

Øyvind Melgård

## **Den mentaliserende leder – sinnets balansekunstner**

En studie av fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler.

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse. Emnekode er RAD6901.

Veileder: Marit Uthus

August 2019



Øyvind Melgård

## **Den mentaliserende leder – sinnets balansekunstner**

En studie av fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler.

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse. Emnekode er RAD6901.

Veileder: Marit Uthus

August 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden





## Sammendrag

Temaet for denne studien er lederes erfaringer med å ta i bruk mentalisering i lederskapet. Studien har valgt å bruke medarbeidersamtaler i Artilleribataljonen i Forsvaret som undersøkelsesarena. Hensikten er å skape innsikt rundt hvorvidt og hvordan mentalisering kan ha en fornuftig plass innenfor lederskapet i Artilleribataljonen og eventuelt lignende avdelinger.

Studiens problemstilling er *hva er fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler?* Problemstillingen er undersøkt ved at det er gjennomført en intervensjon med innslag av pedagogisk designforskning, hvor jeg som forsker har gitt informantene undervisning i mentalisering. Jeg har videre undersøkt problemstillingen fra et deduktivt utgangspunkt med en empirinær tilnærming. Studiens ledere har holdt medarbeidersamtaler med sine ansatte, og jeg har etterkant gjennomført semistrukturerte dybdeintervju av lederne. For å forstå ledernes erfaringer benytter studien sentrale teorier innenfor mentalisering. Hovedsakelig fra Bateman og Fonagy (2012), Skårderud (2014, 2016) og Rasmussen og Hagelquist (2016).

Studiens sentrale funn er at lederne erkjenner at mentalisering ser ut til å ha en positiv verdi for medarbeidersamtalene, men at det kommer med en kostnad. Mentalisering gjør at lederne opplever at de blir bedre til å se og forstå medarbeiderne. Samtidig oppleves mentalisering som komplekst og krevende å ha et bevisst forhold til. Mentalisering krever derfor både tid og energi hos lederne. Det mest spennende induktive funnet var at mentaliserende lederskap tangerer tett inn på teoriene om autentisk ledelse til blant annet Avolio og Gardner (2005), noe jeg ikke har funnet annen litteratur som viser tidligere. Autentisk ledelsesteori viser seg å beskrive ledernes erfaringer med å ta i bruk mentalisering. Autentisk ledelse samspiller med mentaliserende ledelse innenfor flere områder. Særlig fremkommer samspillet når lederne skal mentalisere medarbeiderne innenfra. Lederne ser stor verdi av å være autentisk andreorientert. Videre opplever lederne at relasjoner bygd på autenticitet gjør det lettere å skape et mentaliserende samspill med medarbeiderne.

## **Forord**

Prosessen med mastergraden startet for to år siden ved NTNU Videre. Etter et intensivt første år med åtte ulike fag, har det siste studieåret gått med til å fordype seg i det temaet jeg fant mest interessant under studiene første året: mentalisering. For min egen del har det gitt meg nye perspektiver på ledelse, og åpnet opp for å ta inn andres synspunkter og virkelighet på en helt ny måte. Selve masterprosessen har vært svært givende, men har også hatt sine krevende stunder. Jeg har flere ganger undervurdert arbeidsmengden som måtte til, og har erfart at jevn hard innsats over lang tid gir resultater. Et annet aspekt som var svært lærerikt for meg, var at jeg under intervjuene selv måtte gå frem med samme mentaliserende tilnærming som min informanter ble intervjuet om.

Noe av det alle mest takknemlige under hele prosessen var å få bli kjent med informantene og deres opplevelser av mentalisering. Jeg vil rette en stor takk til alle lederne for å ha bidratt med svært åpne, ærlige og reflekterte svar gjennom intervjuene. Dere er alle fantastiske ledere og mennesker! Videre vil jeg rette en stor takk til min glimrende og kjære veileder Marit Uthus, som har støttet meg i tykt og tynt gjennom hele forskningsprosessen. Din uvurderlige støtte og kyndige veiledning har vært med på å heve oppgaven mange nivå, og har vært en kilde til motivasjon gjennom hele perioden jeg har vært så heldig å kjenne deg. Videre vil jeg takke lærerstudentene på lesesalen som daglig har vist meg eksempler på god mentalisering, og gjennom sitt positive og smittsomme humør har bragt mye motivasjon inn i arbeidet. Tusen takk! Dere kommer til å bli utmerkede lærere når dere er ferdigutdannet. Til sist vil jeg takke alle venner som har hjulpet meg med oppgaven med sparring og gjennomlesning. Deres innspill har vært til stor hjelp og glede!

Trondheim, juli 2019

Øyvind Melgård

# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>v</b>
<b>Forord</b> .....	<b>vi</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Studiens teoretiske og kontekstuelle rammeverk</b> .....	<b>2</b>
2.1. Mentalisering .....	3
2.1.1. Mentaliseringsbegrepets fremvekst: fra psykoanalyse til lederskap .....	3
2.1.2. Hva er mentalisering?.....	3
2.1.3. Fire dimensjoner av mentalisering .....	5
2.1.4. Å ha en god eller dårlig mentaliserende tilnærming .....	7
2.1.5. Hvordan samspiller mentalisering og lederskap?.....	9
2.1.6. Kritikk av mentalisering.....	9
2.1.7. Oppsummerende refleksjon om mentalisering.....	10
2.2. Autentisk ledelse.....	10
2.3. Forsvarets medarbeidersamtale som undersøkelsesarena.....	11
<b>3. Redegjørelse for studiens metodiske tilnærming</b> .....	<b>13</b>
3.1. Forskningsdesign .....	13
3.1.1. Metodisk tilnærming og oppbygging .....	13
3.1.2. Kvalitative intervju som forskningsmetode .....	14
3.2. Forskerrollen og forforståelse.....	15
3.3. Utvelging av informanter.....	16
3.4. Undervisning for informantene .....	17
3.4.1. Utarbeidelse og gjennomføring av undervisningsopplegget .....	17
3.4.2. Teoretiske og metodiske valg knyttet til undervisningen.....	18
3.5. Intervjuprosessen .....	18
3.5.1. Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av prøveintervju .....	18
3.5.2. Gjennomføring av intervju .....	20
3.6. Transkripsjonsprosessen .....	20
3.7. Analyseprosessen.....	21
3.8. Studiens kvalitet .....	24
3.9. Etske betraktninger .....	25
<b>4. Presentasjon av empiri</b> .....	<b>26</b>
4.1. Ledernes erfaringer med medarbeidersamtalen.....	26

4.1.1.	Rammefaktorer for medarbeidersamtalen .....	28
4.2.	Å erfare mentalisering i medarbeidersamtalen .....	28
4.2.1.	Lederen erfarer seg selv utenfra .....	29
4.2.2.	Medarbeideren i sentrum – å se den andre innenfra.....	30
4.2.3.	Å erkjenne verdien av å tre frem som seg selv .....	32
4.2.4.	Ulike erfaringer av verdien av å mentalisere i medarbeidersamtalene .....	33
4.3.	Å erkjenne mentalisering som utfordrende, men fullt av muligheter.....	34
4.3.1.	Utfordrende å forstå mentalisering .....	35
4.3.2.	Utfordringer og muligheter knyttet til kognisjon .....	36
4.3.3.	Utfordringer og muligheter knyttet til egne følelser .....	37
4.3.4.	Utfordringer knyttet til å mentalisere i en militær avdeling.....	39
4.3.5.	Muligheter til å utvikle evnen til mentalisering .....	40
4.3.6.	Om andre muligheter for bruk av mentalisering .....	40
<b>5.</b>	<b>Drøfting og oppsummering .....</b>	<b>41</b>
5.1.	Mentalisering i medarbeidersamtalen – til nytte eller til bry? .....	41
5.2.	Den mentaliserende leder – sinnets balansekunstner .....	46
5.3.	Er mentaliserende ledere også autentiske ledere? .....	48
5.4.	Avsluttende oppsummering og kommentarer.....	51
	<b>Referanser .....</b>	<b>54</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>58</b>
	Vedlegg 1 – Organisasjonskart Brigade Nord og Artilleribataljonen .....	58
	Vedlegg 2 – Undervisningsopplegg del 1 .....	59
	Vedlegg 3 – Undervisningsopplegg del 2 .....	62
	Vedlegg 4 – Intervjuguide.....	65
	Vedlegg 5 – Samtykkeskjema til informantene .....	69
	Vedlegg 6 – Godkjenning fra avdelingen til å gjennomføre studien .....	72

# 1. Innledning

*Billedet af det ideelle lederskab forudsætter en personlighed, der ud over at besidde de nødvendige faglige kompetencer er målrettet, visionær, karismatisk, kan anvise vejen, er strukturert og har indføling og medfølelse for sine medarbejdere. Det kræver en person, som på den ene side er jordbunden, på den anden side er engageret og har en udviklet mentaliseringsevne, hvilket vil sige en person, der er i stand til udvise følelsesmæssig nærhed og kan reflektere over både sig selv og sine medarbejders væremåde. (Hart & Hvilshøj, 2013, s. 27).*

Denne studien vil se på ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk *mentalisering*, som av Hart og Hvilshøj (2013) sees på som en sentral komponent i det ideelle lederskapet. Så langt er mentalisering godt kjent innenfor psykologi og pedagogikk, men mindre kjent innenfor lederskapslitteraturen. Etter å ha studert lederskap over flere år ble jeg ved NTNU Videre sitt relasjonsledelsesprogram gjort kjent med mentalisering og hvordan mentalisering kan være relevant for ledelse. For å gi leserne en innledende forståelse handler mentalisering, som Hart og Hvilshøjs (2013) sitat peker på, om å reflektere over både eget og andres sinn og atferd. Den meste kjente formidlingen av begrepet er at det handler om å se seg selv utenfra og den andre innenfra (Skårderud & Duesund, 2014). Mentalisering kan dermed tilføre lederskap en komponent hvor vi søker å forstå andres atferd ut fra deres indre liv og historie, samt at vår egen lederatferd må forstås i lys av de reaksjoner og tilbakemeldinger vi oppnår på vår kommunikasjon. For meg fremstod mentalisering som en nyttig komponent for både ledere og medarbeidere i Forsvaret.

Forsvaret skal kunne operere i hele spennet fra full skala krig til daglig fredsdrift (Forsvarsstaben, 2014). Vi er derfor avhengig av å kunne tilpasse lederskapet til den situasjonen vi står i, og til det oppdraget vi skal løse (Forsvarsstaben, 2014). Ut ifra det innledende sitatet ser vi at mentalisering er én av flere viktige komponenter innenfor lederskap, og at mentalisering må ha sin naturlige plass sammen med andre lederskapskompetanser. Derfor blir det relevant å reflektere rundt dilemmaet; i hvilke situasjoner kan mentalisering være særlig relevant? I den hensikt å bygge bro mellom tidligere forskning og en relevant situasjon som kan undersøkes, har jeg i denne studien valgt medarbeidersamtaler i Forsvaret som undersøkelsesarena. Valget av medarbeidersamtalen avgrenser oss til fredsdriften av Forsvaret og er en situasjon som kan oppfattes som relativt lik en psykologtime som er situasjonen hvor mentaliseringsbegrepet springer ut fra: begge samtaler er mellom to parter som kommuniserer med fokus på å utvikle den ene, pasienten eller medarbeideren, mens ansvaret ligger hos psykologen eller lederen. Klare forskjeller ligger samtidig i utfordringene hos pasient og

medarbeider, og utdanningen som en psykolog og en leder har. Undersøkellesarenaen er tenkt å være med på å forsterke og forenkle sammenknyttingen av tidligere forskning og fremtidig praktisering av mentalisering innenfor lederskapsdomenet.

I denne studien vil jeg undersøke problemstillingen *hva er fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler?* Mentalisering er relativt nytt innenfor ledelsesdomenet og helt nytt for avdelingene og lederne som studeres. Dette gjør at studien, slik Tjora (2017) beskriver det, både får et deskriptivt og eksplorativt tilsnitt. For avdelingen håper jeg at studien både skal tilføre de aktuelle lederne en nyttig kompetanse, samtidig som studien kanskje kan være et springbrett for å ta i bruk mentalisering i et bredere spekter i avdelingen og i sin helhet i Forsvaret? Videre er det mitt håp at studien kan være en liten brikke i å bringe mentalisering inn i lederskapslitteraturen slik at vi kan oppnå flere mentaliserende ledere slik som Hart og Hvilshøj (2013) beskriver. Studiens overordnede formål kan forstås som å ha en formening om hvorvidt og hvordan mentalisering kan ha en fornuftig plass i lederskapet i Forsvaret.

Studien har valgt et lederperspektiv, og med bakgrunn i at mentalisering er nytt for avdelingens ledere gjennomførte jeg et undervisningsopplegg for studiens uvalgte ledere. En av studiens underliggende hensikter blir derved å bygge bro mellom teoriene omkring mentalisering og ledernes erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler. Studien vil i mindre grad se på hvorvidt praksiserfaringene kan danne grobunn for utvikling av teoriene.

## **2. Studiens teoretiske og kontekstuelle rammeverk**

I dette kapitlet vil jeg først gjennomgå studiens mest sentrale teori, mentalisering. Jeg vil her redegjøre for begrepets historie og deretter forklare selve mentaliseringsbegrepet med underliggende dimensjoner. Videre vil jeg forklare hva det vil si å ha en mentaliserende tilnærming, knytte mentalisering til ledelse og deretter komme med en kort kritikk av teorien. Dernest vil jeg redegjøre for autentisk ledelses teori som fremkom som relevant etter induktiv analyse. Til slutt vil jeg greie ut om medarbeidersamtaler i Forsvaret, som er valgt som undersøkelsesplattform.

Mentalisering er valgt som teoretisk ramme for oppgaven fordi jeg, i tråd med studiens innledning, finner at mentalisering fremstår som en viktig komponent for godt lederskap. Mentalisering presenteres av de mest sentrale aktørene Fonagy og Bateman ikke som en egen teori (Fogtmann, 2014). I likhet med Fogtmann (2014) mener jeg likefremt at de er så godt på

vei til en teoridannelse at jeg i studien vil forstå mentalisering som en egen teori. Valg av litteratur innenfor teoriene er gjort ut i fra at mine litteratursøk er begrenset til de språk jeg behersker, og all litteratur er derfor hentet fra engelsk eller skandinaviske språk. Herunder benytter studien en del dansk litteratur, som synes å være langt fremme på å knytte mentalisering til lederskap.

## **2.1. Mentalisering**

### **2.1.1. Mentaliseringsbegrepets fremvekst: fra psykoanalyse til lederskap**

Før jeg begir meg ut på å forklare hva mentalisering er vil jeg vise hvordan begrepet er vokst frem for å tilrettelegge for en riktig kontekstuell forståelse av begrepet. Mentaliseringsbegrepet kan spores tilbake til Freuds psykoanalyse, og ble blant annet brukt av Baron-Cohen allerede i 1995 i arbeid med å forstå autisme (Bateman & Fonagy, 2012; Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017; Rasmussen & Hagelquist, 2016). Bateman og Fonagy, som regnes som grunnleggerne av mentaliseringsbegrepet, ga i 2001 ut en publikasjon som beskrev fordelene med mentaliseringsbasert terapi (i Karterud, 2008). Oppfulgt av videre forskning fra disse og flere andre har begrepet fått solid fotfeste i psykologien og videre inn i pedagogikken. Innenfor pedagogikken sees mentalisering på som spesielt nyttig innenfor spesialpedagogikk, men også i vanlig undervisningssammenheng og innenfor empatisk læring (Haugan, 2017). Fonagy har i de senere år også utviklet mentalisering til å omfatte allment sosialt samspill (Rasmussen & Hagelquist, 2016, s. 31) og Skårderud (2016, s. 1) fremsetter at mentalisering «er simpelthen en helt avgjørende sosial kompetanse.» Slik kan vi se at mentalisering har gått fra å være et begrep i en avgrenset del av psykologien til å bli et begrep som rommer vår evne til å forstå sosiale samspill (Skårderud, 2016). Mentalisering anvendes nå i sin tredje bølge og brukes innenfor pedagogikk-, ledelses- og kommunikasjonsfeltet (Fogtmann, 2014).

### **2.1.2. Hva er mentalisering?**

«*You cannot not communicate*» (Watzlavick & Jackson, 2010, s. 56)

I møte med andre mennesker kan vi som Watzlavick og Jackson (2010) postulere ikke unnlåte å kommunisere. Vi mennesker prøver i alle møter å forstå hverandre. Ordtaket «*på seg selv kjenner man andre*» kontres av Ihlen og Ihlen (2003) med «*På seg selv kjenner man ingen andre.*» For å forstå noe om andre må vi først ta inn over oss at vi aldri kan forstå andres bevissthet fullt ut (Damasio, 2002; Skårderud & Duesund, 2014; Fogtmann, 2014). På grunn av usikkerheten i å forstå sinn «*ligger [der] en kilde til misforståelser i alle møder og forestillinger*» (Rasmussen & Hagelquist, 2016, s. 19). «*Samtidig som vi ikke kan unngå å ha*

*en effekt på den andre, har vi absolutt ingen kontroll over hvilken effekt vi har på ham»* (Ihlen & Ihlen, 2003, s. 10). Sitatet over binder sammen usikkerheten med å forstå andres sinn sammen med vissheten om at vi alltid påvirker de rundt oss. For alle våre relasjoner blir da spørsmålet om vi påvirker andre i tråd med vår intensjon? Eller preges vår kommunikasjon av misforståelser?

Mentalisering handler om å romme og forstå sinn i kommunikasjonssituasjoner (Skårderud, 2014; 2016). Sinn innbefatter i mentaliseringsbegrepet alle våre tanker, følelser, behov, begjær, ønsker og mål (Bateman & Fonagy, 2012). Mentalisering dreier seg om eget og andres sinn, og samspillet derimellom. Mentalisering blir derfor både intra- og intersubjektivt (Bateman & Fonagy, 2012). Videre ligger det i forståelsen av sinn at mentalisering ikke bare er en kognitiv aktivitet, men at det også har en like stor affektive side (Bateman & Fonagy, 2012). God mentalisering skal føre til at andre føler seg *forstått* og *følt* (Skårderud & Duesund, 2014). Å oppleve seg følt vil si at den andre part klarer å kommunisere sin empatisering av den enes følelser. Vi oppnår dette ved at vi evner å se oss selv utenfra, og forstå vår påvirkning på de rundt oss, samtidig som vi evner å se andre innenfra, og forstå deres handlinger på bakgrunn av et intensjonelt sinn (Rasmussen & Hagelquist, 2016; Bateman & Fonagy, 2012).

Mentalisering er som vi ser et multidimensjonalt konstrukt og kan forstås som både prosess, handling og kompetanse (Bateman & Fonagy, 2012; Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Mentalisering som prosess er når vi intrasubjektivt knytter mening til egen og andres atferd, mens mentalisering som handling er når vi oppfatter, forestiller og fortolker andres handlinger i lys av et intensjonelt sinn (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Mentalisering som kompetanse er et samspill mellom følelses-, selvregulerings- og sosial kompetanse (Hart & Hvilshøj, 2013; Skårderud & Duesund, 2014). Følelseskompetansen handler om å være i stand til å avlese og regulere egne og andres følelser og derigjennom styre tanker og handling (Hart & Hvilshøj, 2013, s. 113). Selvregulering er essensielt for å håndtere seg selv ut av affekt, eller til å koble følelsene på for å skape innlevelse i den andres situasjon (Bateman & Fonagy, 2012; Rasmussen & Hagelquist, 2016). Gjennom dette blir også mentalisering en sosial kompetanse fordi det er når vi forstår andres handlinger gjennom et intensjonelt sinn at vi kan leve oss inn i deres situasjon, og skape mening ut av deres handlinger (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Således kan mentalisering forstås som grunnlaget for alle våre sosiale erfaringer.



### **2.1.3. Fire dimensjoner av mentalisering**

I mentaliseringsbegrepet ligger det fire forskjellige dimensjoner: kognitivt-affektiv, indre-ytre, selv-andre og bevisst-ubevisst (Bateman & Fonagy, 2012). Felles for alle fire dimensjonene er at de er knyttet til neuropsykologisk forskning og at det er kartlagt hvilke deler av hjernen som nyttes til de ulike prosessene (Bateman & Fonagy, 2012; Fogtman, 2014). Dette er relevant fordi vi ofte vil være gode innenfor noen dimensjoner og mindre gode innenfor andre. Innenfor psykiatrien knyttes flere diagnoser til disse forskjellene (Bateman & Fonagy, 2012). Eksempelvis kan enkelte være svært gode på å forstå andres sinnsstilsand, men blinde på hvordan egen atferd påvirker de rundt seg. Dimensjonene må likevel forstås helhetlig og ikke hver for seg (Bateman & Fonagy, 2012). I kommunikasjonssituasjoner skal vi ikke bare balansere innenfor de enkelte dimensjonene, men også på tvers av dem. Eksempelvis kan vi fortolke andres atferd ubevisst, mens vi bevisst er opptatt av hva det gjør med egne følelser.

#### **Bevisst og ubevisst mentalisering**

Den første av dimensjonene dreier seg om balansen mellom bevisst eller ubevisst – implisitt eller eksplisitt mentalisering (Bateman & Fonagy, 2012). Denne dimensjonen har tydelige paralleller til det Kahneman (2012) kaller system 1 og 2 tenkning. System 1 er automatisk - ubevisst, kognitivt lett og gir mulighet for hurtige prosesser, mens system 2 er bevisst, kognitivt anstrengende, krever språk og symboler, men gir mulighet til en intensjonal påvirkning på tankene og følelsene (Bateman & Fonagy, 2012; Kahneman, 2012).

Implisitt eller ubevisst mentalisering foregår altså når vi automatisk fortolker oss selv og andre i kommunikasjonen. Gjennom parallelle prosesser fortolker vi kroppsspråk, knytter mening til ord, og får ideer om hva vi skal si uten at vi selv bevisst det (Kahneman, 2012). Bruk av implisitt mentalisering forsterkes av vårt tillitsforhold til den vi prater med fordi vi stiller færre kritiske spørsmål (Bateman & Fonagy, 2012, s. 20). Videre er økt stress eller opphisselse med på å aktivere hjernens deler som fremmer implisitt mentalisering (Bateman & Fonagy, 2012, s. 21).

Eksplisitt eller bevisst mentalisering foregår når vi utfordrer vår implisitte forståelse og aktivt fortolker og søker å forstå handlinger i lys av et intensjonelt sinn (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Vi stopper opp og spør oss selv eller den andre om våre antagelser (Skårderud & Duesund, 2014). Ved å stille spørsmål som «hvordan forstår du denne situasjonen» eller «hvorfor føler jeg meg så glad nå», er målet med eksplisitt mentalisering å redusere misforståelser ved å fortolke mer presist, og ved å bli bedre kjent med seg selv og andre, samt øke sin mentale robusthet overfor uforutsette hendelser (Skårderud & Duesund, 2014). Å utøve

eksplisitt mentalisering gjør oss også bedre i stand til å mentalisere implisitt (Skårderud, 2014). I lys av Kahneman og Kleins (2009) tanker om hva som skal til for å bli ubevisst god på noe vil det altså kreve erfaring med bevisst mentalisering, før man blir god på implisitt mentalisering.

### **Affektiv og kognitiv mentalisering**

Den andre dimensjonen omhandler skillet og samspillet mellom affektiv og kognitiv mentalisering, også beskrevet som «[a]t *tænke* om følelse og *føle* om tanker» (Svanholm & Hermann, 2015, s. 48). Selv om mentaliseringsbegrepet kan fremstå som kognitivt dreier det seg om å forstå både tankene og følelsene bak atferden (Skårderud, 2014; Hart & Hvilshøj, 2013; Fogtmann, 2014). Mentalisering krever at vi i sosiale sammenhenger kan regulerer våre følelser og avstemmer oss med omgivelsene (Rasmussen & Hagelquist, 2016). For å kunne gjøre dette riktig er det viktig at vi forstår både hvilke tanker og følelser som er i spill i en situasjon. «Hun kjente seg svært oppgitt over at hun ikke kunne forstå hvorfor han var så sint.» I dette lille eksemplet uttrykker hun evne til å forstå egne og andres følelser, og kognitivt forstår hun sin egen oppgitthet, men får ikke grep om de tanker som er knyttet til den andres sinn(e).

### **Å mentalisere seg selv, andre og forholdet derimellom**

Å balansere dimensjonen mellom seg selv og andre handler ikke bare om å veksle mellom å mentalisere seg selv eller den andre, men også å kunne mentalisere omkring selve forholdet og båndet mellom oss (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Dimensjonen må derfor forstås som triangulær mellom hvordan vi mentaliserer oss selv, andre og forholdet mellom oss, og hvordan selve forholdet er med på å påvirke oss og relasjonen. Videre ligger det i den mellommenneskelige kompetansen hvor godt vi implisitt eller eksplisitt oppfatter, forestiller og fortolker egne og andres handlinger i lys av et intensjonelt sinn i samspillsituasjoner (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Herunder hvor godt vi håndterer usikkerheten med at vi aldri kan forstå den andre fullt ut (Rasmussen & Hagelquist, 2016).

Mentalisering kan forstås likt med mange beslektede begreper som empati, mindfulness eller refleksjon, men det som skiller mentalisering fra disse begrepene er at det «involvere[r] både en selvrefleksiv og en mellommenneskelig komponent» (Skårderud & Duesund, 2014, s. 154). Eksempelvis skiller mentalisering seg fra empati ved at «mentalisering kan, som bekendt, også foregå i forhold til personen selv; man kan reflektere over sine egne mentale tilstande[r] (...) (Allen m.fl. 2010: 80)» (Fogtmann, 2014, s. 79). Mentalisering som selvrefleksiv kompetanse

handler om våre mentale prosesser og hvordan vi forstår og regulerer oss selv, både kognitivt og affektivt (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017; Bateman & Fonagy, 2012).

### **Å mentalisere indre sinn eller ytre atferd**

Dimensjonen mellom det ytre og det indre handler om hvordan vi balanserer mellom å fokusere på atferd eller det intensjonelle sinnet bak atferden (Fogtmann, 2014; Bateman & Fonagy, 2012). Ved første øyekast virker dette som greit å balansere, men når vi kombinerer denne dimensjonen mellom seg selv og andre blir det straks mer interessant. Den andres indre vil alltid forbli skjult for oss, og vi vil alltid forstå den andres indre gjennom den andres ytre atferd og vår egen indre fortolkning av det vi ser og hører (Damasio, 2002; Ihlen & Ihlen, 2003). Mentalisering bygger altså på både vår evne til å få mening ut av sensoriske data og vår evne til å forestille oss og fortolke andres atferd i lys av et intensjonelt sinn (Fogtmann, 2014, s. 73; Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017) . Videre handler dimensjonen om å klare å skille mellom ytre og indre «sannheter» (Skårderud & Duesund, 2014). Vi må forstå at vår fortolkning av atferd kan være feilaktig. For eksempel når vi opplever noen som selvsikre, betyr ikke det nødvendigvis at det er slik.

#### **2.1.4. Å ha en god eller dårlig mentaliserende tilnærming**

God mentalisering beskrives som når vi sammen får hverandre til å føle oss *følt og forstått* - når vi evner å kommunisere at vi rommer den andres og eget sinn (Skårderud & Duesund, 2014; Fogtmann, 2014). Fogtmann (2014) beskriver at vår evne til å mentalisere kan variere fra svært god til helt sviktende. Rasmussen og Hagelquist (2016) har samlet fem prinsipper for god mentalisering under akronymet «åbent». Prinsippene er åpenhet, balanse, empati, nysgjerrighet og tålmodighet og er hentet ut og tilpasset ledelse og organisasjoner fra prinsipper som nyttes i mentaliseringsbasert terapi (Rasmussen & Hagelquist, 2016; Bateman, Bales, & Hutsebaut, 2015; Hagelquist, 2012). Bateman og Fonagy (2012, ss. 58 - 59) har en to sider lang liste over trekk ved god mentalisering som også «åbent» bygger på. *Åpenhet* dreier seg om å ta innover seg andre virkeligheter uten å dømme eller å forsøke å påtvinge andre egen virkelighetsoppfattelse. *Balanse* handler om å kunne balansere mentale tilstander med bakgrunn i de fire dimensjonene som er beskrevet over. Her skal det balanseres både internt i og på tvers av de fire dimensjonene av mentalisering. *Empati* handler om reel innlevelse i andres ståsted og følelser (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Mentalisering vil ofte medføre en empatisering av andre (Skårderud & Duesund, 2014). Det er når vi klarer å vise vår empatisering av andre at de vil føle seg følt (Skårderud & Duesund, 2014). *Nysgjerrighet* dreier seg om å ha et genuint ønske om å forstå andres og eget sinn, og hva som ligger til grunn for vår atferd. Samtidig

handler det om å være fleksibel og leken i sin tilnærming til andre virkeligheter. *Tålmodighet* knyttes til å ha en mental utholdenhet – og holde ut vanskeligheter og å bevare roen i krevende situasjoner (Fogtmann, 2014; Rasmussen & Hagelquist, 2016). På tvers av prinsippene handler en god mentaliserende tilnærming om å romme at ikke bare andres, men også vår egen mentale tilstand tidvis kan være utilgjengelig for oss (Fogtmann, 2014; Skårderud & Duesund, 2014).

Dårlig evne til mentalisering kjennetegnes ved at man ikke klarer å balansere de fire dimensjonen innenfor mentalisering, for eksempel ved manglende fleksibilitet og en overbevisning om at man ikke kan ta feil i sin oppfattelse av andre (Fogtmann, 2014). Dårlig mentalisering vises gjennom en manglende interesse for egen og andres mentale tilstander, at man aktivt unngår å mentalisere ved å bli aggressiv eller skifte tema eller ved at man fremsetter påstander om andre, som for eksempel «han er sint», uten å faktisk utforske fortolkningen av den mentale tilstanden. Evnen til mentalisering kan bli så dårlig at den svikter helt og betegnes da som mentaliseringssvikt (Bateman & Fonagy, 2012; Skårderud, 2016). Mentaliseringssvikt vil ikke bli sett på i denne studien på grunn av empiriske funn, og at personer som skal undersøke dette ut fra min forståelse bør ha kompetanse som psykolog.

Vår evne til å mentalisering stammer ifølge mentaliseringsteoriene fra vår tilknytningshistorie, og spesielt vår tilknytning til nærmeste omsorgsgiver i de tidlige barneår (Bateman & Fonagy, 2012). Mentalisering som teori er dermed tett knyttet til Bowlbys tilknytningsteori (i Skårderud, 2014). Fonagy med flere har utviklet tilknytningsteorien til også å gjelde utviklingen av mentalisering som egenskap og kompetanse (Bateman & Fonagy, 2012; Skårderud, 2014). Trygg tilknytningsevne ser ut til å ha en positiv effekt på vår mentaliseringsevne (Bateman & Fonagy, 2012). Når vi er trygge på oss selv og vår tilknytning er vi friere til å utforske omverden, håndtere usikkerhet og være nysgjerrige på andres forståelser (Skårderud & Duesund, 2014). Hvor godt vi mentaliserer vil altså være under utvikling gjennom hele oppveksten, og livet, og kan gå i både positiv og negativ spiral. «Tilknytning fremmer mentalisering, og mentalisering fremmer tilknytning» (Skårderud & Duesund, 2014, s. 157). Det som er med på å skape en trygg tilknytningsevne i oppveksten er hvordan vi blir speilet av våre nærmeste omsorgsgivere (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Speiling påvirker videre vår evne til å forstå egne og andres følelser og blir således svært viktig for vår evne til både å mentalisere og empatisere andre (Rasmussen & Hagelquist, 2016).

### **2.1.5. Hvordan samspiller mentalisering og lederskap?**

I moderne ledelseslitteratur deles ofte lederegenskaper i de tre kategoriene oppgaveorientering, relasjonsorientering og evne til innovasjon og nytenkning (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mentalisering kan være med på å gjøre oss til bedre ledere ved å bedre vår relasjonskompetanse (Hart & Hvilshøj, 2013). Gjennom at vi blir bedre til å forstå egen påvirkning på andre, deres påvirkning på oss, og hva det er som faktisk driver oss, kan vi tilpasse vår kommunikasjon slik at vi oppnår ønsket resultat med kommunikasjonen. Mentalisering bidrar til å oppklare misforståelser, se en situasjon fra flere vinkler og vi får evnen til å håndtere usikkerheten rundt det å forstå andre (Skårderud, 2016). Vi blir også klar over at mentaliseringsevnen er dynamisk og at vi i enkelte situasjoner, særlig situasjoner med høy grad av affekt, kan bli midlertidig blinde for sinnet (Skårderud, 2014).

En viktig erkjennelse for å kunne utøve mentalisering er at «[k]jernen i mentaliseringsbegrepet er at vi ser verden forskjellig, og aldri fullt ut kan forstå andre, slik vi også selv alltid vil være til dels utilgjengelige for oss selv» (Skårderud & Duesund, 2014, s. 161). Ihlen og Ihlen (2003) skriver om at vi ikke kan unngå å påvirke andre i relasjoner og Di Stefano og kollegaer (2017) fastslår at vi i lys av dimensjonen mellom selv og andre også har en påvirkning på selve relasjonen. Gjennom at lederen både påvirker relasjonen og den andre i all kommunikasjon legges det et betydelig ansvar på lederen. Fordi som Hart og Hvilshøj (2013) skriver så er den mest hensiktsfulle relasjonen mellom leder og medarbeider der hvor relasjonen er symmetrisk, at partene er likeverdige, men der ansvaret asymmetrisk fordelt til lederen som skal bringe prosessen fremover. Mentaliserende lederskap handler om at vi ikke må sette folk i bås eller tillegge enkeltpersoner eller grupper uheldige trekk. En mentaliserende ledertilnærming vil være å forbli nysgjerrige på andres subjektive virkelighet og den aktuelle situasjonen og sinnstilstanden (Skårderud & Duesund, 2014). Når lederne unngår å tenke eller uttale setninger som «hun vil aldri dele noe» eller «de tenker kun på seg selv», kan de holde en åpen tilnærming som muliggjør en empatisk innlevelse i andre.

### **2.1.6. Kritikk av mentalisering**

Teorien om mentalisering er rommende i form av alle sine dimensjoner og forståelser. Likevel er det viktig å vite noe hva som ikke rommes og hva som er svakhetene ved teorien. Det har ikke vært lett å finne mange artikler som kritiserer mentalisering, men Kjøster (2017) trekker frem relevant kritikk. Mentalisering knyttes til et kartesiansk tankesett der den andres sinn kun er tilgjengelig for oss via mediatorer som sanser og eget sinn (Kjøster, 2017). Herfra kritiserer han mentalisering for ikke å i tilstrekkelig grad ta innover seg kontekstuelle forhold. Blant

forhold som får for lite vekt peker Kjøster (2017) på de sosiokulturelle og sosial kognitive aspektene ved kommunikasjon. Han hevder at den kulturen og de sosiale situasjonene som oppstår også er relevant for en persons evne til å mentalisere. Videre kritiseres det at mentalisering kan forstås som kontekstuavhengig. Det eneste ved en kontekst som inngår i mentalisering er, slik vi så under dimensjonen mellom selv og andre, mentalisering av forholdet mellom en selv og den andre som oppstår i situasjonen.

Kjøster (2017) påpeker videre at mentaliseringsteorien hovedsakelig knytter utviklingen av mentalisering til tilknytnings-mønstre og at mentalisering utvikles i dyadeforhold med omsorgspersoner. Mentaliseringsteorien tar således ikke ta inn over seg kompleksiteten i de sosiale sammenhenger, som narrativer og sosial- og sosiokulturell kontekst når det kommer til utviklingen av evnen til sosiale samspill. En siste relevant kritikk av mentalisering er, som Kjøster (2017) poengterer, at implisitt mentalisering, som gis en sentral plass i mentalisering, ikke synes å ha fått en systematisk teoretisk forankring.

### **2.1.7. Oppsummerende refleksjon om mentalisering**

Ser vi mentalisering i lys av studiens undersøkelsesarena medarbeidersamtalen, kan en gjennom teoriene forstå at mentalisering handler om hvordan lederen i denne samtalen tilnærmer seg medarbeideren. En mentaliserende leder står foran en krevende oppgave hvor lederen skal balansere alle dimensjonene av mentalisering. Her inngår å lytte aktivt og empatisk til medarbeideren, bringe inn ærlige refleksjoner, håndtere fremdrift i samtalen og hjelpe medarbeideren med å løse eventuelle utfordringer slik at det til slutt gagnar trivsel og effektivitet ved avdelingen. Samtidig som Kjøster (2017) kritiserer mentalisering for å være fritt fra kontekst, skaper medarbeidersamtalen, gjennom Hart og Hvilshøjs (2013) tanker om asymmetrisk ansvar, en ramme der lederen blir den ansvarlig part for å sørge for at samtalen gir det beste utbytte for medarbeideren.

## **2.2. Autentisk ledelse**

Autentisitet handler dypest sett om å være sannferdig overfor seg selv (Avolio & Gardner, 2005). I lederrollen handler det om utøve sitt sanne seg, å være transparent og ha en knytning fra verdier gjennom holdninger til handling. Autentisitet må ikke forveksles med oppriktighet som Avolio og Gardner (2005) forstår som at tanker og følelser uttrykkes slik de oppleves. Oppriktighet er når vi uttrykker oss sannferdig og persist overfor andre, mens autentisitet handler om at vi er tro mot våre egne verdier. I dette lyset står autentisitet i kontrast til mentalisering når det gjelder selvforståelse. Mentalisering har her hovedvekt på å forstå seg

selv utenfra, mens autentisk ledelse vektlegger å se seg selv innenfra (Bateman & Fonagy, 2012; Avolio & Gardner, 2005).

Autentiske ledere defineres som personer som er dypt bevisst på hvordan de tenker og fremstår og de blir oppfattet av andre som klar over egen og andres moral, perspektiver, kunnskap og styrker (Avolio & Gardner, 2005, s. 321). I følge George, Sims, Mclean og Mayer (2007) vil autentiske ledere oppnå overlegent gode resultater over tid. Autentisk ledere har gjerne karaktertrekk som høy selvtilitt, optimisme, er håpefulle, har stor grad av mestringstro og utviser høy etisk moral (Avolio & Gardner, 2005, s. 321). For å oppnå et autentisk lederskap må lederen ha gode evner til selvbevissthet og selvregulering. Selvbevissthet handler innenfor autentisk lederskap om å være bevisst sine *verdier, identitet, følelser, motiver og mål*, mens selvregulering handler om evnen til å skape samsvar mellom egne verdier, intensjoner og handlinger (Avolio & Gardner, 2005). Helt sentralt i teoriene om autentisk ledelse står en etisk og moralsk komponent. «Vi har en enorm makt over hverandre. Vi kan definere hverandre og derigjennom løfte eller ødelegge hverandre» (Ihlen & Ihlen, 2003, s. 12). Autentiske ledere fokuserer på å løfte andre gjennom å være sitt sanne selv (Avolio & Gardner, 2005).

Autentiske lederskap handler også om å lede med eksempelets makt (Avolio & Gardner, 2005). Gjennom å ha transparens i beslutningstaking, vise optimisme og være konsistent i atferden vil lederens positive følelser smitte over på de ansatte og skape selvforsterkende positive spiraler (Avolio & Gardner, 2005). For å kunne lede med eksempelets makt må lederen lykkes med selvregulering slik at han faktisk fremstår slik han dypest sett er. Ingen kan være autentiske om de prøver å imitere andre (George, Sims, Mclean, & Mayer, 2007). Vi kan lære av andre, men autentisk lederskap handler om å vise at vi som personer har sunne etiske standarder som vi etterlever i ord og handling (George, Sims, Mclean, & Mayer, 2007; Avolio & Gardner, 2005).

### **2.3. Forsvarets medarbeidersamtale som undersøkelsesarena**

Jeg vil her forsøke å gi leserne et innblikk i undersøkelsesarenaen gjennom å forklare det kontekstuelle ved Forsvaret og medarbeidersamtalen. Undersøkelsen er gjennomført i Artilleribataljonen som er en støtteavdeling i Hærens Brigade Nord<sup>1</sup>. Artilleribataljonens hovedoppgave er å sørge for tung ildstøtte til Brigade Nord's operasjoner. Videre er noen av oppdragene gradert informasjon, men de mest sentrale som er gjengitt i ugraderte kilder er at

---

<sup>1</sup> Se vedlegg 1 for organisasjonskart av Brigade Nord og Artilleribataljonen. For utfyllende detaljer om avdelingen se <https://forsvaret.no/karriere/forstegangstjeneste/muligheter/haren/artilleribataljonen> eller <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Artilleribataljonen>.

Artilleribataljonen skal levere vernepliktige til mobiliseringsforsvaret og Heimevernet, og at de skal stille profesjonelle soldater til internasjonale operasjoner (Forsvaret, 2018). Videre skal Artilleribataljonen skal kunne bistå med å avskrekke fra krig, bistå i en eventuell krig samt bistå sivile myndigheter med nasjonal beredskap til krisehåndtering. Artilleribataljonen er bygd opp med en ledelse, en bataljonsstab og seks underavdelinger (Forsvaret, 2018). Avdelingen er hovedsakelig organisert med det Jacobsen og Thorsvik (2016, ss. 75 -76) beskriver som en funksjonsbasert organisering. Underavdelingene betegnes batterier og disse består igjen hver seg av tre til fem tropper. Det er ved disse batteriene og troppene at studiens ledere har sitt daglige virke, mens jeg har mitt virke i bataljonsstaben.

Medarbeidersamtalen har eksistert i Forsvaret siden midten av 80-tallet, og i dag er ledere pliktig å gjennomføre medarbeidersamtaler med sine medarbeidere (Forsvarets personell- og vernepliktssenter (FPVS), 2016). «Medarbeidersamtale er et ledd i Forsvarets utvikling av medarbeideren, og skal være en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom linjeleder og medarbeider» (FPVS, 2016, s. 6). Videre beskrives medarbeidersamtalen som en av Forsvarets viktigste HR-aktiviteter og har som mål «å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke arbeidsprestasjoner» (FPVS, 2016, s. 6). Medarbeidersamtalen gjennomføres i en årlig syklus med tre deler. Først en planleggingsfase som består av en oppstartssamtale, deretter en midtveis oppfølgingsfase hvor det gjennomføres en samtale etter omtrent seks måneder, og til slutt en evalueringsfase med sluttsamtale. I denne studien har lederne hovedsakelig gjennomført midsveissamtaler med sine medarbeidere, men også noen få oppstarts- og sluttsamtaler.

Medarbeidersamtalen består etter håndboken av to deler. Del én har fokus på arbeidsmiljø og trivsel og del to handler om kompetanseutvikling (FPVS, 2016). Del én er tiltenkt å være en «personlig, men ikke privat samtale mellom leder og medarbeider» (FPVS, 2016, s. 7). Til del én kan ledere og medarbeidere benytte et standardisert forberedelsesskjema. FPVS (2016) presiserer at forberedelsesskjemaet er hjelpeverktøy og at det vesentlige i samtalen er å avdekke relevante områder for medarbeideren. Videre trekkes det frem at konflikter ikke sees på som negativt så lenge man klarer å skille sak og person. Normalt gjennomføres del én kun ved midtveis og sluttsamtale, og ikke i oppstartssamtalen. Del to består av karriere- og kompetansekartlegging, -planlegging og -utvikling (FPVS, 2016). Her diskuteres både utviklingsmål for inneværende år, men også videre målsetninger og karrieremuligheter. Overordnet er det lederen som er ansvarlig for å ta initiativ til samtalene og sørge for at de blir riktig logget i det elektroniske HR-systemet. På slutten av hver syklus får medarbeideren en



tjenesteuttalelse hvor lederen i form av en tekst og kryss i rubrikker beskriver hvor godt medarbeideren har gjennomført sin tjeneste i forhold til stillingsinstruks og forventet innsats. Kryssene består av ti faktorer som evalueres i spennet fra under forventet til over forventet, og teksten er en oppsummering av medarbeiderens sterke sider og utviklingspotensialer. Normalen er at tjenesteuttalelsen skrives i positive ordelag, og at positive kvaliteter fremtrer foran negative, dersom det ikke er særlige forhold som må påpekes.

### **3. Redegjørelse for studiens metodiske tilnærming**

Studiens formål er å se på hvorvidt mentalisering kan ha en fornuftig plass innenfor lederskapet i Forsvaret. Ved å intervju fem ledere i Artilleribataljonen undersøkes deres erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler. I så måte er det ønskelig å både se på hvordan teorien erfares i praksis, samtidig som et underliggende mål er at studien kan være en katalysator for forandring (Chistoffersen & Johannessen, 2012; Thaagard, 2013). Jeg vil her redegjøre for de metodiske valgene som er gjort for å oppnå studiens formål og besvare problemstillingen «*hva er fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler?*». Kapitlet vil belyse hvordan jeg gjennom en systematisk tilnærming og metodisk transparens bygger et troverdig fundament for mine resultater (Kleven & Hjordemaal, 2018, s. 19; Thaagard, 2013, s. 15; Tjora, 2017, s. 22). Jeg vil først gjennomgå studiens forskningsdesign med metodiske valg, min rolle som forsker og forforståelsens påvirkning. Videre vil jeg gi en detaljert redegjørelse for forskningsprosessens bestanddeler – utvalg, undervisning, intervju, transkripsjon og analyse. Til sist vil jeg vurdere studiens kvalitet og etiske aspekter.

#### **3.1.Forskningsdesign**

##### **3.1.1. Metodisk tilnærming og oppbygging**

Studiens formål, å se om mentalisering har en plass i lederskapet i Forsvaret, gjør at studien ut fra Leseth og Tellemanns (2014) beskrivelser, hovedsakelig blir deskriptivt av natur med innslag av et eksplorativt element. Studiens deskriptive natur ligger i at jeg ser på å beskrive situasjonen i avdelingen på et gitt tidspunkt, som gjør at studien ut fra Johannesen, Kristoffersen og Tuftes (2010) tanker også kan karakteriseres som en tverrsnittstudie. I de eksplorative aspektene ligger det at det er per tiden gjort relativt lite forskning på sammenhengen mellom mentalisering og ledelse. Med bakgrunn i denne tilnærmingen er problemstillingen forankret i

en kvalitativ metode. En kvalitativ tilnærming gir muligheten til dypdykk med nysgjerrighet i menneskelige opplevelser (Thaagard, 2013; Tjora, 2017). Samtidig ansees kvalitativ metode som godt egnet for å undersøke og utforske nye fenomener (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2010; Tjora, 2017).

Studien lagt opp med et tilsnitt av det som Bjørndal (2013) beskriver som pedagogisk designforskning ved, at det i tråd med van den Akker, Gravemeijer, Mckenney og Nieveen (2006) sine tanker, er gjennomført en intervensjon ut i fra et teoretisk orientert ståsted. Med bakgrunn i at mentalisering ikke har vært kjent ved avdelingen tidligere har jeg utarbeidet et undervisningsopplegg bestående av to økter med undervisning og en mellomoppgave. Intervensjonen har hatt til hensikt å gi informantene opplæring i hva mentalisering er og hvordan mentalisering kan benyttes i forbindelse med medarbeidersamtaler. Selve intervensjonen vil redegjøres for mer utfyllende under redegjørelsen av forskningsprosessen.

Studiens metodiske tilnærming kan overordnet forstås som abduktiv (Thaagard, 2013; Alvesson & Sköldbberg, 2017). En abduktiv tilnærming går ut på å skape en dialektisk forståelse gjennom veksling mellom induktiv og deduktiv metode (Thaagard, 2013). Med det Thaagard (2013) beskriver som et deduktivt utgangspunkt vil jeg se på hvordan teoriene omkring mentalisering erfares av ledere i Forsvaret. Gjennom dette ønsker jeg å skape en dialektisk forståelse av samspillet mellom teori og praksis i den aktuelle konteksten. Studiens overordnede tilnærming blir, ut ifra Johannesen og kollegaer (2010) og Tjora (2017), deduktiv gjennom at jeg ønsker å se på hvorvidt teoriene omkring mentalisering kan ha positiv verdi for lederskapet i Forsvaret. Samtidig er det ikke det Tjora (2017) ser på som falsifisering av teorien som er studiens tema, men hva ledere erfarer med å ta i bruk mentalisering. Ut fra Tjoras (2017) tanker om deskriptive studier er utgangspunkt for studien formet mot et induktivt utgangspunkt hvor jeg søker empiri hos lederne. Fra et induktivt utgangspunkt har studien vært inspirert av stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), slik Tjora beskriver denne (2017, ss. 18 - 23).

### **3.1.2. Kvalitative intervju som forskningsmetode**

Innenfor kvalitativ metode ble semistrukturerte intervju etter beskrivelsen til Kvale og Brinkmann (2012) valgt som den foretrukne formen for datainnsamling. Semistrukturerte intervju gir muligheten for en fastlagt intervjuguide, som sikrer at innsamlede data blir sammenlignbar mellom informantene, samtidig som den er fleksibel nok til å kunne etterfølge interessante utsagn i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2012; Johannesen og kollegaer, 2010). Mentalisering som tema forsterket valget av kvalitative semistrukturerte intervju. Kvale og

Brinkmann (2012, ss. 72 - 74) viser til syv trekk ved intervjubasert kunnskap som kan knyttes til Di Stefano og kollegaer (2017) sine tanker om mentalisering. Både mentalisering og intervju er skapende, relasjonelle, språklige, samtalebaserte, narrative og pragmatiske i sin natur. Intervjuet er dog mer kontekstuel enn mentalisering når mentalisering forstås som prosess (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017; Kvale & Brinkmann, 2012). Gitt denne sammenhengen har selve intervjusituasjonen hatt en effekt på studien fordi den også utfordret meg som intervjuer på mentalisering. Jeg fikk derfor selv praksiserfaring fra en situasjon relativt lik den som ble intervjuet om, noe som jeg kunne dra nytte av i den videre analysen. Forhåpentligvis ga også en mentaliserende tilnærming i intervjuet et rikere utbytte fra informantene.

Det kunne også ha vært relevant å gjennomføre studien som en observasjonsstudie av selve medarbeidersamtalen, da dette kunne gitt enda klarer funn knyttet til erfaringene i samtalen, og bedre representert begge parter i samtalen (Tjora, 2017). Både observasjonsstudier og intervju av begge parter ble valgt bort både med hensyn til omfanget av denne masterstudien, og med tanke på konfidensialitet og det etiske aspektet ved å bevare medarbeidersamtalen som en fortrolig samtale mellom leder og medarbeider.

### **3.2.Forskerrollen og forforståelse**

Kvalitative studier preges av erkjennelsen av at nøytralitet ikke er et mål og at forskeren alltid vil påvirke resultatet (Tjora, 2017; Nilssen, 2012). I denne studien har jeg bevisst påvirket informantene gjennom undervisning og deretter undersøkt deres erfaringer med å ta i bruk ny kunnskap. En side av dette er at studien må forstås i lys av den kulturelle konteksten den har foregått i, og at kunnskapen som har fremkommet er konstruert i det som Kvale og Brinkmann (2012) beskriver som det relasjonelle samspillet mellom meg som forsker, informantene og vår kontekst. Påvirkningen kan sees med hermeneutikken som utgangspunkt - at både *meningen i og forståelsen av språk og handling påvirkes av forforståelsen* (Krogh, 2009; Gadamer, 1990). Både min og informantenes forforståelse kan altså sees som sentral for hvordan vi gjennom prosessen utvikler vår forståelse. Alle vurderinger, valg og fortolkninger fra start til slutt i forskningsprosessen har syklisk påvirket hvordan funnene til slutt er fremkommet og forstått (Krogh, 2009).

Studiens utgangspunkt bygger på min forforståelse av at en mentaliserende tilnærming vil bidra til bedre medarbeidersamtaler og lederskap i Forsvaret. I eksamensoppgaven i faget «Selvoppfatning og motivasjon i ledelse» ved NTNU Videre drøftet jeg og reflekterte rundt hvorvidt mentalisering kunne ha positiv innvirkning på lederskapet og jeg fikk lyst til å utforske

hvorvidt disse erfaringene ble delt av andre. Jeg har gjennom studien forsøkt å ha et bevisst forhold til dette utgangspunktet, men kan ikke utelukke at jeg ved enkeltanledninger har tolket budskap i mer positiv retning enn det som er ment, eller har stilt oppfølgingsspørsmål som kanskje har kunnet ledet informantene mot en positiv forståelse. For å motvirke min påvirkning har jeg studien søkt å sparre funn med veileder, samt forsøkt å holde meg til rammene av intervjuguiden for å sikre objektivitet i intervjusituasjonen.

På samme måte har jeg gjennom studien hatt et bevisst forhold til min kjennskap til og forforståelse for informantene. I både undervisning og intervjusituasjonen var det viktig for meg å være tydelig på at jeg var forsker og ikke kollega. Tilbakemeldinger fra informantene viser at jeg her antagelig har lykkes et stykke på veien.

*Sara: Du sier at du er en forsker, og nå kjenner jeg deg lite grann fra før av, men jeg opplever likevel ikke at jeg sitter og snakker med Øyvind. Det er nesten en sånn psykologtime skal jeg være helt ærlig. Jeg får litt av brystet jeg også.*

Det har også vært viktig i den videre analysene å legge vekk min forforståelse av informantene. Slik at jeg kan se utsagnene deres for seg, og ikke i lys av min forforståelse av lederne. For å motvirke forforståelsen påvirkning var det nyttig at det gikk tid mellom intervju, transkribering og analyse, fordi det ga meg mulighet til å skape en profesjonell avstand til datamaterialet.

### **3.3. Utvelging av informanter**

Utvalget av informanter er gjennomført som et strategisk kriteriebasert utvalg i tråd med hva som beskrives hensiktsmessig for kvalitative intervju (Thaagard, 2013; Johannesen, Kristoffersen, & Tuft, 2010). Informantene er i tråd med Tjoras (2017) tanker valgt primært fordi de er antatt å kunne reflektere godt rundt tema og problemstilling, og bidra med både verdifulle og varierende innspill med henblikk på studiens formål. I praksis vil dette si at jeg i utvalgsprosessen først har sett på hvilket ledernivå som kan være mest aktuelt. Gitt Hærens hierarkiske oppbygning har jeg valgt å gå inn på de relativt lavere nivåene tropp og batteri.<sup>2</sup> Herunder satte jeg som kriterier i tråd med Johannesen og kollegaer, (2010) sin beskrivelse av utvalgskriterier at det må være ledere som gjennomfører medarbeidersamtaler, de må ikke være i kommandorelasjon til hverandre og helst tilhøre forskjellige underavdelinger. Videre ønsket jeg å unngå å velge ledere som jeg jobber for tett med, dvs. ledere som jeg tidligere har hatt som sjefer eller direkte under meg. Dette for å minske mulige uheldige konsekvenser som følge

---

<sup>2</sup> Se Vedlegg 1 for Brigade Nords og Artilleribataljonens organisering

av for tette bånd til informantene, ved at de enten holdt tilbake svar eller at jeg tolket svarene i en kontekst utover det de faktisk svarer på.

Størrelsen på utvalget skal ifølge teorien være slik at jeg når metningspunktet på informasjon som svarer til problemstillingen, samtidig som det skal være en håndterbar mengde (Thaagard, 2013, s. 65; Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg kom frem til at fem informanter ville gi et godt datagrunnlag samtidig som det var håndterbart. I retrospekt ser jeg at fem informanter er på ytterpunktet av hva som er håndterbart. Lengden på intervjuene gjorde at mengden innsamlede data ble svært stor, som igjen forlenget både transkriberings- og analyseprosessen, og dette ble krevende i forhold til den tiden studieprosjektet er tildelt. Samtidig opplever jeg å ha kommet tett opp mot metningspunktet for informasjon til å besvare problemstillingen.

Selve rekrutteringen ble gjennomført i rammen av Artilleribataljonen ved at jeg ut i fra en liste over mulige deltakere tok personlig kontakt og spurte om de var interessert i å stille opp for masterstudien. De fem første jeg spurte svarte ja, og dermed startet prosessen med å finne et felles tidspunkt for gjennomføring av undervisning.

Vi er en relativt liten avdeling med tanke på antall ledere i aktuell kategori. Av hensyn til deltakernes anonymitet vil de ikke bli presentert i oppgaven. Jeg vil likevel ta med at alle informantene har gjennomført lederutdanning ved Krigsskolen og sitter per nå i en lederstilling med direkte personellansvar. Informantene har i perioden mellom undervisning og intervju gjennomført fra tre til noen og tjue medarbeidersamtaler. For å skape en riktig kontekstuell forståelse av informantene vil jeg gjennom empiridelen omtale informantene som ledere eller lederne.

### **3.4. Undervisning for informantene**

#### **3.4.1. Utarbeidelse og gjennomføring av undervisningsopplegget**

I tett samarbeid med veileder, som underviser mentalisering ved NTNU Videre, ble det utarbeidet et undervisningsopplegg bestående av to økter og en oppgave som skulle løses mellom undervisningene. Til undervisningen ble det laget to powerpoint presentasjoner som bisto den muntlige delen av undervisningen (Se vedlegg 2 og 3). Den første av intervensjonene ble holdt fjerde desember og varte to til tre timer. Innholdet i den første intervensjonen tok hovedsakelig for seg hva mentalisering er, mentaliserende kommunikasjon og sviktende mentalisering. I tillegg ble samtykke og forskerrollen forklart. Mellomoppgaven de fikk var en refleksjonsoppgave omkring tidligere samtaler og hvordan opplevelsen av disse kunne forstås

i lys av det de hadde lært. Andre undervisning ble gjennomført niende og tiende januar, rett før informantene startet med medarbeidersamtaler, og varte i overkant av to timer. Temaet for undervisningen var repetisjon og gjennomgang av mellomoppgave. Deretter ble verktøy for å øve mentalisering, sentrale trekk ved medarbeidersamtalen, samt farer ved bruk av mentalisering gjennomgått. Begge intervensjonene måtte gjennomføres to ganger fordi det ikke lyktes meg å finne et tidspunkt hvor alle fem informantene hadde ledig tid samtidig.

### **3.4.2. Teoretiske og metodiske valg knyttet til undervisningen**

Valget på å bruke to økter og en mellomoppgave i undervisningen kom som en konsekvens av en travel hverdag og ønsket om å kunne kombinere at informantene fikk mulighet til refleksjon, samtidig som undervisningen burde ligge tett opptil når de skulle gjennomføre medarbeidersamtaler. Valg av hvilken teori som ble gjennomgått kom som en konsekvens av hvor jeg selv stod teoretisk før gjennomføring og hvilke råd jeg fikk fra veileder. Pensumet bygger mye på Hart og Hvilshøj (2013), Rasmussen og Hagelquist (2016) og Bateman og Fonagy (2012). Samt at praktiske tilnærminger er hentet fra Svanholm og Hermann (2015).

Den teoretisk forankring og hvordan denne er kommunisert påvirker naturlig nok hvordan informantene har forstått og erfart mentalisering. I prosessen med å lage undervisningsopplegget fremkom det som viktig for meg å forklare at *medarbeidersamtalen* ikke er en nøytral samtale, men en samtale om en part – ledet av den andre. Jeg lot det også være åpent og uttalt at jeg hadde tro på mentalisering i samtalene, og at det var derfor jeg hadde valgt denne forskningstilnærmingen. Samtidig vektla jeg at de ikke trengte å forstå dette på samme måte som meg, og at det ville være sunt med en dose skepsis. Begge deler kan sies å eksemplifisere påvirkningen av informantene, men i funnene ser det ut som flere har beholdt en sunn skeptisk til å ta i bruk mentalisering, mens alle har omfavnet at det skal være *medarbeiderens* samtale. Ut fra Tjoras (2017) tanker om pålitelighet styrker dette studiens pålitelighet gjennom at informantenes erfaringer ikke er for sterkt preget av forskerens syn, men knyttet til den personlige erfaringen og kritisk refleksjon.

## **3.5. Intervjuprosessen**

### **3.5.1. Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av prøveintervju**

Intervjuguiden ble utviklet parallelt med gjennomføring av undervisningen og at jeg fortsatte å lese meg opp på relevant teori, og pågikk helt frem til intervjuene startet. For å sikre et bredt empirinært datagrunnlag ble intervjuguiden i tråd med Tjoras (2017) tanker utviklet for å fange

så mange aspekter som mulig rundt informantenes erfaringer av mentalisering i medarbeidersamtaler. En viktig balansegang under utformingen av intervjuguiden var å bevare en rød tråd til det som var gjennomgått i undervisningen, samtidig som jeg, i tråd med Kvale og Brinkmann (2012) og Dalen (2011) sine tanker, skapte et rom for at informantene kunne reflektere fritt rundt temaene. Innenfor metodikk handler dette om å skape et stort nok induktivt rom innenfor en deduktiv ramme (Tjora, 2017). Her er gjenkjennbarheten søkt løst med at temaene er relativt de samme som under undervisningen. Den frie refleksjonen er søkt ivaretatt gjennom et fokus på informantenes opplevelser gjennom bruk av åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål i tråd med Dalens (2011) beskrivelser.

For å sikre at intervjuguiden holdt ønsket kvalitet og kunne gi empiri som ville treffe problemstillingen og studiens formål ble det i tråd med Dalens (2011) anbefalinger holdt et forenklet prøveintervju med en kollega. Prøveintervjuet beskrives som forenklet da det av praktiske årsaker, i sammenheng med kravene til anonymitet ikke lot seg gjøre å få med en ekstra person på undervisningen. Prøveintervjuet er derfor gjennomført med en kollega i avdelingen som hadde kjennskap til mentalisering, men som per nå ikke sitter som personelleder. Resultatet ble en justering av tema og spørsmålsoppbyggingen for å unngå rekkefølgeeffekter, samt sikre en åpen, nysgjerrig og søkende tilnærming til informantenes forståelser i tråd med Tjora (2017) og Kvale og Brinkmanns (2012) forståelse. Spørsmålsoppbyggingen og formulering ble innledningsvis inspirert av Kvale og Brinkmann (2012), Johannessen og kollegaer (2010) og Uthus (2014). Å lytte aktiv er sentralt i intervjusammenheng (Kvale & Brinkmann, 2012). Derfor valgte jeg å låne intervjudynamiske spørsmål fra Uthus (2014, ss. 320 -321) som jeg bragte med som et støtteark under intervjuet. Videre ble oppfølgingsspørsmål knyttet direkte til hovedspørsmålene der det virket naturlig etter veiledning og prøveintervju.

Den endelige intervjuguiden (se vedlegg 4) er utarbeidet med fire deler. En innledende del hvor jeg går gjennom samtykke, anonymisering og min forskerrolle. Videre følger en del med innledende spørsmål hvor informantene får mulighet til å «prate seg varm» om tema rundt faktabaserte og åpne spørsmål om arbeidshverdagen (Kvale & Brinkmann, 2012). Så kommer guidens hoveddel som er utformet med en kategoribasert inndeling over seks ulike tema, før jeg avslutter med å sjekke ut informantenes opplevelse av studien og om de har mer på hjertet.

### **3.5.2. Gjennomføring av intervju**

Intervjusituasjonen er avgjørende for de funn som gjøres (Tjora, 2017; Kvale & Brinkmann, 2012). I tråd med Tjoras (2017) tanker avtalte jeg tid og sted i samråd med informantene og søkte lokasjoner som ga ro, trygghet og konfidensialitet. I praksis ble dette på kontor, møterom eller klasserom i nærhet til medarbeidernes daglige arbeidsplass. De fem intervjuene ble gjennomført noe adspred i tid mellom 18. februar og 14. mars på grunn av en hektisk periode for avdelingen. Til tross for dette ble det satt av god tid til selve intervjuene – cirka to timer per intervju. Siden alle er kollegaer jeg i varierende grad kjenner fra før oppnådde jeg, inspirert av Tjora (2017), en avslappet stemning for alle intervjuene gjennom løsprat. Intervjuene ble innledet med signering av samtykkeskjema, en presisering av anonymisering, samt at det ikke gikk an å svare «feil» siden jeg var ute etter *deres* erfaringer, opplevelser og forståelser. I selve intervjuet var deltakerne svært åpne og delte mye fra sin virkelighet, noe som gjorde at jeg kunne ha fokus på empatisk lytting etter Svanholm og Hermanns (2015) tanker og den dynamiske intervjuguiden hentet fra Uthus (2014). Jeg noterte lite under intervjuet, kun stikkord til oppfølgingsspørsmål, for å holde fokus på informanten og det meningsinnholdet som ble kommunisert. Jeg lot informantene få prate ut alle sidespor, som i ettertid viste seg å gi en del gode og empirinære funn på bekostning av merarbeid i transkripsjons- og analysefasen (Kvale & Brinkmann, 2012). Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptak og jeg gjennomførte i hvert intervju en kort pause etter innledende spørsmål hvor jeg verifiserte god kvalitet på opptaket. Opptakene varte mellom en time og 22 minutter og en time og 49 minutter. Etter hvert intervju ble det en debriefende samtale hvor vi pratet om intervjuet, relevant tematikk samt litt løst og fast (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2012).

### **3.6. Transkripsjonsprosessen**

Transkripsjonen av lydopptakene er viktig for hvordan empirien forstås (Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg valgte derfor å gjennomføre dette selv slik at jeg som Nilssen (2012) beskriver kunne opprettholde nærhet til informantens utsagn. Videre ga det meg muligheten til å parallelt starte meningsanalysen og jeg kunne knytte inn kommentarer for å redusere tapet av «visuelle ledetråder» der eksempelvis kroppsspråk var en viktig del av kommunikasjonen (Kvale & Brinkmann, 2012; Tjora, 2017, s. 175). Jeg har valgt å skrive ut transkripsjonene ord for ord, men på bokmål for å sikre anonymitet (Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg har beholdt lydord som «eh» og «mm» og pauser og opphold er tatt med der de har vært markante. Overgangen fra talespråk til skriftspråk kan forstås som en datareduksjon (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann,



2012). Jeg har derfor valgt å gå tilbake i lydopptakene i ettertid og sjekke at alle utvalgte sitater er fortolket på en god måte både kontekstuellt og språklig.

Med bakgrunn i den nevnte hektiske jobbaktiviteten gikk det et par uker etter intervjuene før jeg fikk satt meg ned med transkripsjonene. Dette kan ha medført tap av førsteinntrykk og innføling i situasjonen, men har gitt meg en verdifull avstand og mulighet til å være empirifokusert, uten å måtte forholde meg til egne følelser av hvordan intervjuet hadde gått. Transkribering ble opplevd som en krevende prosess hvor jeg brukte ca. to virkedager per informant. Jeg lyttet og skrev parallelt, og hørte etterpå gjennom to ganger for å forsikre meg om at alt var skrevet riktig. Bakgrunnsstøy gjorde at to ord ikke ble forstått, men dette viste seg senere å ikke være av relevans for oppgaven. Jeg førte under transkriberingen en egen refleksjonslogg hvor jeg ofte stoppet opp og skrev ut tanker og forståelser knyttet til utsagnene. Det var helt nødvendig for å holde hodet klart, slik at jeg kunne lytte fokusert under transkriberingen. Samtidig fikk jeg skrevet ned meningsinnhold om mine tanker omkring dette, noe som ble nyttig i den videre analysen.

### **3.7. Analyseprosessen**

Ut ifra SDI kan en si at analyseprosessen formes allerede ved utformingen av forskningsdesign og problemstilling (Tjora, 2017). Det teoretiske bakteppe for oppgaven medierer gjennom undervisningsopplegget, intervjuguiden og intervjuene svarene og svarmulighetene hos informantene. Analysen har også foregått under intervjuene gjennom de utsagn jeg har valgt å etterfølge med oppfølgingsspørsmål, og under transkriberingsprosessen når jeg har notert meg tanker knyttet til informantenes utsagn (Tjora, 2017; Kvale & Brinkmann, 2012). Samtidig påvirkes analysen til enhver tid av min daværende forståelse av både empiri og teori, noe som gjør at samme empiri ble forstått forskjellig ved ulike anledninger (Krogh, 2009).

Analyseprosessen ble en brokete prosess og jeg fikk føle på kaoset som Tjora (2017) sier at kan følge en forskningsprosess. I retrospekt ser jeg at dette kaoset, spesielt rundt rekkefølgen i analysen, til slutt ga studien verdi på bekostning av tid og energi. Til tross for at jeg reflekterte rundt analyseprosessen allerede under utforming av intervjuguiden, ser jeg nå at datamengden ble på grensen av det som er håndterbart (Kvale & Brinkmann, 2012). Spesielt ga de innledende spørsmålene vesentlig mer data enn forventet, samtidig som de også ga en del relevante funn. Totalt satt jeg med 137 sider og 66686 ord med intervju som skulle bli til cirka 14 sider med analysert empirisk meningsinnhold. Analyseprosessen tok meg rundt en måned med

fulltidsarbeid, og besto av tre separate innledende analyser før kodegruppering og tematisering (Tjora, 2017). For hver analyse leste jeg gjennom intervjuene, men med litt ulike fokus. Ut ifra Kvale og Brinkmanns (2012) inndeling kan en si at analysene har hatt hovedvekt på henholdsvis meningsanalyse og teoretisk analyse.

For å skaffe meg oversikt over all empirien ble det først gjennomført en analyse av datamaterialet med henblikk på å sammenligne svarene mellom informantene. Med bakgrunn i at jeg hadde jobbet en del med kvantitative oppgaver tidligere følte det naturlig å lete etter sammenhenger i datamaterialet på denne måten (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2010). Jeg sammenfattet her hva de forskjellige informantene hadde svart på de ulike spørsmålene under intervjuet og samlet det under forskjellige faner i excel-ark. Denne analysen ga liten effekt i forhold til å utvikle kodegrupper, men ga meg senere en bekreftelse på at kodegrupperingene hadde bred forankring hos informantene, samt en bekreftelse rundt intervjuguidens pålitelighet (Tjora, 2017).

Andre gangs gjennomlesning foregikk som en teoretisk analyse av empirien (Kvale & Brinkmann, 2012). Her markerte jeg utsagn som virket relevante for problemstillingen og oppgavens formål, og noterte i margin hvilke teorier som jeg mente at kunne nyttes til å forstå ledernes ulike utsagn. Denne analysen ga vesentlig innsikt i at ulike teoretiske perspektiver kunne brukes til å belyse ulike elementer. Gjennom en bred teoretisk tilnærming fant jeg her at ledernes erfaringer kunne belyses av blant annet autentisk lederskap, narrativ og dekonstruktive tilbakemeldinger (Avolio & Gardner, 2005; Kegan & Lahey, 2001). Gjennom den videre forskningsprosessen ble de to siste teoriene forkastet i forhold til hvor stor relevans de hadde for problemstillingen.

Jeg følte likevel at nødvendig nærhet til informanten manglet etter de to første analysene og gikk derfor løs på en mer krevende induktiv tilnærming for å fylle dette gapet. Det var i denne prosessen krevende å tømme hodet helt for ideene jeg fant i den teorinære analysen, men jeg opplevde at det var viktig å komme til kjernen av meningsinnholdet til informantene. Derfor søkte jeg i den induktive analysen etter data med inspirasjon fra SDI prosessen (Tjora, 2017). Ut fra Kvale og Brinkmanns (2012) forståelse ble det gjennomført meningskodning av empirien rettet mot meningsfortetning, og ikke en kategorisering med kvantifisering som mål. Kodeprosessen var her åpen og hadde fokus på empirinær tilsynekomst (Tjora, 2017, s. 197). Gjennom denne tilnærmingen til datamaterialet ønsket jeg å hente frem den enkelte leders erfaringer med mentalisering i medarbeidersamtalen, og således la ledernes utsagn om

erfaringer, opplevelser og forståelse stå sentralt. Jeg bygde kodene ut ifra Tjoras (2017, s. 203) 2-spørsmåls kodetest og lot kodene gjenspeile konkret innhold uten at de kunne vært generert på forhånd. Jeg endte innledningsvis opp med 643 koder som jeg samlet i et excel-ark. Etter en sammenligning med den andre analysen ble antall relevante koder redusert til 601.

Herfra startet prosessen med kodegruppering av kodene. Tjora (2017, ss. 209 - 210) fremholder at målet med kodegrupperingen er å skape indre konsistens og at hver gruppe skiller seg tematisk fra hverandre. Tidvis viste disse kodegruppetestene, som tidligere masterstudenter har påpekt, å være svært vanskelig å oppnå i praksis (Wego, 2017). Enkelte koder opplevdes å være relevant i flere kodegrupper og i slike tilfeller endte jeg opp med å legge kodene til begge gruppene slik at relevansen ble med videre. Tabell 1 viser de 26 empirinære kodegrupper som jeg endte opp med og deretter samlet til fem hovedtema (Tjora, 2017). Tilblivelsen av den enkelte kodegruppe oppleves som krevende å dokumentere. Akkurat hvilke ord som blir fremtredende når jeg lager kodegrupper og hvordan disse er fremkommet, oppleves å best la se forklare gjennom hermeneutikken som en konstruerende prosess (Krogh, 2009; Kvale & Brinkmann, 2012). Kodegruppene er altså et resultat av hvordan jeg som forsker forstod empirien på det aktuelle tidspunkt.

1	MAS som Arena	Rammefaktorer MAS	Lokasjon	Syn på MAS	Hva gir MAS
2	Medarbeideren i sentrum	Å se andre / å bli sett	Å skape tillit	Å forstå andre	Lytte
3	Å utøve mentalisering	Erfare mentalisering	Påvirkning av mentalisering	Mentalisering i MAS	Å forstå Seg selv
4	Å utvikle mentalisering	Effekt av mentalisering	Å forstå Mentalisering		
5	Å være autentisk leder i Forsvaret	Autentisk ledelse	Personlige lederegenskaper	Fokus for lederen	Å ville andre vel
6	DIVERSE / Interessant	Mentaliseringssvikt	Mentalisering hos medarbeider		

Tabell 1: Kodegrupper og tema (MAS – Medarbeidersamtale)

To kodegrupper ble i tematiseringen forkastet på grunn av liten bredde i empirien – mentalisering hos medarbeider og mentaliseringssvikt. I tillegg ble en del koder kategorisert som diverse og interessante, men uten relevans for oppgaven. For å gi teksten flyt og struktur ble temaene og kodegruppene restrukturert under utarbeidelsen av empirikapitlet.

Innenfor analysen var noe av det mest spennende å sikre at empirien fremkom riktig i oppgaveteksten slik at informantenes integritet ble beholdt (Thaagard, 2013). Å velge hvilke sitater som skulle belyse informantenes synspunkter ble gjort etter ydmyk og grundig refleksjon. Det har tidvis vært vondt å velge vekk gode sitater og unnlate ting som informantene synes er viktig fordi det ikke er plass i oppgaven. Sitatene som er valgt er de jeg har funnet mest relevante til å belyse det samlede meningsinnholdet innenfor en tematikk på tvers av informantene. For at sitatene best mulig skal kommunisere meningsinnhold, og ikke være

ubehagelig å lese for informantene eller andre lesere, er de slik Kvale og Brinkmann (2012) foreslår vasket for muntlig språk der det har latt seg gjøre uten å endre meningsinnholdet.

### **3.8.Studiens kvalitet**

I kvalitative studier speiles kvaliteten gjennom pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og refleksivitet (Tjora, 2017). Studiens pålitelighet er søkt ivaretatt ved å gjøre prosessen så transparent som mulig gjennom metodekapitlet (Tjora, 2017). Ved å redegjøre for valg, prosess og egen påvirkning og forståelse, gjennom studiens stadier, er målet å gi leserne god innsikt i forskningsprosessen. Påliteligheten fremkommer gjennom den røde tråden som er presentert fra studiens formål og frem til empiri, drøfting og konklusjon.

Det opplevdes som krevende å få med alle de små valg som gjøres i forskningsprosessen, som kan få innflytelse på resultatet. En mulig slagside til påliteligheten blir dermed at enkelte valg eller fortolkninger ikke blir godt nok utdypet (Tjora, 2017). Delkapitlene i metodekapitlet representere de viktigste linjene, eksempelvis gjennom hvordan jeg har valgt å gå for kvalitative intervju. God pålitelighet er også forsøkt sikret gjennom bruk av metodelogg som dokumenterer de valg som er gjort (Nilssen, 2012). Her har jeg notert ned de metodiske valg som er gjort gjennom studien, samt tanker knyttet til etiske og studietekniske utfordringer. Videre har jeg forsøkt å oppnå pålitelighet gjennom å være kildekritisk til teorien, åpen for ulike teoretiske vinklinger, samt være ydmyk til den usikkerheten som knyttes til å forstå andres utsagn (Rasmussen & Hagelquist, 2016; Krogh, 2009; Tjora, 2017).

Studiens gyldighet handler om hvorvidt jeg har klart å undersøke i tråd med studiens formål og problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2012). For at den indre gyldigheten skal være god må det være en samstemthet mellom min fortolkning av lederne utsagn og erfaringer og det lederne mente å formidle som sine erfaringer. Ideelt sett burde en tilbakelesning på alle mine fortolkninger vært gjort hos informantene, men av pragmatiske hensyn til informantene har jeg kun tatt kontakt med en informant en gang for å verifisere en forståelse jeg satt med.

Når det gjelder ytre gyldighet dreier dette seg om hvorvidt studiens funn vil være generaliserbar eller overførbar om den samme studien gjennomføres med andre deltakere i relativt lik situasjon (Tjora, 2017; Thaagard, 2013). Ut ifra Tjoras (2017, s. 239) klassifiseringer er naturalistisk generalisering søkt sikret gjennom transparens i gjennomføringen. Med tanke på hvordan problemstillingen forholder seg med fokus på subjektive erfaringer kan studien antas å ha mulighet for moderat generalisering dersom nye undersøkelser gjensker lignende ontologiske forhold (Tjora, 2017). Et forhold som muligens styrker det Leseth og Tellemann (2014)

karakteriserer som generaliserbarhet, er studiens strategiske utvalg som dekker over ulike avdelinger, kjønn, aldrer og erfaring. Her har jeg forsøkt å motvirke at deltakerne forstås som en homogen masse fra Forsvaret. Gitt at undersøkelsen er gjennomført i en avdeling i Forsvaret vil jeg likevel være forsiktig med å si at funn kan være relevant i særlig grad utover avdelingen eller like avdelinger, på grunn av viktigheten av ontologiske forhold som Tjora (2017) beskriver. Jeg har heller ikke funnet andre studier som ser på mentalisering i medarbeidersamtaler eller i Forsvaret som organisasjon, som kunne vært med på å styrke denne studiens generaliserbarhet.

Refleksivitet i studien er søkt sikret gjennom å diskutere min forståelse, primært med veileder, men også med studievenner og familie, samt å være ydmyk og selvkritisk til egen forståelse (Tjora, 2017). Studien er av hensyn til informantene kun diskutert med en kollega som støttet med prøveintervjuet. Gjennom å sparre ideer og forståelser med de rundt meg har jeg fått innspill til andre forståelser, som da veileder trakk inn at metodikken i oppgaven kunne forstås som abduktiv. I tillegg har jeg måttet klarlegge for meg selv, og andre, tenkerekkene for hvordan eksempelvis kategoriene er sammensatt, og hvorfor den presenterte empirien er den som er opplevd som mest sentral.

### **3.9. Etiske betraktninger**

All forskning må være bygd på en sunn etisk tilnærming (Thaagard, 2013). Etikken i denne studien vedrører særlig informantene og de medarbeiderne som de har samtalt med, samtidig som jeg må opptre troverdig overfor fagmiljøet (Thaagard, 2013). Medarbeidersamtalen er i sin form en fortrolig samtale mellom leder og medarbeider og forskning skal ikke gripe inn i denne fortroligheten. For å sikre nødvendig fortrolighet og sunn etikk ble det først innhentet tillatelse til å gjennomføre studien hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Der fikk jeg godkjenning med forbehold, hvor forbeholdet var at jeg må benytte deres nye mal og informere om personvernombud. Det ble ordnet og tatt med inn i samtykket som informanten signerte (Se vedlegg 5). Alle de fem informantene ble både under undervisning og intervju presentert at studien bygget på frivillig informert samtykke og at de når som helst kan trekke seg fra studien. Det er i tillegg innhentet tillatelse fra avdelingen jeg jobber i til å gjennomføre studien, hvor jeg også fikk godkjenning for å gjennomføre undervisning i informantenes arbeidstid (Se vedlegg 6).

For å sikre konfidensialitet og anonymitet er ingen navn gjengitt i oppgaveteksten, og alle demografiske variabler som kan peke mot informantene er unnlatt. Videre er eneste sted hvor

informantenes navn er oppført på samtykkeskjemaet som er oppbevart separat fra øvrig datamateriale. Sekvenser fra intervjuene som kunne peke i retning av personer i avdelingen er utelatt fra teksten. Lydopptak, og andre data, er oppbevart i tråd med retningslinjene fra NSD, og er bevart frem mot oppgaveinnlevering for å sikre at jeg kunne gå tilbake å etterprøve sitatene og gjengi informantene så korrekt som mulig, av hensyn til både etikk og pålitelighet (Tjora, 2017).

## **4. Presentasjon av empiri**

Jeg vil her presentere de datafunn som er relevante for å belyse problemstillingen «*hva er fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler?*». Datagrunnlaget ble omfattende og med bakgrunn i oppgavens omfang presenterer jeg kun det som er mest relevant for problemstillingen. Data vil her presenteres i tre hovedkategorier. Først vil jeg presentere ledernes erfaringer med medarbeidersamtalen for å gi leserne innblikk i undersøkelsesarenaen. Videre fremstilles empiri omkring å erfare mentalisering i medarbeidersamtaler. Til slutt gjennomgås ulike utfordringer med mentalisering og ledernes erkjennelse av disse.

### **4.1.Ledernes erfaringer med medarbeidersamtalen**

For å kunne belyse mentalisering i medarbeidersamtaler er det viktig å innledningsvis si noe om hvordan lederne erfarer selve medarbeidersamtalen, og hvordan de opplever at sentrale aspekter ved samtalen er relevante for deres mulighet til å mentalisere. Lederne forstår medarbeidersamtalen som noe som er pålagt, men samtidig som en mulighet til å se og utvikle medarbeideren.

*Per: Det er en arena for medarbeideren til å fortelle hvordan det er å jobbe i avdelingen. (...) Det er ikke gitt at dette kommer frem på andre arenaer enn i den samtalen, ting som kanskje sjefen bør vite om.*

*Sara: Jeg ser på det som et verktøy for å gjøre oss mer effektive og øke trivselen.*

*Åge: Formålet med samtalen er jo sannsynligvis at den andre skal vite hva den er god på, og hva den andre skal forbedre seg på.*

*Are: Nå så har jeg en ramme som gjør at jeg får tatt pulsen på alle.*

At samtalen er forpliktet sees som positivt i forhold til at man 'tvinges' til å se alle. Målet med samtalen forstås som å være en arena for å utvikle medarbeideren, og få tilbakemeldinger også som leder, hvor den overordnede hensikten er sett som å øke effektivitet og trivsel på arbeidsplassen. Per ser viktigheter av samtalen i et annet lys. Gjennom at medarbeidersamtalen

er beste, og av og til eneste, arena hvor leder og medarbeider kan settes seg ned å prate om hvordan det faktisk går. En av årsakene til dette synet på samtalen kan være at fire av lederene beskriver negative opplevelser med medarbeidersamtaler tidligere.

*Are: Før så virket det mer som om det var en 'tick-off' og du måtte gjennomføre det som sjef.*

*Sara: Han var mest ute etter tilbakemeldinger på seg og ledelsen.*

*Åge: Men vedkommende har liksom ikke et genuint ønske om å fortelle meg noe som kan gjøre meg bedre, eller høre på noe som jeg har lyst til å dele i en sånn samtale.*

*Ole: Og da ble det et intervju. Du sitter og leser fra et ark og det blir ikke den samme samtalen. (...) Det har påvirket meg positivt vil jeg si. Fordi mye av den læring jeg har tatt til nå har jeg tatt fra hvordan jeg synes det ikke bør gjennomføres.*

Lederne forteller her om at de har erfart medarbeidersamtaler som er holdt av og for deres leder. Videre viser de til at fokuset i samtalene har vært på det å gjennomføre samtalen, som en plikt, eller til at hensikten med den var at deres ledere selv skulle gi eller få tilbakemelding. Åge peker på et savn av å føle seg sett og verdsatt i samtalen, og et savn av en genuin leder som vil han vel. Ole sitt utsagn formidler at lederne likevel ser ut til å finne noe positivt i den negative erfaringen. Ved å vite hvordan de *ikke* vil at det skal gjennomføres fremkommer et ønske om å gjennomføre samtalene på en annen måte. Videre fra denne tanken synes det å være viktig for lederne at de anser at medarbeidersamtalen er i bedring, og at undervisning knyttet til medarbeidersamtaler oppleves som positivt.

*Åge: Bevisstgjøring på hvordan medarbeidersamtalen kan bli bedre (...) Jeg har aldri fått noe undervisning på det, jeg har bare lært litt av gode og dårlige eksempler og prøvd meg frem.*

*Åge: Ja, så det kan godt være at alle som skal holde medarbeidersamtaler burde motiveres litt ekstra for det (...) Og få understreket viktigheten av å ta det på alvor og gå inn i det med et ønske om å gjøre forholdet til den som du skal holde samtalen med bedre og å utvikle den andre (...) eller seg selv for den saks skyld.*

*Sara: Jeg synes det er noe som alle ansatte burde hatt en leksjon i. (...) Jeg håper vi får gjennomført en sånn runde som du gjennomførte med de ansatte.*

Åge poengterer i to forskjellige deler av intervjuet at medarbeidersamtalene antagelig vil bli bedre dersom lederne har medarbeidersamtalen som fokusområde, og at lederne har fått opplæring rettet mot samtalene. Dette kan både forstås som et savn av undervisning rettet mot medarbeidersamtalene, samt at medarbeidersamtaler blir et mer vektlagt satsningsområde. Sara sitt utsagn forsterker Åge sine tanker ved at hun ønsker undervisning om mentalisering og medarbeidersamtaler for alle ansatte. Oppsummert ser vi at lederne har erfart negative

medarbeidersamtaler som igjen har påvirket dem i positiv retning, og at de ser en verdi av å sette fokus på medarbeidersamtalene og å få en undervisning i hvordan de kan gjennomføres.

#### **4.1.1. Rammefaktorer for medarbeidersamtalen**

Et annet aspekt ved selve medarbeidersamtalen var at alle lederne var inne på at rammefaktorene for medarbeidersamtalene var relevante for deres evne til å mentalisere i samtalen. Spesielt ble lokasjon, tidspress og antall samtaler som gjennomføres trukket frem av studiens ledere.

*Ole: Tidligere så har vi sittet på et kontor, med en troppssjef som har sittet med en stor pult imellom. Nå tar jeg det på kasernen, i tv-stua. Der det er litt mer på nivå med soldatene.*

*Per: Begge to synes for så vidt at det var en veldig ålreit samtale. De varte jo veldig lenge.*

*Åge: Jeg tror nok at blir det noe særlig mer enn 10 personer så tror jeg at forutsetningene for å lykkes blir mye dårligere.*

Alle lederne kommer relativt tidlig inn på at lokasjon var avgjørende for kvaliteten på medarbeidersamtalen. Først og fremst handler det om å være på et sted hvor man oppnår ro og et likeverdig forhold med medarbeideren. Metakommunikasjonen i intervjuet peker her mot at de ønsker å øke graden av tillit for å gjøre det lettere for medarbeideren å åpne seg. Den hektiske hverdagen trekkes også frem av alle lederne. De opplever at tidspress begrenser deres mulighet til å se medarbeiderne og til å ta seg tid til medarbeidersamtalene. Tid forstås dermed som et mål for samtalekvalitet ved at en lang samtale er en god samtale. Ledernes erfaringer når det gjelder antall medarbeidersamtaler påvirker det tiden til den enkelte samtale, men også at det er begrenset hvor mange personer de samtidig kan ha et nært tillitsforhold til. Antallet medarbeidersamtaler i perioden har vært i spennet fra tre til noen og tjue, mens tidsbruken per samtale har variert fra rundt ti minutter og opptil to timer.

#### **4.2. Å erfare mentalisering i medarbeidersamtalen**

I teorikapitlet ble mentalisering forklart som «å se seg selv utenfra og den andre innenfra» (Skårderud & Duesund, 2014). Empirien viser at dette kan være et nyttig utgangspunkt for å forklare lederne erfaring med å mentalisere i medarbeidersamtalen. I tillegg vil jeg presentere hvordan lederne har ulike erfaringer med verdien som mentalisering i medarbeidersamtalen har ført med seg.



#### 4.2.1. Lederen erfarer seg selv utenfra

Å se seg selv utenfra handler om å forstå seg selv med andres blikk. På grunn av studiens oppbygning, med lederintervjuer etter medarbeidersamtalene, mister vi perspektivet på hvordan de faktisk ble oppfattet i samtalen – uttalt fra medarbeideren. Empirien viser at lederne ser på hvordan de selv fremstår i samtalen som en viktig del av mentalisering. Delkapitlet viser altså til hvordan lederne fortolker at de selv blir sett av medarbeiderne.

*Sara: Men soldatene responderer veldig på de tingene jeg gjør. (...) Setter jeg meg i en stol ved siden av dem, spør om de vil ha en kaffekopp og bruker fornavnet midt i samtalen så gjør det noe med bryteren. Jeg merker at de blir litt mer tilbakelente og tørr å gi mer av seg selv.*

*Ole: Så det å ha et bevisst forhold til det er jo en viktig del. (...) du både vokser personlig og som leder tror jeg, ved å ha kunnskaper om det. Når jeg tenker tilbake på den tida i Forsvaret hvor jeg ikke visste så mye om det temaet her. Hvordan jeg sitter, hvordan jeg formulerer setningen eller hvordan området jeg er i påvirker medarbeideren. Så har jeg merket at det er vanskelig å komme i kontakt med en person som jeg burde få noe mer ut av.*

Utsagnene illustrerer hvordan lederne erfarer at økt fokus på hvordan de selv fremstår i samtalen har gitt en bedre forståelse av hvordan de påvirker medarbeiderne. Lederne er svært bevisste på hvordan egen atferd påvirker medarbeiderne. Egen atferd benyttes videre til å skape tillit og gode relasjoner til medarbeiderne. Dette fremkommer gjennom hvordan lederne beskriver at medarbeiderne er villige til å åpne seg opp og dele av sine erfaringer når de blir vist tillit.

Et viktig verktøy for å få vite hvordan lederne faktisk blir oppfattet, og for å kunne si noe til medarbeiderne om hvordan de oppfattes, er tilbakemeldinger.

*Sara: For da har jeg også klart å grave frem noen tilbakemeldinger på meg selv. Noe som alltid er viktig. (...) sånn at jeg kan tilpasse meg da. (...) Hans opplevelse er at jeg har tatt mye av hans ansvar, eller gjort mye av jobben hans. Jeg klarer fortsatt ikke den dag i dag å se hva jeg gjorde som gjorde at han følte det sånn, men jeg har likevel fattet noen tiltak for å vise at jeg trekker meg mer tilbake.*

Utsagnet viser hvordan Sara bruker tilbakemeldinger for å kunne tilpasse egen atferd og eget lederskap. Utsagnet viser også at selv om man ikke fullt ut forstår en tilbakemelding så evner hun å tilpasse lederskapet slik at trivsel og effektivitet bedres. Tilbakemeldinger i medarbeidersamtalen kan også være med på å gi begge parter ny verdifull innsikt.

*Åge: Jeg synes at når jeg tok en tilnærming som var mindre sånn - fortelle hvordan verden er og hva de er flinke eller dårlige på, og mer prøve at vi litt i felleskap skal finne ut av hvordan det kan bli bedre. Så opplevde jeg at jeg fikk litt mer tilbake fra dem, og at det var litt lettere for dem. Jeg synes at de viste litt mer forståelse for hvilken effekt deres atferd hadde på meg som sjef.*

Åges utsagn viser at når han skaper en felles forståelse sammen med medarbeideren så får han mer tilbake. Han synes også å se større forståelse fra medarbeiderens side for hvordan de blir oppfattet utenfra. Dette kan sees som en mentaliserende tilnærming gjennom at han via åpenhet og nysgjerrighet søker å skape en felles virkelighet fremfor kun å forfekte sitt eget syn (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Åge får dermed verdifull informasjon om hvordan han oppfattes utenfra, samtidig som medarbeideren får innsikt i egen atferd. Eksempelet viser hvordan mentalisering kan avle mer mentalisering (Skårderud, 2014).

#### **4.2.2. Medarbeideren i sentrum – å se den andre innenfra**

Et spennende funn fra den induktive analysen av empirien var at alle lederne opplevde det viktig og verdifullt å ha medarbeideren i sentrum under medarbeidersamtalene. Her uttrykker lederne en erkjennelse av hvor viktig det er å *se og forstå* den enkelte medarbeider og gjennom et tillitsforhold være med på å utvikle medarbeideren.

*Per: Jeg startet egentlig litt sånn, hvordan går det med deg som person. Hvordan har du det? Hvordan trives du i avdelingen?*

*Ole: Jeg får pratet med soldatene på et litt dypere nivå. De får gitt tilbakemeldinger og de får sagt ifra om ting på en litt roligere arena.*

På spørsmål om hva de vektlegger i samtalen svarer alle at de vektlegger å finne ut hvordan den enkelte medarbeider faktisk har det. Det sterke medarbeiderfokus kan muligens knyttes til ledernes egne negative opplevelser av medarbeidersamtalen. Derfor blir det kanskje ekstra viktig å *se* medarbeideren i sentrum av samtalen. Funnene peker på at det å bli sett utenfra handler om tilbakemeldinger for å dekke behovet for anerkjennelse, mens det å bli sett innenfra handler om å dekke behovet for å bli forstått og følt (Skårderud & Duesund, 2014). Utsagnet til Ole viser oss også at det å kunne gi tilbakemelding, at medarbeideren får fortelle om sin opplevelse av virkeligheten, oppleves som anerkjennende. Videre illustrer Pers utsagn hvordan det å få tilbakemeldinger kan være viktig for å føle seg sett og anerkjent.

*Per: Han ville i hvert fall ha en bekreftelse på han gjør en god jobb. Og at hvis han fortsetter i samme stimen så vil det innebære en god uttalelse. Og det kunne jeg forsikre han om. (...) Så han ville få en bekreftelse på at sjefen også så det samme.*

Som utsagnet viser var medarbeiderne ved flere tilfeller opptatt av å få tilbakemeldinger på hva lederne synes om dem. Lederne erkjenner altså et behov for anerkjennelse og å bli sett som viktig for medarbeiderne. I forlengelsen av dette skal vi se på hvordan lederne ser håndterer usikkerheten med å se medarbeiderne fra innsiden.

*Per: Jeg har jo sagt dette med speiling, og med det så mener jeg å prøve å sette seg inn i de tanker og følelser som den andre part prøver å gi uttrykk for.*

*Åge: Samtidig å prøve å forstå litt hva er det som kan hindre den andre i å prestere optimalt. Å prøve å forstå hvordan andre opplevde det og hvorfor den andre tenkte som han eller hun gjorde. «Hvordan tenker du selv om din prestasjon på dette og dette området? Synes du dette er vanskelig og hvorfor synes du det er vanskelig?» (...) Fordi at det var en situasjon der jeg misforstod hva som motiverte medarbeideren, og hvordan medarbeideren min opplevde situasjonen. For meg så påvirker det meg på helt motsatt måte enn det det gjorde medarbeideren.*

Sitatene til Per og Åge viser at lederne tar innover seg aspektene knyttet til usikkerheten med å forstå medarbeiderens *tanker og følelser* (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Ordet *prøve* indikerer at de ser usikkerheten, samtidig som det er viktig for dem å *forstå* medarbeideren. Åges sitat tar inn hvor vanskelig det kan være å forstå den andre og hvor lett det kan være å la seg lede av egen forståelse.

Et viktig aspekt innenfor mentalisering, er det å ikke anta, men å sjekke ut vår forståelse (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Ares utsagn viser her hvordan han søker å komme så nærme medarbeiderens forståelse som mulig.

*Are: Samtidig så har jeg brukt mer tid nå på å sette meg inn i situasjonen som medarbeideren forklarer. Stille mer utdypende spørsmål (...) Sånn at jeg er sikker på at jeg har samme forståelse for det de prøver å kommunisere til meg. Fordi hvis jeg gir svar, så gir jeg svar på min forståelse og ikke på deres opplevelse.*

*Per: Det er jo ikke jeg som har fasiten. Det er det jo dem som er under meg som har.*

Per og Are sine sitat viser her at lederne har tatt innover seg viktigheten av å spørre og ikke anta hva medarbeideren tenker. Gjennom å bruke utdypende spørsmål kommer lederen vekk fra sin fortolkning og inn i det budskapet som medarbeideren faktisk kommuniserer.

For å oppsummere å se seg selv utenfra og den andre innenfra vil jeg vise et eksempel der Sara på en givende måte evner å løse begge deler ved et enkelt spørsmål.

*Sara: Så setter jeg meg ned, og det første jeg spør henne om er «hva ville du gjort nå hvis du var meg?» (...) Det var veldig givende. For én, jeg fikk dem til å snakke, to, de ga meg et alternativ, og tre, det alternativet er noe som de også tydeligvis var innstilt på. Og så får det dem til å se det fra min side også.*

Utsagnet «*hva ville du gjort nå hvis du var meg?*» ser jeg på som det fremste funnet innenfor å skape en felles forståelse og unngå antagelser. Her viser Sara evne til å ha et «åpent» sinn og retter sin forståelse mot medarbeiderens oppfattelse av både situasjon og leder (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Gjennom denne kommunikasjonen fremmes mentalisering hos medarbeiderne og samtidig får Sara svar på hvordan medarbeideren ser henne innenfra.

Samtidig oppnår hun løsningsforslag for en utfordring som fremkommer ved at medarbeideren må reflektere rundt både sitt og lederens synspunkt på saken. Sara kan holde fokuset på å lytte og forstå fordi hun lar medarbeideren forstå praten i samtalen. Derigjennom anerkjennes også medarbeideren ved at det er medarbeiderens forståelse av både situasjonen og lederens indre som legges til grunn for løsningsforslaget.

#### **4.2.3. Å erkjenne verdien av å tre frem som seg selv**

Et rent induktivt funn i oppgaven er ledernes erkjennelse av at de opplever det verdifullt å være seg selv fullt og helt når de skal lykkes med mentalisering i medarbeidersamtaler. Lederne erkjenner verdien av å tre frem som seg selv og å handle i takt med egne verdier.

*Per: Hvis ikke jeg kjenner til eller vet hvordan den enkelte har det, også på fritida. Så er det vanskelig å forstå dem i jobbsammenheng og kanskje treffe de riktige tiltakene.*

*Are: Jeg mener at det er en faktor for å komme i dybden på en sånn type samtale, man må vise noe erfaring for at man har tilnærmet forståelse.*

Per viser her at relasjonen til medarbeider dreier seg om mer enn arbeidsrelasjonen, at det dreier seg om å se hele mennesker med bakgrunn i hele deres levde liv. Are prater her med en medarbeider om dødsfall i nær familie. I en så vidt krevende situasjon erfarer Are at han får bedre respons hos medarbeideren når han deler egne erfaringer med å håndtere dødsfall. Gjennom dette opplever han å knytte et tettere tillitsbånd og får kommunisert til medarbeideren at det er flere måter å forstå døden på. Flere trekker frem at det kan være vanskelig å balansere mellom å lytte og forstå, og det å dele for å vise autentisitet. Alle lederne fremstår som uredde, ærlig og med et ektefølt ønske om å vise innlevelse i medarbeiderens situasjon når de deler av egen erfaring. De deler enten for å speile det som allerede er fortalt dem, som en måte å lese tilbake forståelse på, eller i den hensikt å få medarbeideren til å åpne seg opp om vanskelige temaer som eksempelvis død og savn

*Åge: Jeg har i hvert fall forsøkt å tilnærme meg det sånn at la oss nå finne ut av hva som skal til fra min og din side for at dette kan bli mer vellykket i fremtiden.*

*Åge: Informere om ting hvor man trenger å korrigere for å komme på et rett spor. At man klarer å være ærlig på det. (...) Sånn at det ikke er noe som vedkommende ikke får anledning til å justere på.*

Åges første sitat peker på viktigheten av å være positivt fremtidsrettet, samtidig som han viser at det er *vi* som sammen skal løse utfordringene. Videre trekker han frem viktigheten av å være ærlig i sine tilbakemeldinger, og at man ikke kan skyve noe under bordet bare fordi det kan være ubehagelig å ta opp. Utsagnene illustrer hva som samlet sett er viktig for lederne. Her

kommer ærlighet, å genuint ville andre vel, å lede med eksempelets makt og å være likeverdig med medarbeiderne frem som viktige verdier. Lederne viser altså et verdisyn hvor det å stå fram med gode verdier og ønske medarbeiderne vel ligger som bakteppe for hvordan de tilnærmer seg mentalisering i medarbeidersamtalene. Samtidig viser lederne autentisitet gjennom et genuint ønske om at tilbakemeldinger i samtalen skal være ærlige og ha til hensikt å fremme medarbeideren og trivselen på arbeidsplassen. Ærlighet og tilbakemeldinger beskrives sammen med tillit som viktige komponenter i en god medarbeidersamtale.

*Åge: Jeg prøver å gjør det til en litt sånn åpen, og transparent, samtale. Det tror jeg iallfall hjelper på den gjensidige tilliten.*

*Are: Tilliten oppnår jeg ikke i samtalen, den må jeg bygge hver eneste dag, hele tiden.*

*Are: Å bygge tillit og respekt gjennom kunnskapen deres og ydmykheten deres. (...) Det krever mer og gjør deg mer sårbar, men i det lange løp så vil du bli bedre på det.*

At lederne trer frem som seg selv ser ut til å være relevant for å skape nødvendig tillit til medarbeiderne, slik at lederne kan ha en positiv og god påvirkning på medarbeiderens utvikling og evne til å løse oppdrag. Tillit beskrives som viktig, og som å ha stor effekt på både trivsel og effektivitet. Lederne opplever at tillit hovedsakelig bygges over tid, men at de også kan gjøre enkle grep for å forbedre tilliten i selve samtalen. Her trekker de frem å legge samtalen til en nøytral lokasjon eller å være personlig og prate på fornavn med medarbeideren. Hvor viktig tillit er blir særlig tydelig i situasjoner hvor den har vært manglende. Utsagnet under gjentar og bygger videre på Åges tidligere utsagn knyttet til et savn av å bli sett og verdsatt.

*Åge: Men vedkommende har liksom ikke et genuint ønske om å fortelle meg noe som kan gjøre meg bedre, eller høre på noe som jeg har lyst til å dele i en sånn samtale. (...) Det var ikke egentlig etablert en sånn form for gjensidig tillitsforhold mellom oss, som gjorde at jeg følte det var naturlig å åpne meg mer opp og være helt å ærlig og spørre.*

Når Åges leder ikke viser noen interesse i Åge som medarbeidere knytter han dette til at det ikke er skapt noe tillitsforhold mellom dem, noe som gjør at han ikke opplever et rom for å utøve sitt ekte selv.

#### **4.2.4. Ulike erfaringer av verdien av å mentalisere i medarbeidersamtalene**

Det var stor variasjon mellom hvordan lederne opplevde å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtalen.

*Per: så var det slik at jeg hadde nesten glemt det. (...) Så for min del da når jeg skulle gjennomføre det. Så er det ikke sånn at jeg tenkte noe spesielt over det. (...)*

*Ole: Det var veldig utfordrende. (...) det er utfordrende å klare og stille de riktige spørsmålene uten å gi dem en fasit da på hvordan ting skal gjøres (...) Men heller få de til å tenke på det selv, få de til å komme med en løsning selv*

Per og Ole opplever at mentalisering var utfordrende å ta i bruk i medarbeidersamtalen, men av ulike årsaker. Per opplever at det var utfordrende å holde mentalisering i fokus med alt annet som skje i hverdagen og samtalen, og har erfart at evnen til bevisst mentalisering blir påvirket av eksterne og interne faktorer. Ole finner utfordringene knyttet mer til medarbeideren og hvordan skape flere perspektiver hos den andre som fremmer løsning i deres situasjon. Dette kan knyttes til hvor vanskelig det er å se den andre innenfra, og forstås som en sunn tilnærming til at det er krevende å forstå den andres sinn. Lederne gjør seg videre positive erfaringer av mentalisering i medarbeidersamtaler.

*Sara: Jeg synes det var veldig bra. Jeg synes jo det er noe som alle ansatte burde hatt en leksjon i. (...)det ga ekstremt stor effekt opp imot trivsel og effektivitet.*

*Åge: Det er ikke sikkert at alle synes dette [mentalisering] passer for dem, men jeg opplever det som nyttig og til dels verdifullt. Det er i hvert fall førsteinntrykket. (...) Jeg tror at samtalen nå, sammenlignet med når jeg har gjort det tidligere, har vært preget av litt mer refleksjon fra begge parter.*

Alle fem har utsagn som tangerer inn på at de ser en positiv effekt av mentalisering. Samlet sett opplever de førsteinntrykket av å mentalisere i medarbeidersamtaler som å ha verdi for trivsel og effektivitet, at samtalekvaliteten er bedre og at det er mer bevisst refleksjon i samtalene.

*Per: Jeg tenkt at før og etter jeg har hatt samtalen - ja det er vanskelig å si om det var så mye annerledes.*

*Åge: Jeg har jo sånn sett ikke hatt tid til å se om samtalen har gitt stor effekt på mine medarbeideres prestasjoner. Det jeg gjengir nå er egentlig hvordan jeg opplevde at samtalen ga mening der og da.*

Et viktig poeng som Per og Åge merker seg er at det ikke er mulig å måle effekt fra mentalisering i medarbeidersamtaler på tidspunktet for intervjuet. Lederne viser at de er oppmerksomme på at det er gått for kort tid til å se varig effekt, og at mentalisering kun er prøvd ut og verken øvd på i særlig grad eller helhetlig praktisert.

### **4.3.Å erkjenne mentalisering som utfordrende, men fullt av muligheter**

Av ulike årsaker opplever lederne det tidvis som utfordrende å mentalisere. Først vil jeg her presentere at mentalisering erfares som utfordrende å forstå. Videre fremstilles utfordringer knyttet til bruk av kognisjon og følelser innenfor mentalisering, samt et par muligheter som en motvekt til utfordringene. Deretter trekkes det frem empiri som viser utfordringer knyttet til

medarbeiderne og deretter til Forsvaret som kontekst. Til slutt viser jeg hvordan lederne erfarer muligheten for å utvikle mentaliseringsevnen og andre mulighetsrom for bruk av mentalisering.

#### **4.3.1. Utfordrende å forstå mentalisering**

Ledernes forståelse av mentalisering er sentralt for hvordan de erfarer mentalisering i medarbeidersamtalene. Enkelte funn tyder på at lederne har forstått mentalisering forskjellig ut fra egen forforståelse og at mentalisering kan være vanskelig å angripe.

*Sara: Nå er jo jeg veldig relasjonsstyrt og opptatt av mennesker og følelser, og det preger nok meg i stor grad. Hvordan jeg velger å se på disse teknikkene. (...) Mentalisering er teknikker jeg bruker for å skape mindre friksjon i samtalen og komme med et tydeligere budskap.*

*Are: Nå har jeg brukt JoHari's vindu fordi jeg opplever at det er en enklere modell. (...) jeg forstår mentaliseringsbegrepet mer som at det er et verktøy for å også se hvordan jeg oppfattes for medarbeideren når jeg uttaler meg på den ene eller andre måten.*

*Per: Jeg tenkte med en gang at det er veldig vanskelig å angripe det.*

Her ser vi to eksempler fra Sara og Are på hvordan vår egen forforståelse påvirker hvordan vi forstår ny informasjon. Are sin forståelse bærer preg av at han visualiserer JoHari's vindu og har derfor dratt inn en forståelse av mentalisering som å se egen påvirkning på andre – eller å se seg selv utenfra (Skårderud, 2016; Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995). Sara på andre siden viser her en forståelse mer rettet mot selve samtalerelasjonen, og hvordan man skal unngå misforståelser. Dette viser nødvendigvis ikke at noen av de har forstått det «feil», men peker mer mot hvor de legger fokus. Samtidig er det i tråd med sitatet til Per en klar indikasjon på at mentalisering er vanskelig å angripe.

Videre preges ledernes forståelse av mentalisering av at de ser det som et situasjonsbetinget lederskapsverktøy. Her er to utsagn fra når de ble spurt om sin forståelse av mentalisering:

*Åge: Fordi du kan se på det som et verktøy innenfor lederskap og vi praktiserer situasjonsbestemt lederskap. (...) Så for meg så er dette refleksjonsverktøy, men det hører hjemme i en sånn lederskapsverktøyskasse.*

*Sara: Det er et sett med ulike mestringsteknikker. Teknikker for å bli bedre til å forstå både deg selv og den andre. Ulike teknikker for å bli best mulig til å både sende og motta et budskap, og holde hverandre på samme skive.*

Denne måten å forstå mentalisering på kan tyde på at de ser det mer som en handling enn som en prosess ut ifra Di Stefano og kollegaer (2017) sine tanker. Forståelsen av mentalisering som et av flere lederverktøy synes å være godt forankret hos flere av lederne. Oppgavens innledning belyste at mentalisering er en av mange lederegenskaper ledere bør beherske. Dette kan være

med på å underbygge hvorfor de forstår mentalisering som et av mange verktøy lederne kan benytte i lederskapet. Forståelsen av mentalisering som en teknikk kan muligens også tilskrives undervisningen som ble holdt for lederne. Jeg presenterte der ulike verktøy, fra Svanholm og Hermann (2015), for å bli bedre på mentalisering som kan ha medvirket til denne forståelsen. Sitatet til Åge viser også at lederne i tråd med Køsters (2017) kritikk forstår at mentalisering ikke er kontekstuellet betinget, og at det er opp til lederen å velge når han anser det som nyttig å mentalisere bevisst.

#### **4.3.2. utfordringer og muligheter knyttet til kognisjon**

Lederne opplever at sitt eget indre tidvis utfordrer evnen til å mentalisere. Her er det spesielt snakk om tanker de har omkring andre ting enn samtalen, eller om hendelser i samtalen som gjør at de finner det utfordrende å mentalisere godt.

*Per: Så da har jeg kanskje ikke gitt tilbake det vedkommende hadde ønsket at jeg ga tilbake. Fordi at jeg har sammenlignet det opp imot det jeg selv har opplevd. Jeg har ikke satt det til side og latt vedkommende få uttrykke seg fritt.*

*Per: Hvis jeg har opplevd noe som jeg mener var så forferdelig da. Ja så er det min greie, og så må jeg klare å se den personen og det den har opplevd. At det er viktig for han eller hun. Alene og ikke opp imot noe annet.*

En utfordring som Per bringer frem er at han erfarer å forstå andres virkelighet gjennom egne opplevelser, og at det kan være krevende å se medarbeiderens historie isolert sett. Mentaliseringen hos Per utfordres altså av Pers eget indre. Her blir han dratt inn i seg selv og det vanskeliggjør å holde et upåvirket fokus på medarbeideren. Når lederen ikke klarer å frikoble sine egne tanker blir det vanskelig å se den enkelte tilstrekkelig, og anerkjenne de følelsene og tankene som medarbeideren sitter med. Per erkjenner altså at usikkerheten med å forstå andres sinn også påvirkes av eget sinn. I forlengelsen av dette er et annet aspekt innenfor det mentale evnen til å holde fokus. Kahneman (2012) forklarer at mange av våre mentale utfordringer stammer fra vår begrensede kognitiv kapasitet. Lederne utdyper her hvordan det er krevende å holde fokus, både på og i medarbeidersamtalen.

*Åge: Hvis det er fokus på den andre, og ikke bare mine egne antagelser, og fokus på samtalen så tror jeg at den blir mer meningsfull enn hvis jeg egentlig bare prøver å få det gjort unna i full fart fordi jeg har mange andre ting som jeg må fokusere på.*

*Per: Så du har tanker som, som hele tiden ruller i forhold til det den ansatte sier. Og så vet jeg med meg selv at jeg vil konkludere med et eller annet (...) Og tankene kan være med på å påvirke eventuell mentalisering, (...) at jeg prøver å blokkere det ut og at jeg prøver å følge med på hvor er det han eller hun vil.*



*Sara: Hvis du legger for mye tanker i det. Er jeg for opptatt av at jeg bare skal tenke om følelser og føle om tanker. (...) Jeg kan nok kanskje ha tatt meg selv i å tenke, «lytter du Sara, hører du ordentlig etter, eller sitter du bare og tenker på hvordan du sitter»?*

Utsagnet til Åge viser oss utfordringen med å ha fokus på medarbeidersamtalen og ikke all annen aktivitet som også oppleves som viktig. Videre viser utsagnet at Åge opplever samtalen som mer meningsfull dersom fokuset er på å forstå medarbeideren og relasjonen med medarbeideren. Bevisst mentalisering ser her ut til å gi Åge muligheten til å se og anerkjenne medarbeideren i samtalen. Videre ser vi hvordan Per fortsetter på tankerekka fra forrige avsnitt og at han løste utfordringen med å blokke ut egne tanker. Sammen med Saras utsagn, om å legge for mye tanker i det, så forsterkes den innledende argumentasjonen om at mentalisering kan være vanskelig å angripe. Når fokus både skal være på medarbeideren, egne tanker og herunder på tanker om å hvor fokus skal være, får vi tydelig innblikk hvor utfordrende mentalisering kan være (Bateman & Fonagy, 2012). Lederne erfarer her hvor krevende eksplisitt mentalisering er og erkjenner viktigheten av å ha et balansert fokus (Bateman & Fonagy, 2012). På den andre siden viser de at når de lykkes med å balansere fokuset så kan de hjelpe medarbeiderne med å mentalisere.

*Ole: Der var det veldig mye følelser og lite tanker kan man si. Da brukte jeg verktøy for å få litt mer tanker inn i den saken. (...) Det er vanskelig å finne problemet når det er veldig mye følelser og lite tanker.*

Et eksempel på dette er Oles utsagn som viser at det er gjennom bevisst kognitiv mentalisering at vi kan hjelpe andre ut av affekt. At lederne klarer å hjelpe medarbeiderne til å komme seg ut av en affektiv tilstand er et viktig ledd i å skape tillitsforhold og å hjelpe medarbeiderne til og mentalisere (Skårderud & Duesund, 2014).

### **4.3.3. Utfordringer og muligheter knyttet til egne følelser**

I forlengelse av forrige avsnitt er det ikke bare tankene, men også følelsene som skaper utfordringer for evnen til å mentalisere. Her skiller vi mellom å ha følelser som er regulerte og det å havne i affekt, gjennom eksempelvis frykt eller sinne, hvor vi til en viss grad har mistet kontrollen (Skårderud & Duesund, 2014). Are og Sara forteller om hvordan det å være følelsesmenneske kan gjøre mentalisering utfordrende - uten at de har havnet i affekt (Skårderud & Duesund, 2014).

*Sara: Det her med følelser spesielt, det er nok ubevisst. (...) Jeg må jobbe med å gjøre tankene mer bevisst fordi følelsene kan ta overhånd og jeg kan bli for fokusert på det.*

*Are: Jeg vet at jeg er en følelsepersone og jeg styres nok en del av følelsene mine. Så jeg har hatt et bevisst forhold til det, og prøver å la tankene være styrende istedenfor følelsene.*

Både Sara og Are opplever at deres styrker som relasjonelle følelsepersone kan bli for fremtredende, og søker derfor å moderere seg i medarbeidersamtalen. Selvbevissthet overfor egne styrker og svakheter fremtrer derfor som viktig. Lederne bruker denne bevisstheten til selvregulering slik at de ikke overdriver egne styrker. Videre gir ikke lederne tydelige utsagn på situasjoner der de selv var i affekt, men de gjengir at de ved forskjellige anledninger ser at medarbeiderne hadde havnet i affekt.

*Sara: Hun [medarbeideren] var tydelig opprørt da. Og det at hun var opprørt gjorde nok at hun, i stedet for å begynne å tenke løsninger selv, så ble hun veldig låst på å finne ut hvorfor.*

*Åge: Eksempelet som jeg nevnte i stad med medarbeideren som var veldig frustrert og ble lei seg og begynte å gråte. (...) Så det var jo helt klart en situasjon hvor sinnsstemning hadde preget samtalen og vedkommende sin evne til å reflektere omkring egen atferd og de rundt seg.*

Sitatene over viser at lederne opplever at affekt påvirker evnen til å mentalisere. Sara knytter hvor opprørt medarbeideren er til at medarbeideren ikke klarer å se løsninger. Medarbeideren fokuserer kun på årsaken til en tilbakemelding og vil kun forstå *hvorfor* situasjonen oppstod og ikke hvordan den kan løses. Eksemplet viser at Sara evner å se at medarbeideren er låst i en forståelse, uten åpenhet og nysgjerrighet for hvordan situasjonen kan løses. Åge viser til en situasjon hvor medarbeideren har vært i konflikt og på grunn av følelser som frustrasjon og tristhet ikke klarer å reflektere godt. Opplevelsene ser således ut til å være i tråd med det Skårderud (2016) skriver om at vi kan bli midlertidig blinde for eget og andres sinn. Samtidig viser det hvor viktig det er for lederen å i mindre grad la seg påvirke av affekt i samtalen. Gjennom at lederen her bevisst mentaliserer medarbeideren, og forstår at de er i affekt, får de mulighet til å bringe medarbeideren ut av affekt og over til et mer mentaliserende tankesett. Ut ifra tankene til Di Stefano og kollegaer (2017) evner lederne å gjennomføre mentalisering som handling ved å oppfatte, forestille seg og fortolke andres sinn. Det kan samtidig være viktig å belyse at sitatene ikke sier noe om hvordan lederne evner å kommunisere til medarbeideren sine forståelser eller hvordan medarbeidernes emosjoner blir håndtert. På den andre siden trekker Sara frem positive effekter av det å være følelsesstyrt.

*Sara: Det at jeg er såpass følelsesstyrt. Jeg bruker den ekstra tiden. Jeg tror jeg bruker mer tid og er mer opptatt av hvordan har de det faktisk. Hvordan er det med deg? (...) Jeg er en persone som genuint bryr meg om de rundt meg. (...) Akkurat i medarbeidersamtalen så er nok det en positiv ting.*

*Sara: Jeg henger meg opp i følelser, tenker at det er viktig for meg at den jeg snakker med forstår at jeg bryr meg. Føler seg sett.*

Sara opplever at det å være følelsesstyrt gjør det lettere å bry seg om hvordan den enkelte har det. Samtidig eksemplifiserer utsagnene at det går an å være følelsesstyrt uten å være i affekt. Utsagnet viser oss også at hvor knyttet lederen er til sine følelser, er med på å påvirke hvor god forståelse for medarbeiderens følelser lederen klarer å utvise. Det gjør altså noe med lederens empatisering av den andre og muligheten for at den andre føler seg *følt* (Skårderud, 2016).

Oppsummert kan mulighetene som lederne ser i mentalisering i disse to delkapitlene sees som det å bruke det kognitive til å bringe medarbeideren ut av affekt, og følelsene til å la den andre føle seg *følt* (Skårderud & Duesund, 2014). Ledernes erfaringer med utfordringene kan sammenfattes som utfordringer med å skulle balansere eget indre, veksle fokus fornuftig og unngå å kommunisere fra en affektiv tilstand.

#### **4.3.4. Utfordringer knyttet til å mentalisere i en militær avdeling**

Å mentalisere i en militær avdeling kan innenfor enkelte perspektiver forstås ulikt fra mentalisering innenfor pedagogikk eller psykoterapi. Jeg vil her ta frem utsagn som viser litt av den komplekse virkeligheten som lederne står i.

*Sara: Av til så merker jeg at jeg blir mer en psykolog enn en troppssjef, og det er jeg ikke utdannet som i det hele tatt. (...) Men det viktigste er jo å være der for dem.*

*Ole: Jeg har opplevd blant soldatene mine hele syv dødsfall i nær familie [i år].*

*Are: Man risikerer jo ... fordi man gjør seg sårbar så er det ikke sikkert at man klarer å opprettholde (...) kommandoforholdet senere. (...) spesielt i krig- krisesituasjoner så er det en fin balanse det å være så åpen, men samtidig ha den klare linjen på at det er jeg som er sjefen.*

På den ene siden så erfarer lederne at lederyrket tangerer inn mot psykologien, noe som øker relevansen av mentalisering som et nyttig verktøy i personellbehandlingen, samtidig som det krever mer av lederen. På den andre siden opplever de at for å skape den nødvendige tilliten så må de gjøre seg sårbare og være autentiske i sitt lederskap. Denne sårbarheten problematiseres i forhold til å skulle opprettholde kommandoforholdet. Lederne opplever det som krevende å balansere nærhet og autenticitet med å gi ordre og føre kommando. Sagt med andre ord erfarer lederne at mentalisering i medarbeidersamtaler, gjennom sårbarhet, kan påvirke andre deler av lederskapet.

#### **4.3.5. Muligheter til å utvikle evnen til mentalisering**

Studien har, som lederne er inne på, kun gitt et førsteinntrykk av mentalisering. Jeg vil her gå gjennom hva de svarte på spørsmål om hva som skulle til for å utvikle evnen til mentalisering.

*Per: Det må være såpass, hva skal jeg si, håndfast og lettfattelig å ta tak i at det ikke blir som mye annet som vi skal drive på med at det blir tunggrudd eller vanskelig.*

Alle lederne er enige om at mentaliseringsevnen kan utvikles og at det kan være nyttig utover medarbeidersamtalen. Av utfordringer trekker de hovedsakelig frem problemet med kompleksiteten som ligger i begrepet og ønsker at det gjøres så lettfattelig som mulig når det skal læres bort.

*Sara: Det er vel å øve da. Gjennomføre slike samtaler. Å sette sammen to veldig forskjellige personligheter er vel kanskje den beste måten å lære på. Sette en som har veldig behov for å snakke mye om følelser og en som ikke har det. Da får man tydeliggjort det veldig.*

*Åge: Min kall det nyttiggjøring av mentalisering kunne nok sikkert blitt bedre hvis vi hadde gjort praktiske øvelser og at jeg kanskje kunne fått noen tilbakemeldinger. (...) Ja, at du produserer gode resultater, så tror jeg kanskje du ubevisst vil adoptere det litt mer inn i egen lederatferd.*

Når de ser på hvordan de kan forbedre evnen til å mentalisere er det gjennomgående hos lederne at det handler om erfaring og øving. Undervisning og øving bør som Åge trekker frem gjerne være satt i system, og være veiledet. Lederne mener de kan få mye ut av å gjennomføre samtaler hvor en dyktig tredjepart støtter de i å evaluere egen evne til mentalisering. Åge er opptatt av at å oppleve mestring – at mentalisering gir en positiv effekt, vil være viktig for utviklingen. I tillegg fremsetter Sara at det kan være fordelaktig å sette sammen relativt ulike personer for å bedre belyse momentene med hvor forskjellig virkeligheten kan oppfattes.

#### **4.3.6. Om andre muligheter for bruk av mentalisering**

Hvilke andre muligheter lederne ser for mentalisering er ikke direkte relevant for problemstillingen, men interessant i lys av oppgavens formål om å se hvorvidt en mentaliserende tilnærming kan ha verdi for Artilleribataljonen. Her ser de på områder hvor det ut i fra deres erfaring virker naturlig å ta i bruk mentalisering.

*Ole: Du omgås med folk hele tiden. Mentalisering er aktivt i veldig stor grad hele tiden.*

*Sara: Ja, messa, smalltalk. En av de tingene jeg opplever som får andre til å oppleve deg da en hyggelig person, det er jo den der – bryr du deg (...) Folkeskikk egentlig. Mentalisering har mye med det å gjøre tror jeg.*

*Are: Ja, også jeg har tenkt litt på det de siste ukene når vi har drevet mye med ordreproduksjon. (...) Så er det hvordan mine ord oppfattes av andre. Den bevisstgjøringa på å ikke bruke, sitte å skrive ordrene alene, men å ha noen som leser det og gjerne noen utenforstående.*

Lederne finner at mentalisering vil være relevant innenfor en rekke andre områder. Ole fremholder at det er relevant i all kommunikasjon vi foretar oss og flere mener det er nyttig i alle samtaler vi skal ha. Sara mener at mentalisering kan forstås som god folkeskikk og at det gjør oss til bedre personer i det daglige. Interessant er det at Are mener at mentalisering også kan knyttes til skriftlig produksjon hvor man gjennom tilbakemelding på teksten får utfordret sin virkelighetsoppfattelse og erfart at også tekst kan forstås ulikt.

## **5. Drøfting og oppsummering**

Denne studien ser på lederes erfaringer med å ta i bruk mentalisering i en avgrenset ramme i form av medarbeidersamtaler. Med bakgrunn i problemstillingen «*hva er fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler?*» vil jeg her drøfte sammenhenger i de empiriske funnene og samtidig se de i lys av relevant teori. Først vil jeg drøfte hvorvidt mentalisering i medarbeidersamtalene samlet sett er til nytte for samtalen, eller mer til bry? Videre diskuteres hvordan lederne balanserer alle dimensjonene innenfor mentalisering. Dernest drøftes sammenhenger mellom mentalisering og autentisk lederskapsteori i lys av lederens erfaringer, før jeg til slutt oppsummerer og kommenterer studiens implikasjoner.

### **5.1. Mentalisering i medarbeidersamtalen – til nytte eller til bry?**

Studiens empiri viser at det er flere utfordringer knyttet til å skulle ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler i Artilleribataljonen. Lederens samlede erfaringer gjør at verdien som mentalisering kan tilføre bør veies opp mot utfordringene. På den ene siden opplever en av lederne at medarbeidersamtaler med en mentaliserende tilnærming har gitt verdi i form av positiv effekt på både trivsel og effektivitet i sin avdeling. Et mer nøytralt synspunkt finner vi hos to andre ledere som opplever at samtalene holder høyere kvalitet, men som fremholder at det per nå ikke er mulig å se om det å mentalisere i medarbeidersamtalene har gitt noen varig effekt. Studien viser altså at lederne opplever at mentalisering har en positiv verdi for medarbeidersamtalen, men at de er usikre på den reelle effekten.

For å forstå hvorvidt mentalisering kan ha verdi for medarbeidersamtaler i Artilleribataljonen er det relevant å se på hvor mye kunnskap og øving som må til, for at lederne skal lykkes så

godt at de opplever en positiv verdi av mentaliseringen. Enkelte av studiens ledere opplever at mentalisering var komplekst og vanskelig å ta i bruk. En leder skulle gjerne tenkt seg at mentalisering ble undervist ut fra en lettfattelig modell. En annen leder velger å ta i bruk JoHari's vindu når han skal forklare teorien (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995). Samlet sett viser dette at det å forstå og bevisst ta i bruk mentalisering som del av lederskapet kan være krevende. Empirien viser altså at utdanningen som ble gitt i forbindelse med studien ikke er tilstrekkelig til å bli god på mentalisering. Hart og Hvilshøj (2013, s. 27) skriver at det tar lang tid å bli «den fødte leder» når man skal trene opp evnen til å utvise følelsesmessig nærhet og evnen til å reflektere over medarbeideres oppførsel. Antagelig vil det kreve både mer undervisning og ikke minst øving før alle lederne får et virkelig godt grep rundt å benytte mentalisering i medarbeidersamtaler. Utfordringen med at mentalisering er krevende å lære forsterkes av de kontekstuelle forhold som lederne beskriver. Både tidspress i daglig tjeneste og, for enkelte ledere, et høyt antall medarbeidere gjør at det å prioritere tid til å lære mentalisering kan bli vanskelig. På den andre siden blir det kanskje ekstra viktig med gode samtaler under slike forhold. En leder er inne på at medarbeidersamtalen er eneste samtale han kan sette seg ned med medarbeiderne og virkelig ta pulsen på hvordan det går. Videre mener en annen av lederne at taket for antall gode medarbeidersamtaler ligger omkring ti, samtidig som vi ser at noen ledere har over dobbelt så mange å holde samtale med. Dilemmaet omkring hvorvidt en mentaliserende tilnærming gir god nok effekt i forhold til ressursene som kreves fremstår derved som en sentral implikasjon fra studien.

Hvorvidt mentalisering er nyttig kan også sees i lys av ledernes utfordringer med å holde fokus i samtalen. Denne utfordringen kan knyttes til balansegangen mellom å mentalisere bevisst og ubevisst (Bateman & Fonagy, 2012). Lederne fant det, av ulike årsaker, krevende å skulle vekte hvor fokus skulle ligge i samtalen. Spesielt krevende blir det også når de tidvis ender opp med å fokusere på nettopp å holde fokus. Vi har alle en iboende mentaliseringsevne som er fremkommet gjennom vår tilknytningshistorie (Bateman & Fonagy, 2012). Denne evnen bruker vi ubevisst hele tiden, men når vi bevisst skal trene på mentalisering må vi først gjøre det med et tilknyttet fokus. Dette vil over tid bedre vår evne til implisitt mentalisering (Bateman & Fonagy, 2012). Kahneman og Klein (2009) skriver at intuitiv eller ubevisst ekspertise krever trening i den aktuelle situasjonen og at vi må være var på hvilke situasjoner vi faktisk er gode på. Kahneman (2012) poengterer videre at bevisst fokusert tenkning begrenser vår evne til parallell prosessering. Når lederne fokuserer på mentalisering forsvinner altså fokuset på medarbeideren og samtalen. I studien er ledere intervjuet etter å ha brukt mentalisering i et lite

antall medarbeidersamtaler. Derfor er det rimelig å anta at de i liten, og varierende grad har bygd seg opp ekspertkompetanse på mentalisering. Siden empirien viser at fokuset tidvis var krevende for lederne er det rimelig å konkludere med at i en tidlig fase så vil mentalisering i samtalen både kunne være til nytte og til bry, fordi det kommer som et tillegg til å ha fokus på medarbeideren, samtalen og relasjonen.

I forlengelsen av forrige avsnitt blir en relevant tanke at undervisning av mentalisering ser ut til å kreve en individuell tilpasning. Kanskje kan det tenkes at lederne som opplever god effekt av mentalisering i samtale allerede er gode på mentalisering uten å ha kjent til begrepsapparatet? Eller kan det tenkes at de som ser mentalisering som utfordrende faktisk utviser god mentaliseringsevne, fordi de er ydmyke og tenker at det er en svært krevende øvelse å forstå andres sinn (Skårderud, 2016)? Dermed blir det en implikasjon at ledernes bakgrunn har betydning for hvordan de erfarer bruk av mentalisering. Dette er relevant opp mot studiens formål, og blir en viktig betraktning innenfor undervisning av mentalisering.

Funnene viser at lederne erkjenner utfordringene mellom å balansere det å lede og lytte og at dette er et aspekt som må rommes i medarbeidersamtalen. Mentalisering forutsetter som vi ser flere fokus på samme tid; på eget sinn, på den andres sinn og på å være tilstede i møtet og ta inn og lytte til den andre. Videre viser empirien i denne studien til enda et fokus som ledere i Artilleribataljonen må ha i medarbeidersamtaler, nemlig det å skulle lede samtalen – og medarbeideren fremover. Selv om mentalisering beskrives å først og fremst handle om å forstå *møter* mellom sinn, ligger det også et element av å *lede sinn fremover* (Skårderud, 2016; Hart & Hvilshøj, 2013). For det første viser Bateman og Fonagy (2012) at speiling og tilknytning er en forutsetning for at vi mennesker skal ha en sunn utvikling der vi får utnyttet våre ressurser og muligheter, og at vi gjennom hele livet kan utvikle vår mentaliseringsevne. For det andre ligger det i mentalisering at når vi blir mentalisert er dette sinnets medisin gjennom hele livet; vi får støtte til å regulere følelser, får mer positive følelser og fornyet kraft (Skårderud, 2016). Men altså, for våre ledere i Artilleribataljonen, der de befinner seg i en fase for eksplisitt mentalisering i medarbeidersamtalen, oppstår enda et fokus som de erfarer å skulle balansere i forhold til de andre fokusene; og dilemmaet trer klart frem; skal de ha fokus på å lytte eller å lede? Hart og Hvilshøj (2013) beskriver lederrollen som en karavanefører som har som oppgave å løse karavanen trygt i havn. Slik kan også medarbeidersamtalen forstås. I samtalen er partene likeverdige, men ut ifra Hart og Hvilshøj (2013) sine tanker ligger ansvaret for fremdrift hos lederen. I en mentaliserende kontekst kan dette også forstås som å lede sinnet samtidig som vi rommer sinnet (Skårderud, 2016). Dette ser vi igjen når en av lederne hjelper medarbeideren

med å knytte tanker til en emosjonelt ladet historie. Her rommer han følelsene til medarbeideren, og bruker mentalisering til å knytte tanker til følelsene, for å få vedkommende ut av affekt og over til å tenke klart. Mentalisering er i dette eksemplet sentralt både for å romme sinn, men også for å lede sinnet fremover.

Innenfor den mentaliserende tilnærming beskrives åpenhet og nysgjerrighet som viktige verdier (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Lederne opplever et dilemma mellom åpenhet og sårbarhet gjennom to parallelle prosesser. Den første er at de ved åpenhet i forhold til eget levde liv gjør seg sårbare overfor medarbeideren. Det andre er at de gjennom å være åpen for at de ikke forstår medarbeideren erkjenner en sårbarhet i forhold til kunnskap og situasjonsforståelse (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Disse sårbarhetene problematiseres i forhold å skulle opprettholde kommandoforholdet overfor medarbeiderne i krevende situasjoner.

Ser vi først på hvorfor kommandoforholdet oppleves som viktig for lederne kan vi gå til kjernen av militær aktivitet – stridssituasjoner. Stridssituasjoner preges, som Clausewitz (1993) skriver, av frykt og usikkerhet. Ladkin og Taylor (2010) skriver videre at strid fører med seg en rekke følelser som lederen må håndtere. Fordi ledere og medarbeidere kan havne i affekt blir det viktig at lederen blir hørt når det er tidskritisk. I lys av dette erkjenner lederne at det blir en avveining mellom tillit, åpenhet og autoritet til å føre kommando. Det kan tenkes at å mentalisere gjennomgående i det daglige påvirker medarbeiderne i en retning hvor de blir vant til å bli sett, hørt og forstått i tråd med Skårderuds (2016) tanker. Lederne kommunisere indirekte at dette er problematisk for kommandoforholdet når lederne vet at de vil stå i situasjoner der mentalisering er tilnærmet uhensiktsmessig, fordi de kanskje må ofre individer for å redde andre eller løse oppdrag. En av lederne trekker frem at mentalisering er lederskapsverktøy som må tilpasses situasjonen der det skal brukes. Kanskje blir det viktig å også gjøre medarbeiderne klar over når de kan forvente å bli møtt med en mentaliserende tilnærming? Funnene støtter således Kjøsters (2017) kritikk av mentaliseringsteorien som kontekstuellet uavhengig. Innenfor ledelse vil det kunne oppstå situasjoner hvor mentalisering blir lite relevant, noe som igjen underbygger ledernes erfaring av mentalisering som et av mange verktøy de kan bruke i lederskapet.

Den første prosessen mellom åpenhet omkring eget liv og sårbarhet har klare styrker i form av lederne opplever en positiv verdi for medarbeidersamtalen ved å holde medarbeideren i sentrum. Åpenhet i forhold til å dele av seg selv handler om, å være åpen omkring egen historie og vise transparens som person (Avolio & Gardner, 2005). Dette viser tydelig autentiske verdier



hos lederne, som vi skal komme tilbake til i drøftingen av sammenhengen mellom mentalisering og autentisk ledelse. På den negative siden erfarer lederne at å dele på denne måten skaper en usikkerhet hos dem omkring hvorvidt de blir hørt på i tilstrekkelig grad i stridssituasjoner som beskrevet over. Studien gjør ingen funn rundt hvorvidt mentalisering i medarbeidersamtale vil kunne ha uønskede effekter på senere ledelse, men finner, som en implikasjon, at momentet bør undersøkes om man skal velge en mer mentaliserende tilnærming i hverdagen.

Den andre prosessen erfares når lederne gjør seg sårbare gjennom å åpne opp for at de ikke forstår medarbeiderens sinn eller situasjonsforståelse (Rasmussen & Hagelquist, 2016). På den ene siden opplever lederne at en ydmyk tilnærming til medarbeiderne gjør medarbeidersamtalene mer meningsfulle. Lederne er inne på at når de ikke forteller hvordan virkeligheten er, men i fellesskaper finner ut av hvordan virkeligheten oppleves så skapes, slik Skårderud (2016) beskriver, gjensidig mentalisering hos både leder og medarbeider. For å åpne opp for andres virkelighet erkjenner altså lederen viktigheten av å være ydmyk, gjøre seg sårbar, og innrømme at lederen ikke sitter på den fulle oversikten eller fasiten for hva som skal gjøres. Erkjennelsen hos lederne viser altså at de har tatt innover seg en mentaliserende tilnærming i medarbeidersamtalene, men at de fremdeles er usikre på hvilken effekt dette kan få over tid. På den andre siden erfarer lederne å bli sårbare i form at de ikke lengre kan hevde å sitte på den «riktige» situasjonsforståelsen, men må akseptere at situasjoner kan forstås vidt forskjellig av andre. En slik erkjennelse kan fremtvinge en mer ydmyk tilnærming til medarbeiderne og kan dermed påvirke kommandoforholdet.

I forlengelsen av dette viser empirien to ulike utøvelser av en ydmyk tilnærming. Lederne er inne på at fasiten av hvordan de oppfattes ligger hos medarbeiderne, og ikke hos en selv; som er i tråd med Bateman og Fonagys (2012) tanker om å forstå seg selv utenfra. Videre er lederne opptatt av å ikke presentere fasiten for hvordan medarbeiderne skal løse sine utfordringer, men at medarbeiderne skal veiledes til å finne løsningen selv. Dette er igjen i tråd med å se den andre innenfra (Bateman & Fonagy, 2012). Samtidig som det har rot i den mentaliserende tilnærmingen gjennom å være åpen for og nysgjerrig på den andres synspunkt og sinnstilstand (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Løsningen på medarbeiderens utfordringer, eksempelvis på hvordan håndtere savn eller dødsfall, er å finne i medarbeiderens sinn, og ikke nødvendigvis hos lederen. Empirien peker på at gjennom forståelse hos lederen så opplever medarbeiderne seg mer sett og verdsatt. Lederne erkjenner altså verdien av mentalisering for medarbeidersamtalen gjennom at de gjennom en åpen og ydmyk tilnærming når sine mål.

Oppsummert gir ikke studiens funn gir ikke noe klart svar på hvorvidt verdien av å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtalen veier opp for utfordringene. Det som fremkommer er at lederne selv opplever positive effekter av mentalisering når de føler at de lykkes med mentalisering i samtaler, og erkjenner en verdi av å bli sett utenfra og å se den andre fra innsiden i rammen av medarbeidersamtaler. Samtidig viser funnene utfordringer med både å forstå og utøve mentalisering. Mentalisering ser ut til å kreve øving for å få god effekt, spesielt er det innlednings krevende med fokus i samtalen innenfor flere områder. Samtidig erfarer lederne at en mentaliserende tilnærming bygd på verdiene i akronymet «åbent» ser ut til å positiv verdi i selve samtalen (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Samtidig opplever lederne at sårbarheten som oppstår gjennom åpenhet kan bli en mulig utfordring på et senere tidspunkt.

## **5.2. Den mentaliserende leder – sinnets balansekunstner**

Jeg vil her drøfte utfordringene som lederne erfarer i forhold til å skulle balansere innenfor og mellom Bateman og Fonagys (2012) fire dimensjoner av mentalisering. For å repetere dimensjonene fra teorien i et kontekstuell lys kan vi si at første (1) dimensjonen rommer utfordringer i balansen mellom når lederne skal være bevisst i fokus, og hvilke prosesser de skal la gå ubevisst. Den neste (2) dimensjonen er knyttet til balansen mellom å vektlegge det indre, det intensjonelle sinnet bak handlingen, eller det ytre, atferden som er synlig (Bateman & Fonagy, 2012). Tredje (3) dimensjon omhandler å balansere mellom å romme eget eller medarbeiderens sinn og forholdet som oppstår når sinn møtes (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Siste (4) dimensjonen vedrører balansegangen mellom å håndtere følelser og kognisjon i samtalen (Bateman & Fonagy, 2012).

Hvis vi starter med den siste dimensjonen (4) ser vi at lederne erfarer ulike utfordringer og muligheter knyttet til tanker og følelser. For noen er det enkelt å holde klarhet i tankene, og mer krevende å innleve seg emosjonelt, mens andre igjen er dypt innlevd og klarer ikke alltid å holde tanker og følelser regulert. Dette er høyst menneskelig kvaliteter og støtter argumentasjonen omkring at mentalisering erfares og læres subjektivt ut i fra egen bakgrunn. Gjennom innsikt i seg selv viser lederne at de evner å se egne styrker og svakheter, og de erkjenner hvor viktig det er med selvforståelse og selvregulering. I et mentaliserende øyemed dreier selvforståelse seg om å være bevisst sine følelser i nuet, mens selvregulering handler om hvor godt lederne evner å håndtere følelser, slik at man ikke handler i affekt, men ut fra en åpen og nysgjerrig tilnærming (Rasmussen & Hagelquist, 2016; Skårderud & Duesund, 2014). Samtidig som studiens ledere opplever balansegangen som utfordrende viser empirien at de evner å sammenkoble selvforståelse og selvregulering. Lederne bruker sin selvforståelse til å

regulere seg selv i situasjonen. Vi ser eksempelvis at lederne først finner det vanskelig å lytte på grunn av mye tanker, men så evner å samle tankene å flytte fokuset tilbake til å lytte aktivt til medarbeideren. Et annet eksempel er når enkelte ledere forventer å bli emosjonelt preget klarer å koble inn en selvbevissthet i forkant og legger ekstra vekt på kognitiv bevissthet. Oppsummert viser empirien at lederne erkjenner viktigheten av selvforståelse og selvregulering for å håndtere balansegangen mellom tanker og følelser, og at mentalisering må læres ut fra egen bakgrunn.

Innenfor dimensjonen som omhandler å balansere mellom selv og andre (3) viser funnene at lederne fant det givende å holde medarbeideren i sentrum. De erfarer at dette krever at de legger vekk noe av seg selv og bevisst flytter fokus over på den andre. Gjennom å utøve det Svanholm og Hermann (2015) beskriver som empatisk lytting, med fokus på den andres ytre, erfarer lederne at de må slippe eget indre og de tanker som ruller og går i forhold til det som blir sagt. Videre erfarer lederne, i sin søken etter felles forståelse, det som verdifullt å balansere hvem som får komme med sitt synspunkt. Gjennom at lederne veksler mellom å ta inn den andres synspunkt, og deretter åpent reflektere omkring dette, skapes en utvidet felles situasjonsforståelse. I et mentaliserende perspektiv balanseres her ledernes egne tanker og følelser med medarbeiderens kommuniserte tanker og følelser. Lederne erfarer det Skårderud (2016) beskriver som et møte mellom sinn. Lederens evne til å romme begge sinn gjør at det fremkommer ny kunnskap for både medarbeider og leder. Således håndteres også fremdriften i samtalen, og det tidligere omtalte dilemmaet mellom å lytte og lede, gjennom balansering innenfor dimensjonen mellom en selv og den andre.

Dimensjonen som balanserer mellom indre og ytre mentalisering (2) handler ifølge Bateman og Fonagy (2012) om hvordan vi balanserer fokuset mellom eksterne tegn som atferd og uttrykk og de interne mentale prosesser som er bakgrunnen for atferden. Et viktig poeng er at dette ikke bare omhandler andre, men også hvordan egen atferd og egne prosesser forstås (Bateman & Fonagy, 2012). Empirien viser at lederne under intervjuene i større grad omtaler seg selv, både når det gjelder interne mentale tilstander og ytre atferd. Innenfor egen atferds påvirkning reflekterer lederne rundt at de har stor innflytelse og at de må være ydmyk til denne innflytelsen. De merker at enkle grep som stemmeleie, hvordan de sitter og bruk av fornavn har stor innflytelse på medarbeiderne. Ledernes erkjennelse av egen innflytelse kan forstås gjennom at de ser seg selv utenfra, fordi de er bevisst hvordan de fremstår og hvilke effekter det har. Samtidig kan det også forstås gjennom at de ser den andre innenfra fordi de i tråd med Di Stefano og kollegaer (2017) sine tanker fortolker reaksjonen hos den andre på bakgrunn av

medarbeiderens intensjonelle sinn. Lederne opplever at deres atferd gjør at medarbeiderne blir mer avslappet eller merker at medarbeiderne åpner seg mer opp. Lederne viser gjennom dette at de oppfatter, forestiller og fortolker medarbeidernes intensjonelle sinn bakenfor den atferden de ser (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). De balanserer mellom å oppfatte og fortolke ytre atferd med å forestille seg den andres interne mentale tilstander. Samtidig viser funnene at lederne også er oppmerksomme på hvordan egen indre tilstand påvirker dem i samtalen. Eksempelvis ser vi at de regulerer inn tanker når de opplever mye følelser eller at de kobler av tankene når de fokuserer på å lytte empatisk slik Svanholm og Hermann (2015) beskriver. Samlet sett ser vi at lederne gjennom samtale erfarer alle aspektene av mentalisering innenfor disse komplekse dimensjonene. Videre erkjenner lederne at dette gir dem stor innflytelse og kommuniserer at innflytelsen må håndteres ydmykt.

Dimensjonen (4) som omfatter balansen mellom bevisst eller eksplisitt og ubevisst eller implisitt mentalisering ble langt på vei drøftet under avsnittet om fokus i samtalen. Jeg vil likefremt fremheve at funnene peker på at mentalisering krever øving og at balansering innenfor dimensjonen mellom bevisst og ubevisst er med på å klargjøre utfordringen med hva som skal være i fokus. Ledere som øver på mentalisering vil ut ifra Kahneman og Klein (2009) sine tanker kunne beherske et større repertoar ubevisst og dermed frigjøre kognitiv kraft til å aktivt lytte til medarbeideren. Samtidig vil det som Hart og Hvilshøj (2013) skriver antagelig kreve tid for å bli god på mentalisering, noe er i tråd med ledernes erfaring av at mentalisering innledningsvis er krevende, men dertil givende når de lykkes.

### **5.3. Er mentaliserende ledere også autentiske ledere?**

Et interessant funn i denne studien er at ledernes erfaring av å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler gir de erfaringer som kan relateres til autentisk lederskapsteori, slik Avolio og Gardner (2005) fremstiller den. Dette trådte frem som et klart induktivt utledet funn, på den måten at det ikke var forutsett inn i studien, og dermed at teori om autentisk ledelse ikke var planlagt å inngå i studien. Koblingen mellom mentalisering og autentisk ledelse er heller ikke, meg bekjent, omtalt eksplisitt tidligere i litteratur eller forskning. På den måten kan det tyde på at denne studien utleder ny kunnskap på dette feltet. Jeg vil her drøfte ledernes erfaringer i lys av mentalisering og autentisk ledelse, og se på hvordan teoriene samspiller med hverandre, samt påpeke hvordan teoriene på enkelte punkter gir forskjellige måter å forstå empirien på.

Skårderud (2016) skriver at mentalisering dreier seg om å holde andres «mind in mind», eller å romme andres sinn. For å gjøre dette bør lederne utvise en ektefølt interesse for andre. Noe

vi finner igjen hos lederne i studien, som ser på det å holde medarbeideren i sentrum som viktig. I tillegg viser lederne til egne erfaringer med tidligere medarbeidersamtaler, der savnet de en leder som genuint brydde seg og ønsket å utvikle dem som medarbeider og leder. Gjennom dette ser vi at deres erfaringer med den genuint interesserte lederen, som bryr seg, er i tråd med mentalisering. Samtidig er det i tråd med autentisk ledelsesteori fordi det dreier seg om å være genuint andreorientert (Avolio & Gardner, 2005). Autentisk ledere kjennetegnes i dette øyemed ved å være oppmerksomme på andres verdier, kunnskap og styrker (Avolio & Gardner, 2005). Lederne i studien utviser også verdisyn, eller moralsk innstilling gjennom å ikke være egosentriske og sette medarbeideren i sentrum og har gjennom sin yrkesutøvelse som mål å utøve og handle i tråd med disse verdiene. Slik trer det frem at det er en nær kobling mellom ledelse basert på mentalisering og autentisk ledelse.

Et annet empirisk funn var at ærlighet var viktig for lederne og spesielt når det kom til tilbakemeldinger. Ærlighet beskrives også som en bærebjelke i autentisk lederskap i form av å være ærlig med seg selv (Avolio & Gardner, 2005). Selv om de innledningsvis knytter ærlighet overfor andre til begrepet oppriktighet og ikke autenticitet, viser Avolio og Gardner (2005) til at ærlighet i kommunikasjonen sees som viktig i forhold til å etterleve ærlighet som verdi. Ser vi på tilbakemeldinger er det en viktig komponent innenfor både autentisk ledelse og mentalisering. Innenfor autentisk ledelse er det viktig å søke tilbakemeldinger og å være uredde for å gi ærlige tilbakemeldinger (Avolio & Gardner, 2005). I rammen av mentaliseringsteorien skjer all læring i samspill med andre, og vi lærer oss selv å kjenne gjennom våre relasjoner (Rasmussen & Hagelquist, 2016; Skårderud & Duesund, 2014). Dermed blir tilbakemeldinger viktige i mentaliseringsteorien fordi innenfor å se seg selv utenfra er det å gi tilbakemeldinger å uttrykke vår opplevelse av andre verbalt og eksplisitt. Empirien viser at lederne er opptatt av ærlighet i forbindelse med tilbakemeldinger både i verdi og handling. Således utviser lederne kvaliteter innenfor både autentisk ledelse og mentalisering, og erkjenner verdien av å være et helt menneske i medarbeidersamtalene. Mentalisering og autentisk ledelse samspiller altså gjennom at tilbakemeldinger, i tråd med ledernes erfaringer, baserer seg på et ærlig ønske om å utvikle seg selv, hverandre og forholdet dem imellom; slik vi også så innenfor selv og andre dimensjonen av mentalisering (Di Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017; Bateman & Fonagy, 2012).

Selvforståelse og selvregulering er sentralt innenfor både autentisk ledelse og mentalisering, men forstås ulikt av teoriene. Like fullt kan ledernes erfaringer knyttes til begge forståelsene. Innenfor mentalisering handler som nevnt selvforståelse om å være bevisst sine følelser og å ha

ryggrad til å stå for egne meninger, mens selvregulering handler om å håndtere følelser slik at de ikke står i veien for utførelsen av lederskapet (Rasmussen & Hagelquist, 2016, s. 168). Slik tidligere drøfting har vært inne på, evner lederne å frikoble seg fra uønskede tanker og regulerer sitt fokus og sine følelser i medarbeidersamtalen, slik at de klarer å holde medarbeideren i sentrum for samtalen. Videre er lederne inne på viktigheten av å balansere tanker og følelser, slik at de ikke handler i affekt, samtidig som de er også opptatt av å handle i tråd med sine verdier (Bateman & Fonagy, 2012). Innenfor autentisk ledelse dreier derimot selvforståelse seg om at det er samstemthet mellom verdier, holdninger og atferd, mens selvregulering angår evnen til å skape denne balansen mellom verdier, holdninger og atferd (Avolio & Gardner, 2005). Når lederne reflektere kritisk rundt styrker og svakheter, som at de ikke må overdrive sin kompetanse som emosjonell eller relasjonell, kan dette sees som et tegn på det Avolio og Gardner (2005, s. 324) beskriver som et opphøyet nivå av selvforståelse. I takt med Avolio og Gardners (2005, s. 321) tanker utviser de overfor medarbeiderne at de er bevisst sine egne verdier og styrker, samt konteksten de opererer i, samtidig som de kommuniserer optimisme og moralsk karakter. Ledernes erfaringer med å utøve selvforståelse og selvregulering kan altså forstås både gjennom teoriene innenfor autentisk ledelse og mentalisering.

En av lederne erfarte at når han skulle forstå mentalisering så var det nyttig å se det ut fra tidligere kunnskap, og han støttet seg på modellen JoHari's vindu (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995). Erfaringen kan være nyttig for å se hvordan de ulike forståelsene av selvforståelse mellom mentalisering og autentisk ledelse henger sammen. JoHari's vindu er en kommunikasjonsmodell som består av fire deler (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995). Disse fire dele er det *åpne* som alle kjenner, det *skjulte* som kun personen selv kjenner, det *blinde* som kun andre vet om personen og det *ukjente* som ingen vet noen om per nå (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995, ss. 211 - 213). Lederen forteller at han brukte JoHari's vindu som et utgangspunkt for å forstå mentalisering. Mentaliseringsperspektivet har her en fot i det *blinde* vinduet, gjennom at å se seg utenfra handler om å øke innsikten i hvordan andre forstår oss (Rasmussen & Hagelquist, 2016). På den andre siden handler autentisk ledelse om å åpne opp det *skjulte* for andre slik at de kan se en transparens mellom handling og holdning (Avolio & Gardner, 2005). Slik ser vi at lederens erfaring med å bruke JoHari's vindu kan være en god måte å tilnærme seg selvforståelse på en balansert måte mellom mentalisering og autentisk ledelse.

Et fjerde område som autentisk ledelse er relevant for ledernes erfaringer er når de snakker om hvor mange roller lederen må ha. Empirien viser at lederne tidvis opplever rollekonflikt mellom

ulike jobbroller og den private sfæren. Lederne erkjenner hvor krevende dette er og erfarer at det letter på stresset hvis de kan være seg selv gjennom alle rollene. I dette øyemedet er autentisk ledelse relevant fordi, som Fikse (2013) skriver, må godt autentisk lederskap springe ut fra en indre balanse hvor man selv vet hva som er viktig og handler i takt med sine verdier. Ledernes erfaringer kan altså forstås som en erkjennelse av viktigheten av å fremstå autentisk ikke bare i lederskapet, men i rammen av hele sin livssituasjon.

Hvis vi tar igjen drøftingen omkring sårbarhet og åpenhet finner vi i at autentisk ledelsesteori gjør at funnene kan sees i et annet lys. Autentisk ledelse legger opp til at følger-leder relasjonen bygges på åpenhet (Avolio & Gardner, 2005). Når lederen klarer å være upartisk, autentisk i sine relasjoner og fremstår med integritet skapes en høy grad av tillit, respekt og positive følelser mellom leder og følger (Avolio & Gardner, 2005). Ut ifra denne teoretiske tilnærmingen ser vi at når lederne åpner seg opp, som drøftet i kapittel 5.1, vil de kunne skape tillit og respekt som antagelig vil kunne gagne dem i senere situasjoner. I lys av mentalisering kan denne tilliten igjen sees som å være et tveegget sverd, ved at vi stiller færre kritiske spørsmål (Bateman & Fonagy, 2012). I lys av mentalisering blir det viktig å fortsatt huske å sjekke ut antagelser, selv om lederne fortolker at de kjenner og forstår medarbeiderne godt (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Med tanke på å føre kommando kan dette slå begge veier. På den ene siden blir det lettere å føre kommando gjennom høyere tillit og at det stilles færre kritiske spørsmål. På den andre siden kan det som Kahneman (2012) beskriver, føre til beslutningsfeil fordi ordrer følges uten kritisk tenkning. Oppsummert kan vi gjennom autentisk ledelsesteori se at ledernes erfaringer med å vise sårbarhet kan være med på å gi et styrket tillitsbasert lederskap så lenge lederne er bevisste på muligheten for redusert kritisk tenkning hos medarbeiderne.

#### **5.4. Avsluttende oppsummering og kommentarer**

Jeg har i dette kapitlet drøftet ledernes erfaringer og erkjennelser ut fra relevante sammenhenger og teori for å best mulig besvare studiens problemstilling; *hva er fem ledere i Artilleribataljonen sine erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler?* Jeg vil her repetere hvilke kontekstuelle forhold studiens implikasjoner har fremkommet i, før jeg oppsummerer studiens ulike implikasjoner. Studiens metodiske tilnærming er som forklart i metodekapitlet eksplorativ og deskriptiv. Jeg har her beskrevet erfaringer fra lederne og drøftet erfaringene med vekt på å utforske implikasjoner som kan være relevante for Artilleribataljonen. Ledernes erfaringer har bygd på en enkel opplæring i mentalisering, og erkjennelsene lederne presenterer har bakgrunn i deres førsteinntrykk i bruk av mentalisering. Alle studiens funn har derved et lederperspektiv

og mangler en motvekt hos medarbeiderne. Videre må funnene forstås gjennom at studien er et øyeblikksbilde av opplevelsene, og at intervjuene er gjennomført i retrospekt av medarbeidersamtalene, og ikke som en observasjon av selve samtalene.

Studiens viktigste implikasjoner kan oppsummeres som å være at:

- Mentalisering gir en positiv verdi for kvaliteten på medarbeidersamtalene etter lederne oppfattelse. Hvorvidt denne verdien veier opp for ressursbruken for at lederne skal lykkes med mentalisering i medarbeidersamtalene er derimot uvisst. Videre vil antagelig ressursbruken variere fra leder til leder fordi mentalisering læres ut fra egen bakgrunn (Hart & Hvilshøj, 2013).
- Mentalisering, med alle sine dimensjoner, er krevende å tilegne seg gjennom bevisst øving, og det krever derfor tid for å bli bevisst god dersom lederen ikke allerede er god på implisitt mentalisering (Kahneman & Klein, 2009). Mentalisering blir derfor ekstra krevende i en tidlig fase hvor lederne får mange dimensjoner å fokusere på.
- Lederne erfaring viser at mentalisering og autentisk ledelse samspiller. For å utøve autentisk ledelse må lederne evne å mentalisere andre slik at de opplever å bli forstått og følt (Skårderud, 2016). På den andre siden må lederne være autentisk andreorientert og transparente i sin fremferd for å kunne forstå seg selv utenfra og den andre innenfra (Avolio & Gardner, 2005; Skårderud, 2014).

Studien viser at lederne erfarer å ta i bruk mentalisering noe ulikt, og at dette i tråd med teoriene til Bateman og Fonagy (2012) antagelig kan ha sammenheng med lederne bakgrunn og tilknytningshistorie. Både forståelsen og utøvelsen varierer hos lederne, men noen fellestrekk har fremkommet. Fordi mentalisering er et rommelig konsept er det krevende for lederne både å forstå og utøve. Noe som ser ut til å kreve både opplæring og øving utover det som er gjennomført i forbindelse med studien. Dette er i tråd med teoriene som beskriver at lederskap læres gjennom hele det levde liv (Hart & Hvilshøj, 2013). Mentalisering erkjennes av lederne som å være relativt utfordrende, og selv om noen av lederne føler de behersker det godt, ønsker også disse mer øving i utøvelsen av mentalisering. Spesielt ønskes øving innenfor bevisst eller eksplisitt mentalisering, slik at lederne kan føle seg komfortable med at de utøver mentalisering i medarbeidersamtalene på en god måte. Samlet sett argumenterer studien for at lederne erfarer at mentalisering i medarbeidersamtalen ser ut til å ha en positiv verdi for Artilleribataljonen, men at mentalisering i medarbeidersamtaler i en innledende fase vil kunne være krevende.



Samtidig erfarer også lederne at mentalisering gir lederne mulighet til å bringe medarbeiderne, og seg selv, ut av affekt. I tråd med Rasmussen og Hagelquists (2016) tanker erkjenner lederne at gjennom selvregulering, og ved å hjelpe andre til selvregulering av følelser, så kan de hjelpe medarbeiderne til å finne løsninger på sine utfordringer uten å tre løsningene ned over hodene deres. Videre erkjenner lederne at mentalisering gjør det mulig å skape et tettere tillitsforhold gjennom at medarbeiderne opplever å bli forstått og følt (Skårderud, 2016). Viktigheten av at medarbeiderne blir sett, og føler seg som sentrum av samtalen, står sterkt hos lederne, og som lederne er inne på erkjenner de at mentalisering gir god mulighet til å støtte medarbeidernes utvikling i ønsket retning.

Videre viser studien at ledernes erfaringer kan forstås både gjennom mentaliseringsteoriene og autentisk lederskapsteorier. Gjennom ledernes erfaringer blir det også tydelig at teoriene tidvis overlapper hverandre, mens på andre områder spriker i sin forståelse. Dette induktive funnet i studien gjør at hele studiens formål med å se på om mentalisering kan ha en positiv verdi for lederskapet i Forsvaret og Artilleribataljonen får nye dimensjoner. På den ene siden viser dette at mentalisering vil være relevant for Artilleribataljonen, dersom en antar at autentisk ledelse er ønsket lederskap. På den andre siden fremkommet et dilemma rundt hvorvidt avdelingen bør ha fokus på autentisk ledelse eller mentalisering dersom det, i en hektisk hverdag, ikke finnes tid til begge deler. Tidligere undersøkelser viser at det i Artilleribataljonen er en sammenheng mellom komponenter av autentisk ledelse og faktorene jobbtilfredshet og leder til medarbeider utveksling (Melgård & Rivenes, 2016). Dermed kan det antas at autentisk ledelse allerede er virksomt ved Artilleribataljonen. Av dette fremkommer et nytt forskningsspørsmål omkring hvorvidt mentaliseringsteori eller autentisk ledelsesteori vil være mest hensiktsmessig å etterfølge for å utvikle ledere i Artilleribataljonen?

Avslutningsvis er det interessant å si noe om hva denne studien kan skape utgangspunkt for av videre forskning. Siden alle funnene er fremkommet i et lederperspektiv vil det være interessant å se en tilsvarende studie fra medarbeidernes perspektiv og se hva dette gjør med bildet av mentalisering i medarbeidersamtaler. Da vil en i større grad kunne påvise hvorvidt medarbeiderne faktisk opplever å bli forstått og følt av lederne, og dersom begge parter intervjues om hvorvidt forståelse av seg selv og den andre samstemmer (Skårderud & Duesund, 2014). I tillegg ville det vært interessant å se på mentalisering i lederskapet over tid, som en longitudinell studie, eller i andre kontekster enn medarbeidersamtalen. Eksempelvis vil kunne en kausal studie sett på mulige sammenhenger mellom utfordringene som lederne opplever knyttet til mentalisering og hvordan de påvirker resultat og ledereffekt.

## Referanser

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion. Vitenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 2005, ss. 315 - 338. doi:doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Bateman, A. W., & Fonagy, P. (2012). *Handbook of Mentalizing in Mental Health Practice*. Arlington: American Psychiatric Publishing, Inc.
- Bateman, A. W., Bales, D., & Hutsebaut, J. (2015). *A Quality Manual for MBT*. London: Anna Freud Centre.
- Bjørndal, K. E. (2013). Pedagogisk designforskning - en forskningsstrategi for å fremme undervisning og læring. I M. Brekke, & T. Tiller, *Læreren som forsker. Innføring i forskningsarbeid i skolen* (ss. 245 - 259). Oslo: Universitetsforlaget.
- Chistoffersen, L., & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Clausewitz, C. (1993). *On War*. (M. Howard, & P. Paret, Overs.) London: Everyman's Library.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Damasio, A. (2002). *Følelsen av hva som skjer. Kroppens og emosjonenes betydning for bevisstheten*. (K. Lie, Overs.) Oslo: Pax Forlag.
- Di Stefano, G., Piacentino, B., & Ruvolo, G. (2017, juni 30). Mentalizing in Organizations: A Psychodynamic Model for an Understanding of Well-Being and Suffering in the Work Contexts. *World Futures*, ss. 216 -223.
- Fikse, C. (2013). *From self-actualization to co-actualization and co-creating within leadership*. Trondheim: NTNU - Faculty of Social Science and Technology Management.
- Fogtmann, C. (2014). *Forståelsens psykologi - Mentalisering i teori og praksis*. København: Samfundslitteratur.

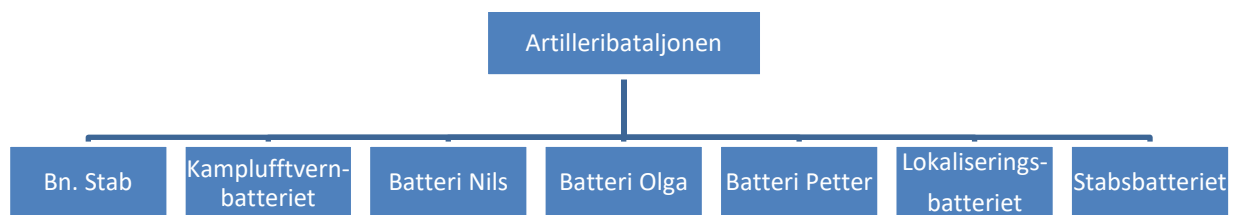
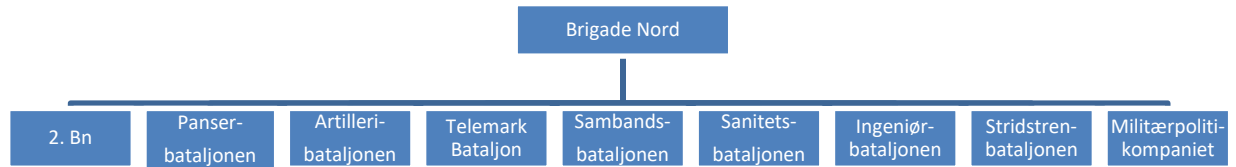
- Forsvaret. (2018, 04 12). *Artilleribataljonen*. Hentet 05 18, 2018 fra <https://forsvaret.no/artillerijeger>: <https://forsvaret.no/artillerijeger>
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FPVS. (2016). *Forsvarets Personellhåndbok del F - Fellesbestemmelser*. Hentet 06 09, 2019 fra [www.nof.no](https://www.nof.no): <https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/Personalh%C3%A5ndbok/2016-08-22%20Forsvarets%20personellh%C3%A5ndbok%20-%20Del%20F%20-%20Fellesbestemmelser.pdf>
- Gadamer, H.-G. (1990). *Sannhet og metode - Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. (L. Holm-Hansen, Overs.) Oslo: Pax Forlag.
- George, B., Sims, P., Mclean, A. N., & Mayer, D. (2007, Februar). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, ss. 129 - 138.
- Hagelquist, J. Ø. (2012). *Mentalisering i mødet med utsatte barn*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hart, S., & Hvilshøj, H. (2013). *Ledelse mellom hjerne og hjerte*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Haugan, J. (2017). Mentalisering, sosioemosjonell læring og psykisk helse. I M. Uthus, *Elevenes Psykisk Helse i Skolen* (ss. 204 - 226). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ihlen, B.-M., & Ihlen, H. (2003). *På seg selv kjenner man ingen andre*. Oslo: Cappelens Forlag AS.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke fort og langsomt*. (G. Nyquist, & E. Lilleskjæret, Overs.) Pax Forlag.

- Kahneman, D., & Klein, G. (2009, September). Conditions for Intuitive Expertise. *American Psychologist*.
- Karterud, S. (2008). Mentalisering. *Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 11*, ss. 1374 - 1375.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørka AS.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *How the way we talk can change the way we work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kleven, T. A., & Hjordemaal, F. R. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode - En hjelp til kritisk tolking og vurdering*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS Fagbokforlaget.
- Krogh, T. (2009). *Hermenutikk - Om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Køster, A. (2017). Mentalization, embodiment and narrative: Critical comments on the social ontology of emntalization theory. *Theory Psychology, 2017*, ss. 458 - 476. doi:doi/10.1177/0959354317711031
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010, Februar). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly Vol 21*, ss. 64 - 74.
- Leseth, A., & Tellemann, S. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Melgård, Ø., & Rivenes, Y. (2016). *Er transformasjonsledelse virksomt i det daglige hos Artilleribataljonen?* Oslo: BI.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rasmussen, H., & Hagelquist, J. Ø. (2016). *Mentalisering i organisationen*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Skårderud, F. (2014). Do you Mind? Mentalisering som nytt intellektuelt rammeverk for læring og endring. I *Lærerens grundfaglighet. Mentalisering som arbeidsredskap* (ss. 7-22). Værlose: Billesøe & Blatzer.
- Skårderud, F. (2016, 05 27). *Hva er Mentalisering?* Hentet fra Psykologisk.no: <https://psykologisk.no/2016/05/hva-er-mentalisering/>
- Skårderud, F., & Duesund, L. (2014). Mentalisering og Uro. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift Utgave nr 3 2014*, ss. 152 - 164.
- Solheim, J. A., Henriksen, R. E., & Skjevdal, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Svanholm, G., & Hermann, S. R. (2015). *Fremtidens Leder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Thaagard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Uthus, M. (2014). *Spesialpedagogenes oppfatning av sin rolle i en skole for alle - Idelaer, realiteter og belastninger*. Trondheim: NTNU - Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.
- van den Akker, J., Gravemeijer, K., Mckenney, S., & Nieveen, N. (2006). *Educational design research*. New York: Routledge.
- Watzlavick, P., & Jackson, D. D. (2010, Juni). On Human Communication (1964). *Journal of Systemic Therapies*(29, 2), ss. 53 - 68.  
doi:doi:http://dx.doi.org/10.1521/jsyt.2010.29.2.53
- Wego, H. (2017). *"Jeg er jo en lærer, jeg har ikke utdanna meg for å drive med krisehåndtering" - En kvalitativ studie av læreres erfaring med elever i krise*. Trondheim: NTNU - Fakultet for samfunnsforskning og teknologiledelse.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Organisasjonskart Brigade Nord og Artilleribataljonen



# Vedlegg 2 – Undervisningsopplegg del 1

10.07.2019

### Mentalisering i medarbeidersamtaler



### Agenda

- Forskning
- Leksjonsmål
- Hva er mentalisering?
- Mentalisering og kommunikasjon
- Mentaliseringssvikt

### Forskning

Min rolle

- Forsker ikke medarbeider

Samtykke og anonymitet


- Gå gjennom skjema

Hva vil jeg ikke si noe om

- Sammenhenger
- Intervjuet

Planen i dag og videre

Forsker Melgård



### Foreløpig problemstilling

Hva er fem leders erfaringer med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler?

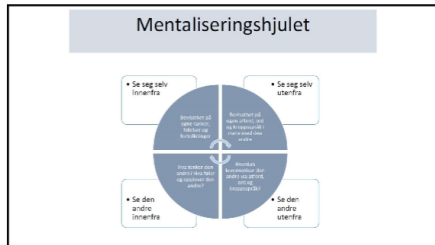
### Leksjonsmål

- Forstå hva mentalisering er.
- Forstå hva mentaliseringssvikt er.
- Ha en ide om hvordan mentalisering kan benyttes i MAS

### Hva er mentalisering?

#### Definisjon mentalisering

- *En mental prosess der vi danner oss forestillinger om eget og andres sinn; slik som tanker, følelser, behov, ønsker og intensjoner. Slike forestillinger gjør det mulig å tolke meningen med – og motivasjonen bak – egen og andres atferd.* (Bateman & Fonagy, 2004; Jacobsen 2014; Kvillo, 2015)



### Relevant for oss?

#### Definisjon mentalisering i arbeidslivet

- En felles mening som skapes gjennom (1) selvbvissthet og (2) bevissthet om andre på arbeidsplassen, som avgjør om forskjellighet mellom mennesker aksepteres eller ikke, og dermed om mennesker trives eller ikke, i arbeidshverdagen (Di Stefano et al., 2017)

#### Fire dimensjoner av mentalisering

- Automatisk vs kontrollert
- Indre vs Ytre
- Selv vs andre
- Affektiv vs kognitiv

#### Mentaliserende kommunikasjon

- Å se seg selv utenfra
- Å se den andre innenfra
- Spørre eller tolke
- Empatisk lytting

«Vi lytter oppmerksomt til hva den andre sier. Vi har evnen til å sette oss inn i den andres følelser og den andres sted - og forholder oss nysgjerrig i samtalen. Nærværet er høyt og vi lytter til mer enn det verbale.»

#### Kommunikasjon – Mentaliserende språk

- «Hans er helt umulig å jobbe sammen med»
- «Jeg synes at Hans er helt umulig å jobbe sammen med»
- «Jeg synes at det er vanskelig å samarbeide med Hans, fordi jeg opplever at han helst vil bestemme alt selv»
- «Jeg er en skikkelig dumst»
- «Jeg kjenner meg virkelig dum og udugelig. Hvordan kunne jeg bomme på denne analysen»
- «Denne gangen bommet jeg virkelig på valg av strategi. Det vil jeg ta lærdom av»


#### Oppgave

Og pause...



**Mentalisering**

- Er jeg bevisst egne (og andres) tanker og emosjoner og hvordan håndterer jeg disse?
- «Uten tårer er vi bare halve mennesker»
- Når opplever jeg at jeg er dypt og intenst aktiv og levende?



**Mentaliseringssvikt**

- Teleologisk modus
- Psykisk ekvivalens modus
- Forestillingsmodus



**Faktorer som påvirker mentaliseringsevnen**

- Tilknytningsmønstre
- Prosjeksjoner
- Parallele prosesser
- Negativ kapasitet og «containment»

**Mentalisering og verdighet**

Mentalisering handler dypst sett om aksept.

*«Du er uperfekt og jeg elsker deg»*

«Verdighet er å bli *sett og godtatt som seg*. Med flekker og feil. Ikke som glansbilde. Det er klart det er lettere for menneske å erfare verdighet hvis samfunnet lar være å sortere mennesket – etter kropp, etter hud, etter gud, etter evne, (...) Og verdige mennesker de blir trygge og rause. De vil dele verdighet.»

Per Fugelli

**Oppgave livslinje**

**Til del 2**

**Forventningsavklaring**

- Rydd opp i misforståelser og unngå skuffelser

**Oppgave:**

Reflekter over tidligere medarbeidersamtaler du har gjennomført i lys av det du nettopp har lært.



# Vedlegg 3 – Undervisningsopplegg del 2

10.07.2019



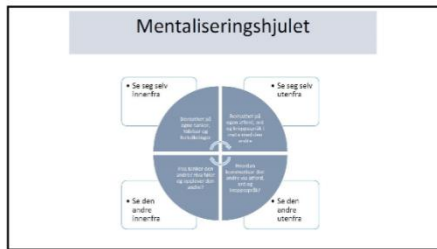
- ### Agenda
- Repetisjon
  - Medarbeidersamtalen
  - Mentaliseringsverktøy
  - Føremøter ved mentalisering

- ### Leksjonsmål
- Forstå hva mentalisering er.
  - Forstå hva mentaliseringsvikt er.
  - Ha en ide om hvordan mentalisering kan benyttes i MAS

### Hva er mentalisering?

#### Definisjon mentalisering

- *En mental prosess der vi danner oss forestillinger om eget og andres sinn; slik som tanker, følelser, behov, ønsker og intensjoner. Slike forestillinger gjør det mulig å tolke meningen med – og motivasjonen bak – egen og andres atferd.* (Bateman & Fonagy, 2004; Jacobsen 2014; Kivell, 2015)



- ### Fire dimensjoner av mentalisering
- Automatisk vs kontrollert
  - Indre vs Ytre
  - Selv vs andre
  - Affektiv vs kognitiv

### Mentaliseringssvikt

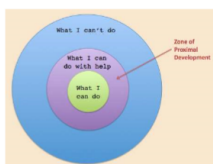
- Teleologisk modus
- Psykisk ekvivalens modus
- Forestillingsmodus



### Medarbeidersamtalen

- Fra hjemmeoppgaven: Hva tenker dere om mentalisering i tidligere samtaler?
- Hvem er samtalen for?
- Hvordan ivaretar vi best dette?
- Tips til hvordan å legge opp samtalen?
  - Formalia (Fif) vs uformelt og personlig
- Ville jeg blitt ledet av meg?
  - Ville jeg at jeg skulle holdt min samtale?

### Nærmeste utviklingszone



### Eksempel på: REFLEKSJON FØR MEDARBEIDERSAMTALE

#### Medarbeider:

- I hvilke situasjoner opplever du å komme til din rett, og få brukt dine evner, kvaliteter, ferdigheter?
- Hva kjennetegner disse situasjonene?
- Hva gjør at du trives i disse situasjonene?

#### Leder:

- Hva er medarbeiderens kvaliteter og styrker?
- Hvilke konstruktive bidrag har du lagt merke til at medarbeider har gitt organisasjonen?
- Hva skulle du ønske at medarbeider bestreber seg på å gjøre mer av?

### Mentaliseringsverktøy

- Å.B.E.N.T.
- Lære å atskille følelser
- Anerkjennende tilbakemeldinger
  - «Jeg synes at det fungerte bra med...»
  - «Jeg liker når du...»
  - «Jeg har lagt merke til at du...»
- Utviklende tilbakemeldinger
  - «Jeg synes det ville være bra om du...»
  - «Jeg tenker at en mulighet for deg er...»
  - «Jeg undres hva som vil skjedd dersom...»
- Puste anker
- Empatisk lytting

### Faremomenter ved mentalisering

- Misbruk av mentalisering
  - Å utnytte at man forstår den andres mentale tilstand på en måte som er skadelig for den andre. Ramme på den andres svake punkter.
- Pseudomentalisering
  - Urealistisk forhold til usikkerheten rundt det å forstå en annens sinn.
  - Overaktivt – bruker mye energi på å forestille seg hva andre tenker og føler
  - Destruktiv – Låser seg i en forståelse og overser viktig deler hos den andres opplevelse.

Mentalisering og verdighet

Mentalisering handler dypest sett om aksept.

*«Du er uperfekt og jeg elsker deg»*

«Verdighet er å bli sett og godtatt som seg. Med flekker og feil. Ikke som glansbilde. Det er klart det er lettere for menneske å erfare verdighet hvis samfunnet lar være å sortere mennesket – etter kropp, etter hud, etter gud, etter evne, (...) Og verdige mennesker de blir trygge og rause. De vil dele verdighet.»

Per Fugelli

## Vedlegg 4 – Intervjuguide

# Intervjuguide

Hva er fem leders erfaringer med å ta i bruk mentalisering - i medarbeidersamtaler?

## Del 1: Introduksjon og avklaring

Jeg ønsker i forbindelse med intervjuet og presisere følgende:

«Repetere samtykkeskjema» VIS NYTT SKJEMA.

- Deltakelsen er frivillig og du kan når som helst trekke deg
- Jeg ber om at du ikke trekker inn informasjon som er gradert
- Alle svar du gir vil bli forsøkt anonymisert så langt det er mulig, herunder evt. navn du gir under intervjuet. Dersom det er mulig er det fint om du ikke betegner de du har hatt samtaler med ved navn.
- Jeg vil at du tenker mer på meg som en forsker og mindre som en kollega under intervjuet
  - o Dette er viktig fordi jeg er ute etter å finne svar til oppgaven og ikke si noe om jobben som gjøres. Data som samles inn vil ikke bli brukt i jobbsammenheng.
  - o Videre er det fint om svarene så langt det er mulig ikke påvirkes av vår relasjon på eller av jobb.
- Jeg ønsker at du utdyper ting som for oss kan være implisitt/underforstått, fordi vi jobber sammen. Både mtp stammespråk og fordi felles forståelse kan gjøre at vi tar ting for gitt som bør komme i klartekst i en oppgave.
- Husk at alle svar du gir er riktige – det er dine erfaringer, dine opplevelser og din forståelse jeg er nysgjerrig på.

Har du noen spørsmål før vi starter?

## Del 2: Innledende spørsmål

Fortell litt kort om arbeidet ditt. Gjerne det som faller deg umiddelbart inn. Er det noe du synes er spesielt fint eller vanskelig? (Hva er det viktigste i din jobb?)

Fortell litt om hvilken ledererfaring du har i Forsvaret? Har du ledererfaring fra andre steder?  
Kun formalia.

Kan du fortelle kort om hvilken formell lederutdanning du har?

Hvor mange medarbeidere rapporterer til deg direkte?

Hvor mange har du i denne perioden gjennomført medarbeidersamtale med?

Kan du si noe om (hva du liker best ved å jobbe som leder i Forsvaret?) hvorfor har du valgt å jobbe som leder i Forsvaret? Hva motiverer deg mest? Hvorfor?

### **Del 3: Mentalisering i medarbeidersamtalen**

#### **3.1 Om MAS**

Kan du si litt om hvordan du ser på medarbeidersamtaler? Hva synes du om en slik samtale? Hva er eventuelt viktig ved en slik samtale? Hva er mindre viktig?

Hva vektlegger du i disse samtalene?

Hvilke erfaringer har du med medarbeidersamtaler fra tidligere? Noe positivt eller negativt du vil trekke frem?

#### **3.2 Åpent om mentalisering i MAS**

Hva forstår du med mentalisering? Husk at det ikke er «fasiten» jeg er ute etter her, men mer det du for din egen del har fått ut av undervisningen.

Fortell hvordan det var å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtalen.

Synes du en mentaliserende tilnærming påvirket samtalene? Og evt. hvordan?

Var det noe som fungerte godt? Fortell. Hva eventuelt var utfordrende? Fortell.

Kan du si noe om hva du gjorde som du opplevde som mentaliserende atferd? Og eventuelt noe som medarbeideren gjorde?

Tror du at kan fortelle om konkrete eksempler der du eller medarbeider mentaliserte godt?

Hvilket inntrykk fikk du av medarbeidernes opplevelse av samtalene?

### **3.3 Om egne evne til å mentalisere,**

Hva opplevde du at påvirket din evne til å bevisst mentalisere i samtalen? Hva påvirket positivt og hva påvirket negativt og hvordan?

Fikk du noe inntrykk av medarbeiderens evne til å mentalisere? Fortell gjerne om noen konkrete eksempler.

Hvis du sammenligner de forskjellige samtalene. Var det forskjeller rundt det å ta i bruk mentalisering?

Sinnsstemning den dagen?

Kjennskap til personen på forhånd?

Stress i hverdagen?

Forstyrrelser fra andre?

### **3.5 Mentaliseringssvikt**

Opplevde du noen gang at du selv eller noen av medarbeiderne hadde tydelig mentaliseringssvikt? Fortell i tilfelle gjerne hvordan du merket det og opplevde det.

### **3.4 Mentaliseringsdimensjoner og verktøy**

Hvis du tenker tilbake på de forskjellige dimensjonene innenfor mentalisering – hvordan var det å balansere disse under medarbeidersamtalen?

- Tanker om følelser og føle om tanker
- Veksle indre/ytre
- Veksle selv/andre
- Veksle bevisst/ubevisst

Hvordan vil du si at du vektlegger de forskjellige dimensjonene?

Under briefene ble det presentert noen enkle verktøy for mentalisering – Kan du si litt om hvorvidt og hvordan du klarte å ta i bruk disse? Før, under eller etter samtalene. Lett/vanskelig, hvorfor?

### **3.6 Mentalisering og andre områder – muligheter og utfordringer**

Kan mentalisering ha betydning for arbeidet ditt ut over medarbeidersamtalen? Hvordan da? Hva skal til?

Hvilke utfordringer opplever du knyttet til bruk av mentalisering (i medarbeidersamtalen, på arbeidsplassen, for deg personlig)?

Tror du det er mulig å utvikle evnen til mentalisering i lederrollen? Hvordan da? Hva skal til?

## **Del 4: Avslutning**

Har du lært noe ved å ta del i denne masterstudien? Evt. hva? Om deg selv? Evt. hva? ... om medarbeiderne? Evt. hva?

Har du ytterligere noe du ønsker å tilføye til det vi har pratet om?

Og helt avslutningsvis – tror du at du kan si noe om hvordan du har opplevd dette intervjuet?



## Vil du delta i forskningsprosjektet ” *Mentalisering i medarbeidersamtaler* ”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke erfaringer fem ledere her med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Jeg skriver masteroppgave innenfor Organisasjon og Ledelse ved NTNU-Videre og har valgt spesialisering innenfor relasjonsledelse. Oppgavens tema er mentalisering, og jeg ønsker å se på hva lederes erfaring med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler er.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU og institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er gjennomført som et strategisk utvalg i Artilleribataljonen. Du er valgt ut til å delta fordi du oppfyller krav til å være leder med personellansvar som gjennomfører medarbeidersamtaler.

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

I den forbindelse vil jeg gjennomføre 5 intervjuer til å samle inn data. I tillegg vil jeg tilby to undervisningsøkter, med en enkelt refleksjonsoppgave mellom undervisningene. Temaet for undervisningen vil være mentalisering. Per nå planlegger jeg at første undervisning gjennomføres 3. eller 4. desember og at andre undervisning gjennomføres i starten av januar.

I praksis betyr dette at du samtykker til å delta 2 undervisningsøkter på i arbeidstiden samt å gjennomføre en refleksjonsoppgave mellom de to øktene. Etter at du har gjennomført medarbeidersamtaler med dine ansatte vil jeg deretter gjennomføre et intervju med deg.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Hos NTNU vil kun jeg og min veileder Marit Uthus ha tilgang til data.

- Under transkribering vil alle navn kodes med informantnummer som gjør at persondata kun eksisterer på båndopptaker.
- På grunn av undervisningen og det lave antall informanter vil ikke informantene anonymiseres overfor hverandre.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen desember 2019. Alle opplysninger som da er samlet inn vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU, institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Meg, Øyvind Melgård, 92284013, [omelgard@me.com](mailto:omelgard@me.com)
- Min veileder på NTNU ved institutt for pedagogikk og livslang læring ved Marit Uthus, 92650438, [marit.uthus@ntnu.no](mailto:marit.uthus@ntnu.no).
- Vårt personvernombud:
  - NTNU: Thomas Helgesen, 93079038, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Marit Uthus  
Prosjektansvarlig  
veileder

Øyvind Melgård  
Masterstudent ved NTNU-videre

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Mentalisering i medarbeidersamtaler og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i undervisning og intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *desember 2019*.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 6 – Godkjenning fra avdelingen til å gjennomføre studien

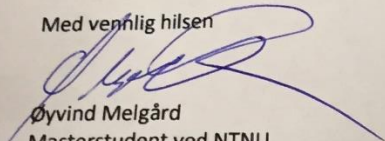
### Godkjenning til innsamling av data i forbindelse med masteroppgave ved NTNU.

Jeg skriver masteroppgave innenfor Organisasjon og Ledelse ved NTNU-Videre og har valgt spesialisering innenfor relasjonsledelse. Oppgavens tema er mentalisering, og jeg ønsker å se på hva lederes erfaring med å ta i bruk mentalisering i medarbeidersamtaler er. I den forbindelse vil jeg gjennomføre 5-10 intervjuer til å samle inn data. I tillegg vil jeg gjennomføre en intervensjon på to økter, med en enkelt refleksjonsoppgave mellom undervisningene. Per nå planlegger jeg at første undervisning gjennomføres 3 eller 4 desember og at andre undervisning gjennomføres i starten av januar. Intervensjonene har til hensikt å lære informantene om mentalisering og hvordan det evt. kan benyttes i en samtale. Jeg vil deretter la informantene gjennomføre de halvårige samtalene før jeg intervjuer dem i tentativt månedsskiftet januar – februar.

Det jeg søker godkjenning for er å kunne samle inn data i Artilleribataljonen. Dataene vil tilhøre forskeren og forskningsprosjektet frem til det er avsluttet. All rådata som samles inn vil bli slettet så snart sensur og klagefrist for oppgaven har gått ut, tentativt desember 2019.

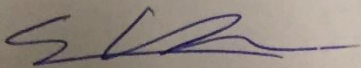
I tillegg søker jeg godkjenning til å kunne gjennomføre to økter med undervisning i emnet mentalisering innenfor arbeidstid. Mitt håp for oppgaven er at dette skal være med på å forbedre medarbeidersamtalene, men her vil resultatene vise hva informantene opplever.

Med vennlig hilsen

  
Øyvind Melgård  
Masterstudent ved NTNU

Jeg gir herved godkjenning til at Øyvind Melgård kan samle inn data til sitt forskningsprosjekt i Artilleribataljonen. *Merknad: Anonymisering eller i tråd med Personopplysningsloven*

Jeg gir herved godkjenning til at det kan gjennomføres to undervisningsøkter innenfor normal arbeidstid med informantene.

  
Einar Berntsen  
NK-Bn/Stabssjef

