig måte å dokumentere

ting på (blir ikke fulgt) , (forhold) ikke blir ivaretatt, også videre. Det er ikke alltid det går i orden da” (respondent 1).

Det var ikke noen store motsetninger mellom personlig identitet og verdier hos respondentene, derfor valgte de fleste å definere spørsmålet annerledes. Dersom de fikk nye oppgaver som de ikke var enige i, så opplevde de at det kunne skape en person-rollekonflikt. Bakgrunnen for dette forklarer respondent 2 slik:

... jeg har kontraktet meg selv til å utføre visse oppgaver. Om det er ett allright onde, så er det noe jeg har valgt å påta meg selv. Og det er også det jeg forventer at jeg skal utføre. Hvis noen skulle tilføye mer, eller trekke i fra, så ville jo det vært konflikt. Da ville jeg uttrykt misnøye, at noe som jeg ikke synes hører hjemme hos meg blir plassert hos meg.

To respondenter valgte å knytte forholdet mellom roller versus identitet og verdier opp i mot nye arbeidsoppgaver gjennom styrings- og forvaltningsverktøy, som har blitt implementert i den senere tiden.

Ja, hvis du knytter det opp mot dataverktøy, og disse her såkalte ”hjelpemidlene” vi har vært så heldige (ironisk) å få, så er det klart at man er litt slik sub optimalisert. Tenker tilbake på at det var mye enklere med det gamle systemet. Og det er man jo litt motvillig til, være seg, datasystemet for HMS, men man har jo alltid rapportert i kommandolinja uansett. Hvorfor da ett ekstra system? Da må man kanskje si til seg selv at man kanskje ikke har det hele bildet(Respondent 3.

Således peker respondent 3 også på at personlige verdier knyttes til arbeidet som skal utføres. Dersom man ikke forstår hvorfor oppgaven skal løses, er det en konflikt mot ansvarsfølelsen, ved at tiden kunne blitt utnyttet bedre. En annen måte og se det på, er hvis man ikke forstår hva en skal gjøre, som tyder på tegn av rolletvetydighet. Her ser vi sammenhengen mellom rollekonflikt og rolletvetydighet noe som synliggjør vanskeligheten med å skille de to begrepene (Concha, 2009).

Rizzo et.al (1970) ser blant annet på om respondentene opplever å måtte løse arbeidsoppgaver på en måte de ikke ønsker, eller om de jobber med unødvendige ting. Her forklarer enkelte av våre respondenter at forvaltningssystemene bidrar til disse følelsene. Dette kan også peke mot verdimesige forskjeller internt i den militære konteksten. Cotton (referert i Wyatt og Gal, 1990) beskriver at militært personell kan enten ha en institusjonell orientering eller en

yrkestilnærming til å utføre militærtjeneste. Den institusjonelle tilnærmingen bærer i større grad preg av å fokusere på det de definerer som kjernevirksomheten, som er å forsvare landet. Noe man ser på som en plikt, som er mer følelsesladet enn yrkesforholdet. På den andre siden ser yrkestilnærmingen på seg selv som ansatt, med en kontrakt som regulerer hva de skal gjøre. Videre opplever institusjonelle tilhengere frustrasjon fordi de ser at det eksisterer et gap mellom hva militæret er og hva militæret burde være. Vår undersøkelse er ikke konstruert for å måle dette forholdet hos respondentene. Basert på våre inntrykk opplever vi at det kun er respondent 2 som har en utpreget yrkestilnærming, mens resterende har en institusjonell tilnærming. Et relevant spørsmål utledet av dette er, hvordan organisasjonsforpliktelsen blir påvirket av en persons yrkes- eller institusjonelle tilnærming?

Til tross for lave utslag på denne konflikten, trakk mange av respondentene inn faktorer som omorganisering og endring. Vi merker at disse forandringene kompliserer bildet av hvordan konflikten utarter seg, siden vi ikke har tatt med disse dimensjonene i vår oppgave.

Nedenfor illustreres graden av rollekonflikt på respondentene. Oppsummert ser man at konflikt mellom tid, ressurser og evner og motstridende retningslinjer og krav var de som var mest fremtredende hos respondentene. Konflikt mellom tid og ressurser forårsakes i kombinasjon med konflikten motstridende retningslinjer og krav. Respondentene opplever ofte motstridende retningslinjer og krav, noe som går utover tid til rådighet og spesielt god ressursutnyttelse.

Synlighet av konflikter						
Mange indikasjoner	Grønne	Respondent	Person - Rollekonflikt	Konflikt mellom tid, ressurser eller evner for rollenehaver og den definerte rolleatferden	Konflikt mellom flere roller for en person, som krever forskjellig eller uforenelig atferd	Konflikt mellom motstridende retningslinjer og krav
Noen indikatorer tilstede	Gule	1	Gul	Grønn	Rød	Grønn
Få indikatorer	Røde	2	Rød	Rød	Rød	Rød
		3	Gul	Grønn	Rød	Grønn
		4	Rød	Gul	Gul	Grønn
		5	Rød	Grønn	Gul	Grønn

Tabell 2 – Grad av rollekonflikt.

5.2 Grad av rolletvetydighet

Det som var overraskende var at det eksisterte i liten grad rolletvetydighet hos stabsmedarbeiderne. Respondent 2, 3 og 4 viste få til ingen indikatorer på opplevd rolletvetydighet. Imidlertid påpeker flere at stillingsbeskrivelsen ikke er dekkende for arbeidet de er avkrevet å utføre, noe som kjennetegner skille mellom rolle og jobb (Ilgen og Hollenbeck, 1991). Hva som er jobben i en militær sammenheng, eller i feltfunksjonen virker det som alle har et forhold til, men det oppstår en rekke problemer med administrative oppgaver. Respondent 3 forklarer:

Hva som er oppgavene i bataljonen i feltfunksjon (er for så vidt greit), men det er jo bare en del sannhet. Spesielt all tid det er fred i landet. For det er en god del slike administrative oppdrag som er mer slik sekkepost på en stillingsbeskrivelse. Men det er ufattelige mange arbeidsoppgaver der, som kanskje ikke fremgår så godt.

Respondent 5 viser til at flere pågående omstillings- og endringsprosesser gjør at han ikke kjenner til sitt eget ansvarsområde på administrative forhold lengre. Han beskriver sin forståelse av egen rolle slik:

Alt for dårlig... ..Det medfører at rollen, eller altså, funksjonsansvaret på de forskjellige tingene som ikke er avklart da... ..Det er uavklart for meg hvem som har ansvar for de ulike forvaltningsrutinene eller sakene på kompaninivå i forhold til hva linjeleder skal gjøre, hva S-1 seksjonen skal gjøre og hva HR (Human Resource) huset skal gjøre.

Disse uttalelsene peker på at det er omstillings- og endringsprosessene som leder til forholdet. Det sammenfaller godt med Rizzo et.al (1970) sin beskrivelse av at misforhold ved roller kan stamme fra endringsprosesser, og støtter opp om inntrykket som respondentene gav oss på konflikt mellom person og rolle. Imidlertid beskriver ikke respondentene at de føler spenning, angst, frykt og fiendtlighet i vesentlig grad ved opplevelse av rolletvetydighet. Svarene kan indikere at det er frustrerende, men problemene ofte lar seg løse.

5.3 Grad av organisasjonsforpliktelse

Undersøkelsen vår viser at det er svært varierende grad av forpliktelse innenfor de tre kategoriene. Vi har valgt å presentere dette skjematisk med sitat for å eksemplifisere.

Grad av forpliktelse	
Mange indikatorer tilstede	Grøn
Noen indikatorer tilstede	Gul
Få indikatorer	Rød

Respondent	Affektiv forpliktelse	Kalkulerende forpliktelse	Normativ forpliktelse	Eksempel:
1	Grøn	Gul	Gul	"...føler veldig stor tilhørighet til min avdeling. Det er egentlig kun der jeg kunne tenke meg å jobbe i Forsvaret".
2	Rød	Rød	Rød	"For meg koker det mye ned til, hvilke alternativer som til enhver tid presenterer seg".
3	Grøn	Gul	Gul	"...men når det først har gått 20 år og brorparten er tilbrakt i samme lokale organisasjon må man jo si at man må ha en følelsesmessig tilknytning til den organisasjonen her lokalt".
4	Gul	Rød	Rød	"Jeg er her for å gjøre en jobb, og den skal jeg gjøre etter beste evne. Men når dagen er omme... ..så legger jeg det egentlig litt ifra meg og så drar jeg hjem og så er jeg den jeg er hjemme".
5	Gul	Gul	Grøn	"Det er en grunn til at man har pliktår, for å si det sånn, og det skjønner jeg, og det støtter jeg...."

Tabell 3 – Grad av organisasjonsforpliktelse

Med bakgrunn i den høye forekomsten av om rollekonflikt ser vi det som interessant at organisasjonsforpliktelsen hos våre fem respondenter er relativt høyt. Dette stemmer med de funn som er gjort av Cotton (referert i Wyatt & Gal, 1990), som har gjort like funn i en lignende militær kontekst. Således sammenfaller våre undersøkelser til dels med hans. Imidlertid er vår metodiske tilnærming ikke lik som Cotton, og det kan også være kulturelle forskjeller, forskjellig utvalg og en rekke andre faktorer som kan være annerledes.

Et underlig utfall er at respondent 2 ikke føler noen grad av forpliktelse. Under intervjuet oppfattet forfatterne han som at han hadde en reflektert filosofisk tilnærming til spørsmålene vi stilte. Svarene han har gitt gjennomgått i de enkelte punktene, men han beskriver selv at han har et verdisyn som legger vekt på individuell frihet. Dette medførte at han anså organisasjonen som en arbeidsgiver funksjonelt, men ikke en egen entitet som han skulle ha noe forhold til. *"Man kan jo ikke ta organisasjonen i hånda"*. Han beskrev at han er her av fri vilje fordi han liker jobben sin, og han vil fortsette og jobbe i organisasjonen så lenge det er det beste alternativet for han. På bakgrunn av dette svaret, er det derfor rimelig å stille spørsmålet ved, om vi faktisk måler det forholdet vi ønsker og måle? Respondent 2 definerte seg bort fra organisasjonsforpliktelse som var et av fenomenene vi ønsket å få svar på i forskningen vår. På den andre siden kan vi anta at dette er et uttrykk for hvordan påvirkning av personlige verdier har på organisasjonsforpliktelse.

5.3.1 Affektiv forpliktelse

Den affektive forpliktelsen er den mest fremtredende organisasjonsforpliktelsen i undersøkelsen vår. Respondent 1 og 3 hadde mange indikatorer, mens 4 og 5 bare hadde noen indikatorer og 2 ikke hadde noen indikatorer i det hele tatt. Den affektive dimensjonen kan trolig kobles til den verdimeslige orienteringen av individet, i forhold til den militære konteksten som ble diskutert tidligere (Wyatt og Gal, 1990).

Respondent 2 hadde et svar som var prinsipielt avvikende fra de andre respondentene, ved at han så på organisasjonen som et produkt av enkeltmenneskers handlinger, og at organisasjonen ikke er noe konkret i seg selv. Dette betyr at han verken har positive eller negative følelser om organisasjonen. *”Så hvis det skulle være noe emosjonelt, så ville det vært dem man jobber med, at det er trivelige folk, som man oftest jobber med, og det er jo en emosjonell tilknytning”*.

Respondent 4 svarer: *”Jeg bryr meg om avdelingen... ..Men det er kun profesjonelt. Jeg er her for å gjøre en jobb, og den skal jeg gjøre etter beste evne. Men når dagen er omme, ... så legger jeg det egentlig litt ifra meg og så drar jeg hjem og så er jeg den jeg er hjemme”*.

Respondenten forteller videre at han har sluttet å gå på avdelingsfester, som han selv betegner som det sosiale limet til avdelingen. *”(Mange) synes at det er ganske latterlig at vi legger så mye effort i (arrangementene).. Og så er det de (andre) som skummer fløten i dette her da”*.

Vi fant dette aspektet interessant, for det skiller vedkommende fra de andre respondentene.

Respondenten distanserer seg fra avdelingen, noe som kan forklare hvorfor han ikke lenger vil knytte seg tettere psykologisk sammen med organisasjonen. Dette kan være et tegn på lav affektiv forpliktelse.

Vi ble raskt konfrontert med spørsmål om vi kunne spesifisere hva vi mente med

”organisasjonen”. Var det Forsvaret, Hæren, Brigade Nord, bataljon eller kompani. Her viste det seg at majoriteten fremhevet at forpliktelsen var sterkest til det nivået de arbeider på.

Cotton (referert i Wyatt & Gal, 1990) beskriver at det er dette forholdet som gjør forskning på organisasjonsforpliktelse så komplisert i en militær kontekst. De ansatte i denne konteksten føler forpliktelse til både sitt nivå, organisasjonen Forsvaret og til sine kamerater.

5.3.2 Kalkulerende forpliktelse

Det var ingen som hadde bare sterke indikasjoner på kalkulerende forpliktelse. Respondent 1, 3 og 5 har noen indikatorer, mens 2 og 4 hadde få eller ingen indikatorer. Innenfor

kalkulerende forpliktelse nevner alle respondentene de faktorer som er utslagsgivende for at de jobber i organisasjonen. Hvor faktorene er *”at det er en variert hverdag”* og *”at det er meningsfullt arbeid”* er nevnt av de fleste. Samtidig nevnes lønn og sikkert arbeid som sekundære faktorer. Meyer og Allen (1991) beskriver at den ansatte knytter kostnadene ved å forbli i organisasjonen til investeringer som forankrer den ansatte til organisasjonen. Dette sammenfaller godt med faktorene lønn og sikkert arbeid.

Respondent 4 knytter den kalkulerende forpliktelsen opp mot i to utslagsgivende forhold: At jobben er meningsfull og at det er bra for familien. Han forklarer videre at dersom disse forholdene forandrer seg, kan han komme til å forlate organisasjonen. Således har han ikke det samme forholdet til å aktivt søke utenom organisasjonen slik som respondent 2.

Respondent 2 forteller videre: *”Det er jo bestandig ett spørsmål synes jeg, hva er alternativet? Det er der man ser kostnaden. Jeg vil ikke frivillig være en masokist, skade meg selv. Det er jo det jeg gjør, hvis jeg ikke følger det beste alternativet”*. Respondenten informerer videre at han har planer om å få en ny arbeidsgiver i fremtiden. Utsagnene hans tyder på at den kalkulerende forpliktelsen til organisasjonen er svak, fordi han er svært bevisst alternativene som eksisterer. Han er her fordi det er det beste han kan gjøre i nåværende situasjon (Meyer & Allen, 1991).

Men når respondentene blir spurt om de *må* jobbe i Forsvaret fremfor en annen plass, er det divergerende svar hos respondent 1, 3 og 5. De virker tilfreds med arbeidssituasjonen sin slik som den er, å ser ikke etter alternativer. Dette indikerer høyere kalkulerende forpliktelse rett og slett fordi de ikke har et forhold til hvilke alternativer som eksisterer (Meyer & Allen, 1991). På forespørsel om hvordan de vurderer muligheten for jobb utenfor Forsvaret svarer respondent 3: *”Det er sikkert muligheter, men det begrenser seg mer på interessen til å se på alternativer”*. Respondent 5 hevder at med sin bakgrunn er det mangel på alternativer utenfor Forsvaret, som vil tilfredsstillende kriteriene han verdsetter. Denne vissheten om at respondent 5 mener det mangler alternativer, indikerer at han har en sterkere oppfatning av hva kostnadene ved å forlate organisasjonen er. Derfor har han noe høyere indikasjoner på denne forpliktelsen enn respondent 3, som ikke har tenkt over det så mye (Meyer & Allen, 1991).

5.3.3 Normativ forpliktelse

Majoriteten av respondentene føler at de ikke skylder Forsvaret å fortsette å jobbe i organisasjonen. Respondent 5 var den eneste som hadde sterke indikatorer på at han skylder

Forsvaret å fortsette, 1 og 3 hadde noen faktorer, mens 2 og 4 hadde få eller ingen indikatorer. Således kan vi si at utvalget av respondenter har lav normativ forpliktelse.

Respondent 2 sier at han ikke skylder organisasjonen noen ting, og at han har inngått en arbeidsavtale med staten. Han bryter kun en moralsk plikt dersom han bryter denne avtalen. Dette svaret peker på at han har svært lav grad av normativ forpliktelse og supplerer også hans verdisyn slik diskutert tidligere (Meyer & Allen, 1991).

Respondent 3 sitter heller ikke med inntrykket av at organisasjonen skylder han noe, men at han presiserer at han yter maksimalt uansett, hvilket kan tyde på at han kobler dette til ansvaret han har i sin jobb. Dette kan sammenlignes med det de moralske avveiningene som kan ha vært dannet utenfor Forsvaret (Lampert, Kelley & Hogan, 2012). Samtidig ser han det ikke som et brudd på en moralsk plikt å forlate organisasjonen, men han presiserer at det kunne han gjort så lenge det ikke går ut over organisasjonen. Dette kan derfor trolig knyttes til ansvarsdelen i den normative forpliktelsen. Denne respondenten hadde indikasjoner på svært høy grad av affektiv forpliktelse, noe som kan vise til sammenhengen mellom de ulike formene for organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1991).

Respondent 4 hevder også at han ikke skylder noen noe som helst. Videre kan det virke som at han føler at han har gitt mer til organisasjonen enn han har fått igjen. Av ansvar og gjeld, de to aspektene i denne delen av organisasjonsforpliktelse, virker det tilsynelatende at han er lav på begge (Meyer & Allen, 1991).

De 2 yngste respondentene, 1 og 5, var de eneste som svarte ja på om de skylder Forsvaret og fortsette i organisasjonen, men respondent 5 presiserer: *"Det er en kurve som daler... ...Jeg sier ikke nødvendigvis at jeg har krysset den kurven enda, men at det er en kurve som daler"*. Han forklarer at forholdet i hovedsak skyldes at han har fått en betalt utdanning gjennom Krigsskolen. På forholdet om hvorvidt respondenten bryter en moralsk plikt ved å avslutte sitt arbeidsforhold, knytter både respondent 1 og 5 det til at de ikke vil svikte den lokale avdelingen. Dette forsterker observasjonen ved hvor i organisasjonen forpliktelsen er sterkest, som også kan relatere seg til ansvarsdimensjonen av normativ forpliktelse (Meyer & Allen, 1991).

5.4 Oppsummering av resultater

Undersøkelsen vår viser at de fleste respondentene opplevde rollekonflikter mellom kommandolinjene og andre tjenestelinjer som de måtte forholde seg til. Den mest

fremtredende konflikten var *motstridende retningslinjer og krav*. Det som var interessant, var at denne konfliktypen sammenfalt godt med konflikten mellom tid, ressurser og evner. Hadde de høy score på den første, hadde de fleste høy score på den andre.

Slik som respondentene beskrev det, eksisterte det i liten til ingen grad av rolletvetydighet. På sett og vis var alle respondentene tilsynelatende innforstått med hva rollen deres innebar og hvilke arbeidsoppgaver som måtte gjøres. Dette kan tyde på at stillingsbeskrivelser og arbeidsoppgaver som de var satt til å gjøre, var klart og tydelig kommunisert fra ledelsen.

Med bakgrunn i den høye forekomsten av om rollekonflikt ser vi det som interessant at organisasjonsforpliktelsen hos våre fem respondenter er relativt høyt. Dette til tross for at opplevelsen av konflikter ofte skjer på tvers av kommando- og tjenestelinjer. Likevel er det interessant å se at noen kan ha en helt annen tilnærming til organisasjonen, og ikke vise noen stor grad av forpliktelse i det hele tatt. Den affektive forpliktelsen var mest fremtredende, den kalkulerende i liten grad og den normative forpliktelsen i noen grad.

6 Diskusjon

Diskusjonsdelen av kapitlet har til hensikt å spisse diskusjonen fra separate komponenter i tidligere avsnitt, til å forsøke å forklare forholdet mellom komponentene. For å gjøre dette skal vi først diskutere hvordan stabsmedarbeideren blir påvirket av rollekonflikten. Videre tar vi for oss hvordan rollekonflikten påvirker den affektive, kalkulerende og normative forpliktelsen. Avslutningsvis oppsummerer vi kapitlet.

6.1 Rollekonfliktens påvirkning på stabsmedarbeiderne

Våre resultater viser at det forekom rollekonflikt hos de utvalgte stabsrollene i Brigade Nord. Vi så betydelig utslag på to typer rollekonflikt. Primært konflikttypen *motstridende retningslinjer og krav mot den definerte rolleatferden*, og sekundært som *konflikt mellom tid ressurser og evner mot den definerte rolleatferden*. Disse to konflikttypene opptrådte til dels med sammenhenger mellom seg og til dels som uavhengige. Våre undersøkelser viser også at omstillings- og endringsprosesser kompliserer vår undersøkelse av sammenhengen mellom fenomenene. I følge flere av respondentene gjennomgår Forsvaret flere større omstillings- og endringsprosesser som skaper stressorer for dem. Grunnet oppgavens omfang har vi utelatt begrepene omstilling og endring som dimensjoner, hvilket gjør det vanskelig å isolere stressorene som skapes her. Fordi disse dimensjonene påvirker hverandre har vi forsøkt å se stressorene fra rollekonfliktene alene, samtidig som vi har tatt med stressorene fra rollekonflikter som er koblet til omstillings- og endringsprosesser (Rizzo et.al, 1970).

Konflikttypene skapte rollestressorer som fikk stabsmedarbeiderne til å føle seg fanget ”*mellom barken og veden*” (Respondent 3). Dette stemmer overens med Rizzo et.al (1970) sin forklaring om at yrkesutøvere i hierarkiske organisasjoner ofte opplever stress som et resultat av å bli fanget i midten. Respondentene beskriver videre at de opplever frustrasjon og stress når dette forekommer. Disse effektene har i seg selv en negativ påvirkning på et individs organisasjonsforpliktelse (Lampert, Kelley & Hogan, 2012).

Respondent 5 sier følgende om graden av stress og frustrasjon: ”*Det er ikke ubetydelig (nivå av det), men det er håndterbart*”. Dette kan peke på at han har mestringsstrategier som bidrar til å minimere effekten av konfliktene. Katz og Kahn (1978) forklarer at effekten av rollekonflikt styres blant annet av mestringsstrategien til personen det gjelder. Respondent 2 beskriver at man må være knallhard på grensesetting i Forsvaret: ”*Hvis du ikke står opp for deg selv, blir du spist opp*”. Han beskrev videre to situasjoner der en person som ikke er

hierarkisk overordnet prøvde å gi han en ordre, hvor han ble irritert og måtte sette ned foten: ”Mange som tar mer plass enn de har rett til å ta. Man må sette ned foten, man må virkelig stå på de grensesettingene” (Respondent 2). Dette beskriver at han forholder seg til de etablerte hierarkiske linjene og avviker en potensiell rollekonflikt ved å avvise rolleforventninger fra andre som ikke er legitime. Respondent 1 forteller at stresset fra disse konfliktene har ført til at han flere ganger har vurdert å slutte i organisasjonen.

Respondent 3 beskriver at det også har vært godt å ta seg en pause, eller gjøre noe annet i en periode hvor man kan oppleve frustrasjon. Dette beskriver hvordan fleksibiliteten i karrieresystemet kan være med på å hjelpe organisasjonen å hankses med effekten av rollekonflikt. Dette er interessant i forbindelse med en pågående omstilling- og endringsprosess, som har til hensikt å skape lengre ståtid i samme stilling for befall. Vi vil derfor adressere dette punktet ytterligere på forslag til videre forskning i konklusjonen.

6.2 Rollekonfliktens påvirkning på den affektive forpliktelsen

Våre respondenter hadde høy affektiv forpliktelse. Dette funnet er rart med tanke på at respondentene rapporterte relativ stor grad av rollekonflikt. Dette faktum kan vise en feil ved våre undersøkelser. Vi så imidlertid tendens til at den affektive forpliktelsen til stabsmedarbeidere slites ned over tid, på grunn av effekten av rollekonfliktene. Den fremtredende effekten var frustrasjon, men det ble beskrevet en rekke andre følelser også. Respondent 4 opplever at han navigerer i et ”minefelt” med rollekonflikter og at det er frustrerende at organisasjonen ikke lærer av sine feil. Respondenten beskriver videre at han ønsker det beste for avdelingen og tar derfor stor plass. Dette har ført til at respondenter ikke føler han blir verdsatt nok.

Den affektiv forpliktelsen er et frivillig psykologisk bånd mellom medarbeider og organisasjon. Slik vi ser det, virker det som den affektive forpliktelsen til respondent 4, har avtatt over tid. Respondenten uttrykker tydelig at han ikke lenger føler seg verdsatt. Lampert et.al (2012) støtter denne observasjonen, hvor den affektive forpliktelse kan avta om man ikke føler seg verdsatt av organisasjonen. Respondent 4 viser også avvikende atferd ved at han har hjulpet til å organisere, og deltatt på sosiale arrangement i over ti år. Han har nå trukket seg vekk fra det. Utviklingen innen affektiv forpliktelse kan således sammenfalle med symptomet resignasjon, hvor den ansatte blir mindre involvert i organisasjonens mål. Resignasjonen fra disse målene gir lavere effektivitet i organisasjonen, som er beskrevet som en av

konsekvensene ved at ansatte ikke føler affektiv forpliktelse til organisasjonen lengre (Meyer & Allen, 1991).

Respondent 3 forklarer at rollekonfliktene over tid gjør at man distanserer seg fra organisasjonen på en annen måte:

Den skaper nok i første grad frustrasjon, hvis man skal se seg litt om høyre og venstre, så våger jeg nå å påstå at, ikke for egen del, kanskje til en viss grad, så kan de motsetningsforholdene skape resignasjon. Så lar man bare humla suse. Man får uansett lønn den 12. hver måned, skaper vel kanskje også til en viss grad kynisme, kveler litt entusiasme.

Således peker denne resignasjonen på at det psykologiske båndet mellom organisasjonen og medarbeideren svekkes, og at det emosjonelle forholdet tilsynelatende viker for en mer kynisk tankegang. Basert på dette utsagnet er det rimelig å knytte denne faktoren til normativ forpliktelse også, hvilket viser sammenhengen mellom de to typene forpliktelse (Meyer & Allen, 1991).

6.3 Rollekonfliktens påvirkning på den kalkulerende forpliktelsen

Under våre undersøkelser så vi liten sammenheng mellom rollekonfliktene og den kalkulerende forpliktelsen. Faktorene som respondentene vektlegger for å fortsette i organisasjonen, er i liten grad påvirket av rollekonfliktene og deres effekter på individet. For å utdype, kan vi se på Meyer og Allen (1991) sin forklaring av at graden av forpliktelse handler om den ansattes erkjennelse og oppfatning av kostnadene ved å forlate organisasjonen. Generelt beskriver respondentene at de ikke må jobbe i organisasjonen, men de vil det. I hvor stor grad respondentene var klar over kostnadene ved å forlate organisasjonen var varierende, men ingen følte at de var låst fast i organisasjonen. Respondentene sine utslagsgivende faktorer for å fortsette å jobbe i organisasjonen, virker tilsynelatende å påvirke i noen grad. *”Det er ikke sikkert at gresset er så mye grønnere på den andre siden”* (Respondent 5). Respondentene er i stor grad kjent med de investeringene de har gjort i organisasjonen, men beskriver ikke at disse påvirkes av rollekonflikten. For at investeringer skal ha en betydning for kalkulerende forpliktelse vil de måtte forsvinne helt ved avslutning av ansettelsesforholdet (Lampert et.al., 2012). Derfor kan vi anta at rollekonflikt i liten grad påvirker stabsmedarbeideres kalkulerende forpliktelse.

6.4 Rollekonfliktens påvirkning på den normative forpliktelsen

Våre undersøkelser tyder på at den normative forpliktelsen stabsmedarbeiderne har til Forsvaret påvirkes, og blir mindre som følge av lengre perioder med frustrasjon fra rollekonflikt. Flertallet av respondentene som opplever konfliktene beskriver at de ikke skylder Forsvaret å arbeide i organisasjonen, men at det snarere er Forsvaret som skylder dem noe. Respondent 5 beskriver hvordan dette påvirker han over tid ved at det er dalende kurve med gjeld til organisasjonen, som skyldes en betalt utdanning. Hypotetisk sett kan man se for seg at det å motta motstridende retningslinjer og krav påvirker den ansatte til å bli frustrert, som igjen gjør arbeidet blir mer krevende. Fordi den ansatte selv mener at de yter i slike forhold, senker det gjeldsfølelsen til individet i større grad en hvis arbeidet hadde forløpt uten frustrasjon. En slik forklaring er lik forklaringen som Lampert, Kelley og Hogan (2012) presenterte om fengselsbetjenter i USA.

Imidlertid virker det som at den normative forpliktelsen er mindre gjenstand for forandring på lokalt nivå i organisasjonen. Svært få av respondentene vil sette egne behov foran kompaniets- eller bataljonens behov, og vil for eksempel ikke forlate den lokale organisasjonen dersom det fører til ulemper for den. Denne pliktfølelsen for lokal organisasjon eller ansvar for den var tilstedeværende hos de fleste respondentene og den virker tilsynelatende å være tilstede til tross for rollestressorene.

6.5 Oppsummering av diskusjon

Rollekonflikten *motstridende retningslinjer og krav og konflikt mellom tid, ressurser og evner* eksisterer hos stabsmedarbeiderne. Disse rollekonfliktene fører til at stabsmedarbeiderne føler frustrasjon over tid som kan utvikle seg til stress og resignasjon. Ved å benytte seg av metoder som grensesetting, mestringsstrategier eller bytte til nye stillinger er de i stand til å håndtere konfliktene som oppstår. Disse stressorene bidrar over tid til å senke den normative forpliktelsen, og spesielt gjelden til organisasjonen. Dette påvirker også individets psykologiske forhold til organisasjonen negativt. Den kalkulerende forpliktelsen blir i mindre grad påvirket av denne effekten, siden faktorene som forankrer stabsmedarbeideren til organisasjonen ikke påvirkes av frustrasjonen og stresset som blir generert.

7 Oppsummering og avslutning

Vår studie har basert seg på en hypotese om at det eksisterer rollekonflikt og rolletvetydighet, som er dannet med basis i en konflikt mellom det tradisjonelle hierarkiet og en rekke styring- og forvaltningsverktøy. Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan rollekonflikten og rolletvetydigheten påvirker de ansattes forhold til organisasjonen. Dette gav oss følgende problemstilling:

Hvordan påvirker rollekonflikt og rolletvetydighet organisasjonsforpliktelsen hos stabsmedarbeidere på kompani- og bataljonsnivå?

Slik som oppgaven utartet seg, valgte vi kun å fokusere på rollekonflikt siden respondentene ikke ga nok indikasjoner på opplevd rolletvetydighet. Derfor ble fokuset å se på hvordan rollekonflikten påvirket den affektive, kalkulerende og normative forpliktelsen til stabsmedarbeideren.

Vi valgte en kvalitativ tilnærming til forskningen, for å forsøke å finne den dypere subjektive virkelighetsoppfatningen rundt fenomenene. For å besvare problemstillingen gjennomførte vi fem semistrukturerte intervjuer. Intervjuguiden ble utarbeidet med basis i forskningsmessig anerkjente spørreskjemaer innenfor rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse, som vi gjorde om til åpne spørsmål. Utvalget av enheter ble gjort basert på en antagelse om hvor det eksisterte rollekonflikt og rolletvetydighet innenfor kommando- og tjenestelinjer mellom kompani- og bataljonsstab. Derfor falt valgte på rollene administrerende offiser, nestkommanderende kompani, S-3, S-4 og Ass S-4 på bataljonsstabsnivået.

7.1 Hovedfunn

Et av våre hovedfunn var at det eksisterte lite rolletvetydighet hos stabsmedarbeiderne og at det var liten effekt av tvetydigheten som påvirker de ansatte. Derfor kan vi basert på utvalget av respondenter konkludere med at opplevd rolletvetydighet ikke påvirket organisasjonsforpliktelsen til stabsmedarbeiderne i betydelig grad.

Hovedfunnene våre innenfor rollekonflikt var at det eksisterte rollekonflikt for stabsmedarbeiderrollene. Konfliktene var *motstridende retningslinjer og krav mot den definerte rolleatferden*, og *sekundært som konflikt mellom tid, ressurser og evner mot den definerte rolleatferden*. Disse konflikttypene var til dels sammenfallende og opptrådte til dels

som selvstendige konflikter. Årsakene til at *motstridende retningslinjer og krav og konflikten mellom tid, ressurser og evner hos rolleinnhaver* eksisterte, var i hovedsak at rolleinnhaverne måtte forholde seg til ulike kommando- og tjenestelinjer innenfor og utenfor organisasjonen. Det ble derfor en konflikt ved at det ikke fantes tid eller ressurser til å innfri alle forventningene. Således viser våre undersøkelser at organisasjonens hierarkiske modell ikke blir gjeldende i tradisjonell tilstand når andre aktører, etater og/eller fagkanaler utøver en indirekte kommando over rolleinnhaverne. Denne indirekte kommandoen forekom på både kompani- og bataljonsnivå. Våre funn indikerer at konfliktene inntreffer i den daglige tjenesten og i mindre grad under utøvelsen av mer militærrettet virksomhet. Dette kan videre bety at konflikten i større grad er tilknyttet virksomhetsstyringen av organisasjonen. Konfliktene har forskjellig innvirkning på stabsmedarbeiderne basert på hvor lenge de har sittet sammenhengende i stillingen, deres mestringsstrategier og grensesetting. Effekten som var størst utbredt var frustrasjon, men det var også en rekke andre følelser som kom som følge av konflikten. Deriblant stress og resignasjon.

Vår hovedfunn innen organisasjonsforpliktelse var at stabsmedarbeiderne hadde forholdsmessig høy organisasjonsforpliktelse til tross for at de opplevde rollekonflikt. Dette motsetningsforholdet er interessant, men kan kanskje forklares ved at den militære konteksten kjennetegnes ved høy forpliktelse. Stabsmedarbeiderne hadde høy affektiv forpliktelse, lav kalkulerende forpliktelse og middels normativ forpliktelse. Vår undersøkelse indikerte også at stabsmedarbeidernes affektive forpliktelse var tett knyttet med deres normative forpliktelse. Innenfor affektiv forpliktelse og normativ forpliktelse viste undersøkelsene at stabsmedarbeiderne var mer forpliktet til den lokale organisasjonen enn til Forsvaret for øvrig. Undersøkelsen viser også at gjeldsdelen av den normative forpliktelsen til organisasjonen synker over tid. Ansvarsdelen er derimot delvis sammenfattende med affektiv forpliktelse og mer konstant.

7.2 Svar på problemstillingen

Basert på våre hovedfunn kan vi besvare hvordan rollekonflikt påvirker organisasjonsforpliktelsen til stabsmedarbeidere på kompani- og bataljonsnivå. Rollekonflikten *motstridende retningslinjer og krav og konflikt mellom tid, ressurser og evner* produserer en effekt hos stabsmedarbeiderne som varierer basert på et fåtall faktorer. Forskjellene er hvordan medarbeiderne håndterer konfliktene, hvordan medarbeiderne håndterer egen rolle ved grensesetting, mestringsstrategier, eller hvor lenge de påvirkes av de

samme effektene før de tar en pause fra rollen. Effekten dette hadde på stabsmedarbeiderne var først frustrasjon, som utviklet seg til resignasjon og stress over tid.

Basert på tidligere forskning som beskriver hvordan stress, frustrasjon og resignasjon påvirker forpliktelse, kan våre resultater indikere at disse stressorene over tid bidrar til å senke organisasjonsforpliktelsen til stabsmedarbeiderne.

Den normative gjelden til organisasjonen virker som en dalende kurve for stabsmedarbeiderne. Vårt resonnement er at stressorene medfører at arbeidet krever mer av stabsmedarbeideren, som igjen fører til at stabsmedarbeideren betaler mer av gjelden til organisasjonen og derfor føler lavere normativ forpliktelse. Samtidig påvirker disse stressorene stabsarbeideren sitt psykologiske forhold til organisasjonen negativt. Utviklingen innen affektiv forpliktelse kan således sammenfalle med resignasjon hvor den ansatte blir mindre involvert i organisasjonens mål.

Våre undersøkelser kan ikke påvise at den kalkulerende forpliktelsen blir påvirket av rollekonflikt. Vi tror dette skyldes at effekten av rollekonflikt ikke påvirker de faktorene som forankrer stabsmedarbeideren til organisasjonen, hvilket er sammenfallende med konklusjoner gjennom tidligere forskning.

7.3 Studiens styrker og svakheter

Rollekonflikt og rolletvetydighet opp i mot organisasjonsforpliktelse er et lite utforsket fenomen i en militær kontekst. Dette mener vi er unikt for vår studie, og gjør den relevant med tanke på senere studier innenfor lignende kontekster. Videre mener vi studien har en sterk teoretisk forankring i utarbeidelsen av intervjuguiden. Dette fordi intervjuguiden utelukkende tar utgangspunkt i anerkjente spørreskjemaer innenfor rollekonflikt, rolletvetydighet og organisasjonsforpliktelse.

En av svakhetene ved studien er at utvalget av respondenter er svært få. Dette gjør at vi som forskere i liten grad kan generalisere, da utvalget ikke kan representere alle på dette nivået innenfor Brigade Nord. En annen svakhet at den ikke kan si noe om hvordan fenomenet er utbredt på de mange andre nivåene i forsvaret. Studien er basert på en antakelse, som igjen ble forankret i en hypotese om at konflikter eksisterte mellom kompani- og batajonsstabsnivået. Dette kun ut i fra egenerfaring og førforståelse på dette nivået. Således ser studien på fenomenene igjennom ett sugerørsperspektiv. Derfor sier studien ikke noe om hvordan fenomenene fortoner seg i andre deler av hierarkiet. En annen svakhet ved studien er at vi

også bevisst har utelatt en rekke dimensjoner som påvirker de ansattes organisasjonsforpliktelse. Respondentene refererte blant annet ofte til omstilling- og endringsprosesser som ikke var en del av vårt teoretiske grunnlag grunnet omfang.

7.4 Videre forskning

Denne studien har forsøkt å finne svar på problemstillingen igjennom et dypdykk hos et mindre antall stabsmedarbeidere på kompani- og bataljonsnivå. Våre resultater er interessante, spesielt forholdet mellom rollekonflikt og den normative forpliktelsen, men våre konklusjoner har behov for å prøves med et større utvalg for å kunne generaliseres. Her er det derfor en mulighet for fremtidige studenter og forskere å ta stafettpinnen videre.

Dersom det besluttes at forskningen skal foregå innenfor samme kontekst, anbefaler vi at det innhentes tillatelse og tilgang til Forsvarets medarbeiderundersøkelse som trolig besitter en stor andel data på de ansatte. Det anbefales å gjennomføre et grundig valg på hvilke andre dimensjoner som bør legges til i en slik studie. I vår relativt begrensede oppgave har våre respondenter beskrevet beslektede fenomener som omstilling, endring, endringsmotstand, erfaringslæring, motivasjon, turnover, jobbeffektivitet med flere.

Fordi konteksten er noe særegen, og i mindre grad ferdig utforsket, tror vi også at det kan være interessant å utforske hvordan sammenhengen er mellom en persons tilnærming til yrket slik beskrevet i Wyatt og Gal (1990) og organisasjonsforpliktelse. En avklaring på dette vil bidra til å forklare hvordan identitet påvirker organisasjonsforpliktelse og kan hjelpe Forsvaret til å selektere personell i fremtiden.

Våre respondenter forklarte når man er påvirket av rollekonflikter over tid, har det vært godt å gjøre noe annet en periode, eller å bytte stilling. Dagens karrieresystem har i stor grad lagt opp til dette. Eksempelvis er det en hovedregel at personellet skal tjenestegjøre i minst tre år før de kan tiltre annen stilling. Likevel har det vist seg at de fleste bytter stilling vesentlig oftere i følge Forsvarets egen statistikk (Forsvarsdepartementet, 2015). For å håndtere utfordringene knyttet til ivaretagelse av personell og kompetanse, samt å adressere rotasjonshyppighet internt i organisasjonen fremsendte Forsvarsdepartementet Prop. 111 LS til Stortinget for behandling. Lovforslaget omtales som ”militærordningen”. Lovendringene ble sanksjonert og trådte i kraft 1. Januar 2016. Dette betyr at den gjennomsnittlige ansatte i Forsvaret vil måtte forvente å sitte lengre i sin stilling, hvor enkelte kategorier må sitte vesentlig lengre. Hvis vi legger til grunn at det basert på organisering eksisterer grobunn for

rollekonflikt i Forsvaret, kan dette tyde på en bekymringsverdig utvikling og få oss til å lure på hvordan den nye militærordningen vil påvirke organisasjonsforpliktelsen til ansatte i Forsvaret.

8 Kildeliste

- Buchanan. Bruce. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. Administrative Science Quarterly, Utgave. 19, Nr. 4 s. 533-546
- Busch. Tor (2014). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. 2. Opplag. Bergen: Fagbokforlaget
- Concha. Anton. (2009). *The impact of role stress on workers' behavior through job satisfaction and organizational commitment*. International journal of psychology, 44 (3), s. 187-194. DOI: 10.1080/00207590701700511
- Darwish A. Yousef. (2002). *Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment. A study from an Arabic cultural perspective*. Journal of Managerial Psychology. Utgave, 17. s. 250-266. DOI: 10.1108/0268394210428074
- Erslund. Geir. A., Bjørnlo. Stein., Eriksen. Knut. E. & Moland. Arnfinn, (1999) *Forsvaret fra leidang til totalforsvar*. Aurskog: Gylden dal Norsk Forlag
- Forsvaret. (2016a). Forsvarets årsrapport 2015. Hentet 11.11.2016, fra https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Forsvarets_aarsrapport_2015.pdf
- Forsvaret. (2016b). Forsvarets organisasjon, Hentet 02.10.2016, fra <http://forsvaret.no/fakta/organisasjon>
- Forsvaret. (2016c). Forsvarets organisasjons, LOS programmet, Hentet 04.10.2016, fra <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/los-programmet>
- Forsvaret. (2015). Forsvarsjefens fagmilitære råd, Hentet 01.11.2016, fra https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf
- Forsvarsdepartementet. (2015) Prop. 111LS – Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. Oslo: Forsvarsstaben. Hentet 07.10.2016, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsstaben. (2010). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Oslo: Kampen Grafisk AS
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Ilgén, Daniel R., & Hollenbeck, John R. (1991). *The Structure of Work: Job Design and Roles*.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1978) *The social psychology of organisations*. 2. utgave. New York: John Wiley & sons
- Lambert, Eric G., Kelley, Thomas & Hogan, Nancey L. (2012) *The Association of Occupational Stressors with Different Forms of Organizational Commitment Among Correctional Staff*.
- Meyer, J. P., & Allen. N. J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), s. 1-18.
- Meyer. J. P., & Allen. N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61.
- Morris. James. H., & Sherman. Daniel. J. (1981) *Generalizability of an Organizational Commitment Model*, The Academy of Management Journal, Utgave, 24, Nr. 3, s. 512-526
- Mowday. R., Steers. R. M. T. & Porter. L. W., (1978) *The Measurement of Organizational Commitment*. Technical Report. Eugene, Oregon: Department of Management, Graduate School of Management.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- McKinsey & Company. (2015) Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren. Hentet 19.09.2016, fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/150317modernisering-og-effektivisering-av-forsvarssektoren.pdf>
- Rizzo, John R., House Robert J., Lirtzman, Sidney I. (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*, s. 150-163.
- Schuler, Randall S., Aldag, Ramon J, & Brief, Arthur P. (1977). *Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis*. Organizational behaviour and human performance, s. 111-128.
- Shenkar. Oden., & Zeira. Yoram., (1991) *Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures*. Journal of International Business Studies. First Quarter. 91.
- Wyatt, Thomas. C., & Gal, Reuven (1990). *Legitimacy and commitment in the military*. New York: Greenwood press

9 Vedlegg 1 Informasjonsmail til respondentene

God dag kollega.

Mitt navn er Lars Enersen. Jeg og min kollega Lars Andreas Bjugn studerer på Universitetet i Tromsø, ved siden av jobben i Forsvaret. Vi jobber for tiden med vår masteroppgave som har innlevering i desember 2016. Vår oppgave har til hensikt å undersøke rollekonflikt og rolletvetydighet ved roller i bataljonssystemt, som benytter andre tjenestelinjer enn fra sjef til sjef. Vi ønsker å se på om slike forhold kan påvirke forpliktelsen til organisasjonen. I den forbindelse ønsker vi å intervju deg og noen andre ansatte som besitter en rolle i kompani eller bataljonsstab. Intervjuet vil foregå på ditt arbeidssted med båndopptaker og vil vare ca 1 time. Deltagere vil selvfølgelig være anonymisert og kun stillingstittel i et bataljonssystem vil nevnes i oppgaven. Hvis du velger å trekke deg underveis vil all data bli slettet og ikke tatt i bruk.

Hvis du har noen spørsmål kan vi kontaktes på FisB mail lenersen@mil.no / lbugn@mil.no eller på telefon 92419913 / 47255658.

Mvh

Lars Lohne Enersen & Lars Andreas Bjugn

10 Vedlegg 2 Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål

1. Kan du fortelle kort om deg selv og om din forsvarskarriere?

- Ansettelsesforhold?
- Antall år og i hvilken stilling?
- Alder?

Organisasjonsforpliktelse

2. Har du vurdert å slutte i organisasjonen? Hvis nei; hva er det som gjorde at du ikke vurderte dette. Hvis ja; Hvorfor, Når, Stilling

Affektiv forpliktelse

3. Hva er ditt følelsesmessige forhold til organisasjonen?

- Ønsker du livslang karriere?
- Liker du å diskutere forsvaret med folk som ikke er tilknyttet organisasjonen, snakker du opp organisasjonen?
- I hvor stor grad føler du at organisasjonens problemer og utfordringer er dine egne?
- Føler du deg hjemme i organisasjonen?
- Hvordan identifiserer du deg med organisasjonen?
- Involvering du deg i organisasjonen?

Kalkulerende forpliktelse

4. Føler du at du **må** jobbe i organisasjonen og hvilke forhold taler for og imot?

- Hvordan vurderer du mulighetene dine for en jobb utenfor Forsvaret?
- Føler du at det er nødvendig for deg og fortsette i Forsvaret til tross for det du måtte ønske?
- Har andre jobbalternativer noen innvirkning på vurderingen om en skal jobbe i Forsvaret?

Normativ forpliktelse

5. Føler du at du skylder Forsvaret å fortsette og arbeide i organisasjonen?

Hvorfor evt hvorfor ikke?

- Får du et bedre tilbud en annen plass, hva hadde du valgt?
- Føler du at du hadde brutt en moralsk "plikt" hvis du hadde valgt å avslutte ditt arbeidsforhold?

Roller

6. Hvordan vil du beskrive rollen som ansatt i stillingen din?

- Klarere en andre roller?
- Hvem har forventninger til rollen din?
- Er det noen som har konfliktskapende forventninger? Hvordan?

Rollekonflikt

7. Har du noen gang opplevd rollekonflikt i din nåværende rolle? Kan du fortelle om den episoden?

Konflikt mellom rolleinnhavers verdier eller identitet til den definerte rolleatferden.

8. Kan du beskrive hvor godt dine verdier samsvarer med andres forventninger til hvordan du skal utføre din rolle?

- Hvor ofte føler du at du gjennomfører oppgaver som er enkle eller kjedelige? Hva tror du det skyldes?
- Må du løse arbeidsoppgaver på en måte du ikke ønsker?
- På hvilken måte er arbeidsoppgavene du utfører nødvendig for organisasjonen?
- På hvilken måte er arbeidet du utfører tilpasset dine verdier?

Konflikt mellom tid, ressurser eller evner for rolleinnhaver og den definerte rolleatferden

9. Eksisterer det konflikt mellom tid til rådighet, ressurser tilgjengelig eller evner hos deg for å utføre det som er forventet av deg? I så fall på hvilken måte?

- Har du nok tid til og utføre arbeidet ditt? Hvorfor?
- Har du nok menneskelige ressurser til å gjennomføre oppgavene du mottar?
- Hvordan er vanskelighetsnivået på oppgavene du skal utføre?
- Hvor stor er jobbmengden din?
- Mottar du oppgaver uten tilstrekkelige ressurser eller materiell til å gjennomføre den?

Konflikt mellom flere roller for samme person som krever forskjellig eller uforenelig atferd

10. Føler du at du til tider har flere roller? Hva innebærer dette for deg?

- Kan du i rollen din handle likt uansett hvilken gruppe du er med?
- Hvor likt eller ulikt opererer gruppene du jobber med?

Konflikt mellom motstridende retningslinjer og krav

*11. Eksisterer det motstridende **retningslinjer og krav** fra ulike hold? På hvilken måte skjer dette i så fall?*

- Hvor godt er retningslinjene du arbeider under samstemt?
- Hvor ofte har du opplevd og måtte bryte en retningslinje for å oppnå en annen?
- Mottar du ofte uforenelige forespørsler fra to eller flere personer?

Motstridende forespørsler.

- Hva med motstridende forespørsler fra andre, har du noen gang opplevd det?

Uforenelige evalueringskriterier

- Gjør du ting som blir akseptert av en person, men som ikke blir akseptert av en annen?

Rolletvetydighet

12. Hvor godt vet du hva som kreves av deg i rollen din?

Forutsigbarhet for utfallet eller svar til rolleinnehavers atferd

13. Hvordan blir du belønnet og korrigeret?

- Hvordan foregår belønning og korreksjon til rollen din? Er det rettferdig?
- Er du sikker på hvordan du blir evaluert?
- Blir du evaluert? Hvordan?
- Blir resultatet av arbeidet ditt akseptert av sjefen din?

Eksistensen av, eller klarheten av, atferds krav ofte i form av innspill fra miljøet som rettleder atferd og gir kunnskap om hvorvidt atferden er riktig.

14. Hvor mye autoritet har du? Hvordan samspiller dette med kravene fra omverden eller miljøet?

- Hvor ofte opplever du at det er uklart hvor mye autoritet du har i denne stillingen
- Hvor klare er målene og oppgavene til jobben din?
- Mangler du retningslinjer som hadde hjulpet deg i arbeidet ditt?
- Er det lett og strukturere tiden din på en god måte i jobben din?
- Vet du hva ansvaret ditt er?
- Må du ofte føle deg frem for å gjøre jobben din?
- Vet du hva som er forventet av deg?
- Er du usikker på hvordan jobben din henger sammen med andre jobber?
- Blir du forklart i klartekst hva som skal gjøres?
- Må du jobbe under vage retningslinjer eller ordrer?

15. Hvordan påvirker opplevd rollekonflikt og rolletvetydighet din organisasjonsforpliktelse?

11 Vedlegg 3 Sortering av data

Name	Sources
● Introduksjonsspørsmål	5
▼ ● Organisasjonsforpliktelse	5
▶ ● Affektiv forpliktelse - hva er ditt følelsesmessige forhold til org	5
▶ ● Har du vurdert og slutte i org	5
● Kalulerende forpliktelse	5
● Normativ forpliktelse	5
● Rollekonflikt og rolletvetydighet som påvirker organisasjonsforpliktelse	3
▼ ● Roller	5
▼ ● Rollekonflikt	3
● Konflikt mellom flere roller for samme person, som krever forskjellig eller uforenelig atferd	5
● Konflikt mellom motstridende retningslinjer og krav	5
● Konflikt mellom tid, ressurser eller evner for rolle innehaver og den definerte rolleadferden	5
● Person - Rolle konflikt	4
▼ ● Rolletvetydighet	5
● Eksistensen av, eller klarheten av atferdskrav, ofte i form av inspill fra miljøet som rettled...	5
● Forutsigbarhet for utfallet, eller svar til rolle innehavers atferd	4
▼ ● Superkategorier	0
● Forvaltning	3
● Grad	1
● Kommandolinjer	4
● ledelse	2
● Lojalitet	3
● Omstilling og endring	3
● Stress	2
● Untitled	5