

Ellen Tangvik

# Nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud

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

Veileder: Marit Uthus

Februar 2020



Ellen Tangvik

# **Nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud**

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

Veileder: Marit Uthus

Februar 2020

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



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Denne studiens utgangspunkt er kvalitative intervjuer med 3 avdelingsledere med lederansvar for flere kommunale botilbud, som forteller om arbeidet sitt. Målsettingen med studiet er å få ny innsikt i hvordan avdelingsledere med begrenset ledererfaring på dette nivået, opplever sin arbeidssituasjon. Denne innsikten sees i lys av prinsippet om nærledelse, med særlig vekt på muligheter og utfordringer med å være en god leder for medarbeidere i tilrettelagte botilbud. I den aktuelle kommunen ble nærledelse innført for å gi bedre muligheter for oppfølging av medarbeidere, utvikling av arbeidsmiljøet, herunder redusere sykefravær.

I starten av dette studiet var det den teoretiske rammen fundamentert i teori om autentisk ledelse, relasjonsledelse og mentalisering. Avdelingsledernes fortellinger ledet til en empiri hvor teori om forventning og verdier (Wigfield & Eccles, 1992), sosial kognitiv teori (Bandura, 1997), og rolleteori (Merton, 1957), ble inkludert i studien.

Intervjuene ble gjennomført induktivt med åpne spørsmål, og analysene ble innledet åpent før teori som kunne gi mening til data ble valgt. Med en slik abduktiv tilnærming håpet jeg å få kunnskap om avdelingsledernes arbeid, slik de ser det. Studiens problemstilling er:

*Nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud.*

Et sentralt funn i studiet var at avdelingslederne var klart verdibaserte i sin tilnærming til ledelse. Deres verdifundament besto av ansvarlighet, mellommenneskelige verdier og brukernære verdier. Disse kom frem ved hvordan de ønsket å bruke sin kompetanse til å gjøre en forskjell for brukeren, i deres genuine menneskeinteresse, hvor medarbeidernes beste var viktig for dem, og en motivasjon for å ta ansvar i jobben som avdelingsleder.

Flere interessante funn viste at det fantes barrierer for ledelse i kraft av de rammebetingelsene og forventningene avdelingslederne møter i sitt arbeid. Disse barrierene utfordrer dem i å lede i samsvar med sine verdier og utøve nærledelse etter kommunens intensjon ved innføring av avdelingsledelse. Dette medfører belastninger for dem i form av å kjenne på følelser som utilstrekkelighet og bekymring, som på lengre sikt kan bli belastninger som får konsekvenser for dem selv, og for motivasjon og utholdenhet i lederrollen.

Studiet gir ny innsikt i deres arbeidssituasjon og kan belyse de utfordringene og mulighetene de står overfor på en slik måte at det kan stilles nye spørsmål om hvordan rommet for nærledelse kan bli større, og lederopplæringen mer spesifikk rettet mot hva avdelingsledere trenger for å være gode ledere for medarbeidere i tilrettelagte botilbud.

## Forord

Dette masterstudiet har gjennom alle små og store tankeprosesser, refleksjoner og litteraturstudier underveis, gitt meg nye perspektiver på ledelse. Det har bidratt til en bevissthet om mine egne verdiperspektiver, og gitt meg kunnskap om de indre prosessene som påvirker meg som leder.

Det er med ydmykhet jeg vil takke «Arne», «Berit» og «Linda» for at dere satte av tid til å bli intervjuet, og ville dele de erfaringene og tankene dere hadde relatert til det å være avdelingsledere. Gjennom samtalene med dere har jeg fått ny kunnskap og innsikt som jeg har tatt med meg videre, og som nå har resultert i en ferdig masteroppgave.

Til slutt vil jeg takke veileder Marit Uthus for svært god kvalitet på veiledningene, for evnen til å dele av sin rike kunnskap, og for den helt spesielle egenskapen hun har i møte med mennesker, som gir motivasjon, inspirasjon, og gjør det spennende å studere.

Trondheim, februar 2020

Ellen Tangvik

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Forord.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
1.0 Innledning.....	5
2.0 Studiens teoretiske grunnlag.....	6
2.1 Teori om mestringsforventning.....	6
2.1.1 Sammendrag av teori om mestringsforventning.....	9
2.2 Teori om forventning og verdier.....	9
2.2.1 Sammendrag av teori om forventning og verdier.....	12
2.3 Teori om autentisk ledelse.....	12
2.3.1 Sammendrag av teori om autentisk ledelse.....	13
2.4 Teori om mentalisering.....	13
2.4.1 Hva er mentalisering?.....	13
2.4.2 Mentalisering i et utviklingspsykologisk perspektiv.....	15
2.4.3 Mentalisering i psykoterapi.....	16
2.4.4 Mentalisering og ledelse.....	16
2.4.5 Sammendrag av teori om mentalisering.....	17
2.5 Rolleteori.....	18
2.5.1 Sammendrag av rolleteori.....	18
3.0 Metode.....	19
3.1 Forskningsdesign.....	19
3.1.1 Oversikt over den metodiske konstruksjonen av forskningsprosjektet.....	19
3.1.2 Kvalitativ forskningsmetode.....	20
3.1.3 Intervju som forskningsmetode.....	21
3.1.4 Utvalg av informanter.....	24
3.1.5 Forskerrolle og forforståelse.....	26
3.1.6 Validitet og reliabilitet.....	27
3.1.7 Etske vurderinger i studiet.....	31
3.1.8 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuundersøkelsen.....	32
3.1.9 Transkripsjon og analyse.....	35
4.0 Empiri.....	40
4.1 Om verdier som fundament for ledelse.....	41
4.1.1 Ansvarlighet som verdi.....	41

4.1.2	Brukernære verdier .....	43
4.1.3	Mellommenneskelige verdier for ledelse .....	45
4.2	Ledelse i det mellommenneskelige møtet .....	47
4.2.1	Kompetanse for relasjonsledelse .....	48
4.2.2	Å forstå den andre og seg selv i møte.....	50
4.2.3	Å skape rom for å lede nært .....	52
4.2.4	Gode rollemodeller .....	53
4.2.5	Å oppleve støtte.....	54
4.3	Barrierer for ledelse .....	56
4.3.1	Betydningen av geografisk beliggenhet og ansvarsområde.....	56
4.3.2	Økonomiske rammebetingelser .....	57
4.3.3	Klare rammer og forventninger .....	59
4.3.4	Å ikke strekke til .....	62
5.0	Oppsummering og drøfting .....	64
5.1	Oppsummering av de viktigste funnene .....	64
5.1.1	Om verdier som fundament for ledelse .....	64
5.1.2	Ledelse i det mellommenneskelige rommet .....	64
5.1.3	Barrierer for ledelse .....	65
5.2	Drøfting .....	66
5.2.1	Verdier som mulighet og utfordring .....	66
5.2.2	Mestringstro og utholdenhet i arbeidet, enn så lenge? .....	73
5.2.3	Nærledelse, men hvor nært egentlig? .....	74
5.2.4	Avsluttende konklusjon og kommentar .....	76
	Litteraturliste .....	77



## 1.0 Innledning

Formålet med denne studien er å vinne innsikt i hvordan nye avdelingsledere i kommunale tilrettelagte botilbud opplever sin arbeidssituasjon. Avdelingsledelse ble innført som et nytt ledernivå i denne kommunen for en del år siden. Intensjonen med ledelsesmodellen var å etablere nærledelse for å gi bedre muligheter for oppfølging av medarbeidere, utvikle arbeidsmiljøet, herunder redusere sykefravær.

Ved oppstart av dette studiet hadde avdelingsledelse vært innført i noen år. Vi vet fortsatt lite om hva avdelingsledere selv tenker om egen rolle, og hvordan rammene er lagt til rette for at de skal utøve god ledelse. Fordi avdelingslederne er nøkkelpersoner knyttet opp mot botilbudene, er det interessant å se nærmere på hvordan de ser på muligheter og utfordringer, og videre hva de selv mener de trenger for å lykkes med oppdraget.

Jeg er ikke kjent med at det er gjort tilsvarende forskning på akkurat dette fagområdet tidligere, men har gjennom litteratursøk funnet studier hvor det sees nærmere på mellomledere med et verdibasert perspektiv (Nielsen, 2011), og flere artikler som omhandler ledelse og verdier (Ostling & Løvaas, 2018; Garthus, 2015).

Tidligere forskning på ledelsesfeltet viser imidlertid at de mest effektive lederne legger vekt på medarbeidernes styrker, på å bygge gode team med relasjonskompetanse, og medarbeidere som har innflytelse på andres meninger, samt er ledere som har egenskaper som gjør at de greier å forstå medarbeidernes behov (Hart & Hvilshøj, 2013).

Gitt min egen bakgrunn som avdelingsleder og spesialisering i relasjonsledelse i masterstudiet hadde jeg forforståelse på det området jeg skulle undersøke, men samtidig også et faglig utgangspunkt for å få ny innsikt i avdelingsledernes refleksjoner, tanker og meninger om egen rolle og arbeidssituasjon. Det har i denne studien vært svært viktig for meg å få tilgang til deres perspektiver på nærledelse, noe som var medvirkende til å bruke en kvalitativ forskningsmetode i studien.

I studien ønsker jeg å besvare følgende problemstilling: *Nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud.*

## 2.0 Studiens teoretiske grunnlag

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget for studien. Teorien ble valgt på bakgrunn av analysene av intervjudata, med den begrunnelsen at den fremsto egnet til å gi utdypende mening og forståelse til avdelingsledernes erfaringer.

Jeg vil her innlede med å redegjøre for teori om mestringsforventning, som har utgangspunkt i sosial kognitiv teori (Bandura, 1997), videre beskrives teori om forventninger og verdier (Wigfield & Eccles, 1992). Etter dette blir det gitt en kort innføring i autentisk ledelse, hvor hovedkilden er Avilio & Gardner (2005).

Deretter blir underkapittelet om mentalisering innledet med en definisjon av mentalisering først, og deretter en beskrivelse av hva mentalisering er. Videre sees mentalisering nærmere på i et utviklingspsykologisk perspektiv, i psykoterapi og avslutningsvis mentalisering i ledelse. Teorikapittelet avsluttes med å gjøre kort rede for rolleteori (Merton, 1957). Alle underkapitlene etterfølges av et kort sammendrag av hovedpunktene i teorien.

### 2.1 Teori om mestringsforventning

I dagens samfunn skjer endringer raskt på mange områder, både teknologisk, sosialt og knyttet til tilgangen på informasjon og kunnskap. For mennesket stiller dette krav til å være i stand til å fornye seg både personlig, og i samspill med andre. Utviklingen har gått fra at menneskene hadde en begrenset forståelse av verden rundt dem, og liten mulighet til å påvirke omgivelsene, til i større grad å kunne forutse hendelser, kontrollere dem og slik kunne påvirke sin egen livssituasjon. Den krevende virkeligheten med hurtige endringer gjør at individets mestringsfølelse har betydning når det gjelder å ha innflytelse på egen fremtid (Bandura 1997).

Ifølge Skaalvik & Skaalvik (2012), har Albert Banduras teori om mestringsforventning sin opprinnelse i, og er en viktig del av sosial kognitiv teori. Innenfor sosial kognitiv teori anses individets tilpassing til omgivelsene, og dets handlinger til å være et resultat av en gjensidig vekselvirkning mellom adferd, personlige faktorer (kognitive, biologiske og følelsesmessige), samt påvirkning fra miljøet. Hvilken faktor som har mest innflytelse, vil variere ut ifra type aktivitet og situasjon. (Bandura, 1986; Bandura, 1997).

Bandura (1997) relaterer begrepet «human agency» til menneskets evne til å påvirke sitt eget liv og livssituasjon gjennom hvordan de velger å handle. Mennesket beskrives med et potensiale for selvstendighet, og med en iboende grunnleggende motivasjon for å ha styring

over eget liv. Denne motivasjonen reguleres til dels av indre faktorer samt av hvordan deres prestasjoner blir oppfattet av dem selv, i samspill med det sosiale systemet de er en del av (Bandura, 1986).

«Human agency» kan ifølge Skaalvik og Skaalvik (2012), forstås som det å være agent i eget liv. Bandura (1997) bruker begrepet «agent» (agency) om individets intensjonelle handlinger som gjøres for å oppnå en ønsket situasjon, jamfør det å sitte i førersetet i eget liv.

I kraft av at mennesket ikke eksisterer isolert fra andre, og oppnår resultater i samspill med andre, ser ikke Bandura (1997) «agency» som løsrevet fra den sosiale konteksten og strukturen individet befinner seg i. Individet forstås både som bidragsyter til, og skaper av det sosiale systemet det er en del av (Bandura, 1997). Tilhørighet, deltagelse og sosiale relasjoner har betydning for individets mulighet til å utvikle seg i retning av å være agent i eget liv. (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Individet er i stand til og bevisst sette seg mål. Ved å analysere situasjonen de står overfor kan de ta stilling til ulike handlingsvalg for å nå målet, vurdere egen kompetanse og mulige konsekvenser av handlingen. Refleksjon over resultatet i ettertid kan føre til at tenkning og strategier blir endret for å sikre bedre måloppnåelse. Mennesket fremstår som agent i eget liv både når de utfører handlingen, og når de reflekterer over resultatet (Bandura, 1986).

Bandura (1997) mener personens tro på egen mestringsevne (self-efficacy) er den viktigste faktoren i utvikling av å være agent i eget liv. Med utgangspunkt i sosial kognitiv teori er han av den oppfatning at individets grunnleggende antagelser om at deres handlinger har betydning for utfallet, ligger til grunn for deres mestringsforventninger. Bandura (1997) trekker frem fire hovedkilder han ser som vesentlige i utvikling av mestringstro:

- Autentisk mestringserfaringer
- Vikarierende erfaringer
- Verbal overtalelse
- Fysiologiske og emosjonelle faktorer

*Autentiske mestringserfaringer* er den informasjonskilden som har mest betydning i det å ha tro på egen mestring. Tidligere erfaring med å ha lyktes på et område fører til en sterkere overbevisning og forventning om å lykkes senere. I motsatt fall vil det å feile før personen har opplevd mestringsfølelse, svekke forventningen om mestring (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Bandura, 1997).

*Vikarierende erfaringer* viser til en form for observasjonslæring, eller modellæring hvor en sammenligner seg med andre som er relevante for oppgaveløsningen. Modellæringen vil tillegges mest vekt når det dreier seg om viktige andre, personer som vi ser opp til, og som betyr noe for oss (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Bandura, 1997).

*Verbal overtalelse* som kilde til å utvikle forventning om mestring, kan dreie seg om støtte, eller forsikring fra signifikante andre om at personen har det som skal til for å oppnå resultater. Oppmuntring og støtte når oppgaver er krevende kan bidra til å styrke mestringsfølelsen. Økt tiltro til egen mestring kan føre til økt innsats og utvikling av nye ferdigheter og kunnskap, i den hensikt å nå målet (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Bandura, 1997).

*Fysiologiske og emosjonelle faktorer* kan ha innflytelse på forventning om mestring hos en person i form av at tidligere erfaringer og opplevelser lagres som mentale skjema, som aktiveres i visse situasjoner. Når følelser som glede, eller stolthet aktiveres i forhold til en oppgave vil forventningen til egen mestring øke. Hvis oppgaven ledsages av fysiologiske reaksjoner som engstelse eller hjertebank, vil mestringstroen svekkes (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Bandura, 1997).

Bandura (1997) deler forventning om mestring inn i to kategorier. «Efficacy expectations» viser til forventninger om å mestre en konkret oppgave, mens «outcome expectations» er fremtidige forventninger orientert mot resultatet, og hva som skjer når oppgaven er utført. Begge kategoriene er betydningsfulle i forhold til hvordan vi velger å handle, og hvor motiverte vi er til å utføre oppgaven (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Ifølge Bandura (1997) er motivasjon proporsjonal med forventningene om å oppnå et spesifikt resultat av de handlingene vi utfører, og den verdien vi tillegger resultatet. Med andre ord blir personer mer motiverte når de har høye forventninger, og resultatet er viktig for dem, og mindre motiverte når resultatet av handlingen betyr mindre, og deres forventninger til egen mestring er lavere.

Mestringsforventning er avgjørende i forhold til de valgene vi tar. Manglende tro på egen evne til å gjennomføre en oppgave påvirker både individets motivasjon og følelsesmessige tilstand negativt. Individets mestringstro vil derfor ha betydning for hvilken innsats som legges ned for å nå målet, og utholdenhet når oppgaven skal utføres (Bandura, 1997; Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Uten å ha tro på at det er mulig å oppnå resultater vil ikke individet gjøre forsøk på å lykkes. I motsatt fall vil personer som har stor tiltro til egen mestringsevne motiveres av utfordringen med å løse en vanskelig oppgave fremfor å ønske å unngå den (Bandura, 1997).

### 2.1.1 Sammendrag av teori om mestringsforventning

Teori om mestringsforventning er en del av sosial kognitiv teori. Begrepet «Human agency» uttrykker den grunnleggende motivasjonen for selvstendighet, og det å «ha hendene på rattet» i eget liv, som Bandura (1997) mener mennesket har. Det å være agent i eget liv (human agency) viser til intensjonelle, målrettede handlinger for å ta styring over sin livssituasjon. Forventning om mestring hos individet spiller en nøkkelrolle i utviklingen av dette. Kilder til mestringstro er: Autentiske mestringserfaringer, vikarierende erfaringer, verbal overtalelse og fysiologiske og emosjonelle faktorer.

Å ha mestringstro handler både om indre faktorer og et samspill med det sosiale systemet individet er en del av. I hvilken grad en person har forventning om mestring har betydning for motivasjon, innsats og utholdenhet i oppgaveløsning (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Bandura, 1997).

## 2.2 Teori om forventninger og verdier

Det finnes mange ulike teorier om motivasjon knyttet til mestring. Disse teoriene forsøker å se på sammenhenger, og forklare våre valg av aktiviteter og oppgaver, vår utholdenhet og engasjement i å løse dem, og hvordan de gjennomføres som følge av dette (Wigfield & Eccles, 1992; Wigfield & Eccles, 2000; Wigfield & Eccles, 2002).

En av de mest kjente og viktigste teoriene er «expectancy-value theory», som wigfield og Eccles med flere har utformet. Teorien kan oversettes til norsk, som teorien om forventninger og verdier. Begrepet «expectancy» kan forstås som forventning om mestring, og det kan her trekkes en parallell til hvordan Bandura beskriver dette begrepet, som avgjørende for å fremstå som agent i eget liv (Bandura, 1997). Teorien om forventning og mestring inkluderer i tillegg til mestringsforventning, et verdiperspektiv som kilde til motivasjon (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Et historisk tilbakeblikk viser at utvikling av teorien ble påbegynt av Atkinson allerede i 1957. I den tidlige utgaven av teorien definerte Atkinson «expectancy» som individets forestillinger om prestasjonene ville lykkes, eller mislykkes. Hans verdiperspektiv var nært knyttet opp mot dette. Wigfield og Eccles har i sin videreutvikling av teorien et bredere perspektiv på hvilke grunnleggende tanker som ligger bak våre forventninger om mestring (Wigfield, 1994).

Hypotesen i teorien om forventninger og verdier er at både personers forventning om å mestre, og den verdien oppgaven har for dem, har innflytelse på hvilke oppgaver personen velger å utføre, og hvordan de utføres. Det individuelle perspektivet er inkludert i teorien fordi ulike personer vil knytte ulik verdi til samme oppgave (Wigfield & Eccles, 2002).

Wigfield og Eccles bidrar til å tydeliggjøre hva verdier handler om når de introduserer fire ulike faktorer ved en persons opplevelse av verdi, i forhold til forskjellige oppgaver (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Eccles, 1992; Wigfield & Cambria, 2010). Kategoriene inndeles i personlig verdi, indre verdi, nytteverdi og kostnad (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

*Personlig verdi* kan ikke sees som uavhengig av personens identitetsutvikling og berører områder som selvoppfatning og sosialisering. Personlig verdi er nært forbundet til vår egen selvoppfatning, og er verdier som uttrykker, eller bekrefter hvem vi er. Konsekvensen av dette vil være at oppgaver som er i samsvar med individets personlige verdier, og slik er knyttet til personens opplevelse av seg selv, tillegges størst verdi, mens aktiviteter som ikke samsvarer med dette, blir opplevd som mindre viktige (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Cambria, 2010).

*Indre verdi* er nært knyttet til vår opplevelse av tilfredsstillelse, eller glede ved å utføre en aktivitet, og handler derfor også om hvilke gjøremål vi interesserer oss for. Aktiviteter som er motivert av indre verdier ledsages gjerne av et dypere engasjement og mer utholdenhet hos individet (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Cambria, 2010).

Skaalvik & Skaalvik (2012), refererer til at det kan være vanskelig å skille mellom indre verdi og personlig verdi, men viser til at indre verdi er ledsaget av positive følelser som glede, mens personlig verdi handler mer om idealer.

*Nytteverdi* handler om i hvor stor grad vi oppfatter at oppgaven samsvarer med de målene, og ambisjonene vi har for fremtiden (Skaalvik & Skaalvik, 2012). Når dette aspektet aktiviseres i individets opplevelse av verdi, blir ikke oppgavegjennomføringen et mål i seg selv, men gir mening i form av å være ett skritt på veien mot fremtidige mål. Nytteverdi karakteriseres av at det er aktiviteter nært opp til det vi opplever som viktige mål, og dermed noe vi er opptatt av, og som derfor motiverer oss (Wigfield & Cambria, 2010).

*Kostnad* er en faktor som omhandler individets opplevde negative konsekvenser ved å utføre arbeidet. Dette kan dreie seg om antagelser hos personen om at arbeidet krever mye innsats, eller tar mye tid. Alternativt at valget om å gjennomføre aktiviteten medfører en prioritering

mellom oppgaver, som alle oppfattes som viktige. Nytteverdi er slik spesielt knyttet til valg av oppgaver. Et sentralt spørsmål for personen vil være om nytteverdien ved å utføre arbeidet vil være verdt kostnadene. Dette verdiperspektivet er nært forbundet med hva personen velger å gjennomføre (Skaalvik & Skaalvik 2012; Wigfield & Cambria, 2010).

Skaalvik & Skaalvik (2012) viser til at kostnaden kan oppleves større når det dreier seg om oppgaveløsning, som ikke er i samsvar med ens egne verdier. De beskriver videre at når oppgaven krever ferdigheter som ikke samsvarer med individets forutsetning, vil det å utføre arbeidet kunne utløse negative følelser, som eksempelvis angst.

Kompleksiteten i verdidimensjonen utgjøres av alle disse faktorene, og påvirker de valgene vi tar. Det vil variere fra oppgave til oppgave om personlige verdier, vurderinger av kostnader ved aktiviteten, arbeidsglede eller målrettethet ligger til grunn for valg av aktiviteter (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Skaalvik & Skaalvik (2011), har lærerrollen som utgangspunkt for sin forskning. De anvender begrepet verdisamsvar som et uttrykk for en situasjon der det er overenstemmelse mellom lærerens personlige verdier, og skolens normer, regler og verdier. De henviser til Rosenberg (1979), og sidestiller uttrykket verdisamsvar med hans begrep «contextual consonance». Skaalvik & Skaalvik (2012), oversetter dette til dissonant kontekst. I tilfeller der det er sprik mellom verdiene til læreren og verdisystemet på skolen kaller de dette dissonant kontekst.

Å være i et miljø, forstått som en dissonant kontekst, der egne verdier ikke samsvarer med de verdier som blir signalisert direkte eller indirekte, kan påvirke en persons selvoppfatning negativt, men også synet på miljøet som representerer dissonansen, blant annet fordi det verdisynet personen har ikke oppleves som verdsatt. Å arbeide i en dissonant kontekst kan videre føre til at personen opplever manglende tilhørighet til miljøet personen er i. Det kan oppstå følelser av å ikke passe inn, eller at noe føles feil. Det kan ledsages av stressreaksjoner i arbeidet (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Skaalvik & Skaalvik (2011) lanserer en hypotese fra sin forskning som omfatter lærere hvor de mener at verdisamsvar har betydning for trivsel, arbeidsglede og opplevelsen av tilhørighet, mens dissonant kontekst er en negativ faktor som er relatert til å bli følelsesmessig sliten og påvirker evnen til å kunne stå i jobben. Det beskrives også at det å tilpasse seg det rådende verdisynet for lærere, ved å utføre handlinger som ikke er i tråd med eget verdisyn, medfører ubehag som kan lettes ved en kognitiv bevissthet om at en er «presset» til å utføre dette (Skaalvik & Skaalvik, 2011).

### 2.2.1 Sammendrag av teori om forventninger og verdier

Wigfield og Eccles teori om forventninger og mestring tar utgangspunkt i sosial kognitiv teori, men skiller seg fra denne ved å inkludere både forventning om mestring og den verdien det har for individet å løse en oppgave, som kilder til motivasjon. De deler en persons opplevelser av verdi inn i de fire kategoriene: personlig verdi, indre verdi, nytteverdi og kostnad (Skaalvik & Skaalvik, 2012)

Ulike oppgaver relateres til forskjellige opplevelseskategorier, og påvirker dermed de valgene vi tar. Den ideelle situasjoner for individet er at oppgavene vi gjør er i samsvar med de verdiene vi har. Verdisamsvar, eller konsonans, er viktig for individets opplevelse av trivsel, arbeidsglede og tilhørighet. Manglende verdisamsvar kalles dissonant kontekst, og er en faktor som innvirker negativt, og kan føre til følelsesmessige belastninger, og påvirke evnen til å stå i jobb (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Skaalvik & Skaalvik, 2011).

### 2.3 Teori om autentisk ledelse

Avilio & Gardner (2005), mener opprinnelsen til begrepet autentisitet kan spores tilbake til de greske filosofene. De viser videre til de humanistiske psykologene Maslow og Rogers, som var opptatte av personlig selvaktualisering. Begrepet autentisitets nære forbindelse til humanistisk psykologi tydeliggjøres av Avilio & Gardner (2005), som karakteriserer autentisitet som noe annet enn oppriktighet. Å være autentisk handler om å ha en dyp sannferdighet ovenfor seg selv, og slik uttrykke og handle i tråd med sine innerste tanker og følelser.

Oppriktighet involverer at representasjonen av vårt eget selv, i form av tanker og følelser, uttrykkes til andre slik det oppleves. Oppriktighet handler derfor mer om at vår uttrykksform er presis og sannferdig, enn at en er sannferdig overfor seg selv (Avilio & Gardner, 2005). Å være autentisk er noe du er i deg selv uavhengig av andre, mens oppriktighet relateres til noe som skjer i samspill med andre (Avilio, Gardner & Walumbwa, 2005).

Mennesker som er autentiske lever i tråd med sin sanne natur, og er i stand til å se seg selv nøyaktig og klart, som de fremstår i sitt liv. De har en helhetlig funksjon som mennesker fordi de tar fornuftige valg som ikke er basert på, eller hemmet av andres forventninger til dem (Avilio & Gardner, 2005).

Å sette autentisitet i sammenheng med utøvelse av ledelse ble først gjort innenfor sosiologi, og utdanningsfeltet. Den nåværende oppfatningen av hva autentisk ledelse er stammer fra positiv psykologi. Autentiske ledere er personer som innehar en dyp, indre bevissthet om egen



tenkning og adferd. De blir oppfattet av andre som personer med innsikt i sine egne, og andres moralske og verdibaserte perspektiver, kunnskap og styrker. De har en bevissthet i forhold til hvilken kontekst de handler ut ifra (Avilio & Gardner 2005). Autentiske ledere er sannferdige mot seg selv, men også i rollen sin som leder. «Det involverer å oppfatte sosiale koder, medarbeideres behov, forventninger, ønsker og tilbakemeldinger» (Avilio, Gardner & Walumbwa, 2005, s. 9).

### 2.3.1 Sammendrag av teori om autentisk ledelse

Det som kjennetegner autentiske ledere er at de har en dyp bevissthet i forhold til egen tenkning og adferd, og ser seg selv slik de fremstår. De innehar en dyp sannferdighet overfor seg selv, og handler i tråd med denne. Valgene tas ut ifra fornuft, er kontekstbaserte, og velges ikke ut ifra hva andre forventer av dem. Å være autentisk skiller seg fra det å være oppriktig ved at autenticiteten er uavhengig av andre, mens oppriktighet relateres til noe som skjer i samspill med andre. Autentiske ledere oppfattes til å ha innsikt i både egne og andres verdibaserte, moralske perspektiver, styrker og kunnskap (Avilio & Gardner, 2005).

## 2.4 Teori om mentalisering

Mentalisering kan defineres i tråd med introduksjonen til Bateman & Fonagy (2007), hvor Skårderud og Karterud beskriver mentalisering som «implisitt og eksplisitt å fortolke egne og andres handlinger som meningsfulle ytringer av indre liv, eksempelvis behov, ønsker, følelser og fornuft» (Bateman & Fonagy, 2007, s. xx). Mentalisering kan forklares ytterligere som en grunnleggende innstilling som gjør at oppmerksomheten rettes mot sin egen og den andres mentale tilstand, med en bevissthet om at det som tolkes i samspillet representerer en av mulige tolkninger av virkeligheten (Allen, Fonagy & Bateman, 2007). Begrepet beskrives videre i delkapitlene under.

### 2.4.1 Hva er mentalisering?

Når man mentaliserer har man et bevisst forhold til hva som skjer i sitt eget sinn, og samtidig hva som foregår i den andres (Allen et al., 2007). Peter Fonagy (2006), uttrykker dette i en kortfattet definisjon som «*holding mind in mind*» (Allen & Fonagy 2007, s. 3). En mer hverdagslig definisjon på mentalisering er «Å se seg selv utenfra og se andre fra innsiden» (Spurkeland, 2013, s. 257)

Å mentalisere krever å ha en mentaliserende holdning. Dette innebærer en forståelse av, og en ydmykhet i forhold, til at man ikke fullt ut kan vite hva som foregår i den andres sinn, fordi det er adskilt fra vårt eget. En kan derfor ikke ta utgangspunkt i egne tanker og følelser og gå

ut ifra at en finner samsvarende opplevelser hos den andre. En mentaliserende holdning vil si «å møte andre, åpent, utforskende og nysgjerrig» (Fogtmann, 2014, s. 9). En slik innstilling innebærer at man alltid må ha en tilstedeværende vilje til refleksjon og undring som utgangspunkt for å endre perspektiver på forståelsen av den andre (Fogtmann, 2014). Dette kan forstås i tråd med Brudal (2014), som sier at «innbygd i mentaliseringsbegrepet ligger en forståelse av at følelser ofte er uklare, og at vår fortolkning ikke alltid er presis» (Brudal, 2014, s. 111) Fortolkning av egne og andres følelser som kilder til utsagn og handlinger kan gi rom for misforståelser i kommunikasjonen. (Brudal, 2014).

Mentalisering som begrep har mange fasetter. Begrepet kan inndeles i fire ulike dimensjoner (Allen & Fonagy, 2006). Dimensjonene er polariserte, fordi dimensjonene inneholder to poler som i utgangspunktet representerer motsetninger. Å sette seg inn i disse dimensjonene kan gjøre det lettere å forstå hva mentalisering er. God mentalisering innebærer at begge polene er likt aktivisert, og at det er en balanse mellom dem (Fogtmann, 2014).

Hos mennesker med ulike former for psykiske lidelser kan man se en dårlig avbalansering mellom ytterpunktene i dimensjonen, noe som innebærer at mentaliseringsevnen kan bli dårligere. De fire mentaliseringsdimensjonene er: Bevisst, eller ubevisst mentalisering, kognitiv eller affektiv mentalisering, mentalisering som dreier seg om indre eller ytre forhold, og mentalisering som handler om andre, eller en selv (Fogtmann, 2014).

*Implisitt(ubevisst) mentalisering* kan forklares som en mer ubevisst form for mentalisering som involverer adferd og antagelser som opptrer automatisk i møte med den andre. Den automatiske responsen kan blant annet skje intuitivt (Allen et al., 2006). Intuisjon kan forklares som «et fæmenologisk og adferdsmæssig korrelat til viden oppnået gjennom implisitt læring» (Allen et al., 2008, s. 51) Intuisjonen er ifølge Allen et al. (2008) basert på mønstre som er ubevisst innlært, uten at vi har et bevisst forhold til det. Implisitt mentalisering skjer raskt og er en umiddelbar reaksjon som kan beskrives som en snarvei i mentaliseringen (Allen et al., 2006).

*Eksplisitt (bevisst) mentalisering* viser til bevisste prosesser som ofte involverer refleksjon og verbale uttrykksformer (Fogtmann, 2014). Eksplisitt mentalisering handler om «å sette ord på følelser» (Allen et al., 2007, s. 49), men antar også en mer symbolsk form hvor det eksplisitte kan uttrykkes gjennom kunst, eller fortellinger (Allen et al., 2007).

Forskjellen mellom den ubevisste og bevisste formen for mentalisering kan forklares med «Å vite at og at hvide hvordan» (Allen et al., 2007, s. 51). Et bilde på dette kan være at en

skriftlig prøve innebærer bruk av eksplisitt hukommelse, mens den praktiske delen av samme prøve involverer implisitt kunnskap (Allen et al., 2007).

Sammenhengen mellom motpolene i dimensjonen blir tydelig når Allen et al. (2007) beskriver at eksplisitt mentalisering innebærer å aktivisere, bevissthetens evne til å tilpasse seg, og selvinnsikt som når vi møter nye situasjoner som krever løsninger, mens den implisitte mentaliseringen involverer lavere bevissthetsområder. Eksplisitt og implisitt mentalisering spenner over et stort område av den mentale kapasiteten. Det er på det rene at denne reguleringen krever både «selvindsigt og indsigt i andre» (Allen et al., 2007, s. 53).

*Kognitiv mentalisering* handler om hvordan vi tenker om den andre, eller oss selv, mens *Affektiv mentalisering* dreier seg om hvilke følelser som aktiviseres i møte med den andre (Fogtmann, 2014).

Når vi mentaliserer godt aktiviserer vi begge ytterpunktene både det kognitive, og det empatirelaterte i form av å forstå at andre mennesker også har følelser, og at det er en sammenheng mellom vår tenkning, de behovene og ønskene vi har, og hvordan vi handler (Allen & Fonagy, 2006).

Mentaliseringsdimensjonen *Indre forhold*, handler om å mentalisere med fokus rettet mot seg selv, og andres tanker og følelser, eksempelvis når man lytter oppmerksomt til noe den andre sier. Motpolen *Ytre forhold*, viser til at oppmerksomheten er rettet mot adferd, som tolkning av gester eller handlinger, som bakgrunn for mentalisering (Fogtmann, 2014).

Menneskene fremstår som likesinnet i form av at det vi sier, eller føler, er basert på det samme fundamentet. Dette kan utdypes med å henviser til at alle opplever løgn og sannhet som det er, uavhengig av om det er en selv, eller andre som formidler det. Det samme dreier seg om en universal følelse som skam, ved brudd på sosiale normer (Allen et al., 2008).

Det beskrives imidlertid forskjeller på mentaliseringskvaliteten når en tar utgangspunkt i subjektiv, eller objektiv kunnskap om eget selv (*seg selv, eller andre*) Med å se seg selv i førsteperson, og ikke i tredjeperson blir mentaliseringen ikke like overflattisk, og gir mindre rom for mistolkninger basert på antagelser om den andre (Allen et al., 2008).

#### 2.4.2 Mentalisering i et utviklingspsykologisk perspektiv

Fra et vitenskapelige perspektiv er mentalisering nær forbundet med tilknytningsteori og utviklingspsykologi. John Bowlby påbegynte arbeidet med tilknytningsteori i 1969

(Skårderud & Sommerfeldt, 2008). Teorien var fundamentert på forståelsen av at alle mennesker har behov for å etablere nære følelsesmessige bånd (Evang, 2005).

Den tidlige tilknytningen skjer ved spedbarnets forsøk på å få nærhet og oppnå kontakt med signifikante andre (mor) gjennom tilknytningsadferd, som eksempelvis gråt.

Tilknytningsadferden utløses ved spedbarnets behov for trygghet. Fogtmann (2014) viser til Bowlby (1977), når det refereres til at selv om tilknytningsadferden er sterkest hos små barn vedvarer den gjennom livsløpet og utløses eksempelvis når det oppstår situasjoner hvor individet har behov for omsorg (Fogtmann, 2014).

Skårderud & Karterud beskriver i introduksjonen til Bateman & Fonagy (2007) hvordan trygg tilknytning influerer positivt på utvikling av mentaliseringsferdigheter, mens mentaliseringsevne hemmes, eller reduseres når tilknytningen er usikker. De ser videre på tilknytning som «et medfødt og biologisk instinkt for overlevelse og utvikling» (Bateman & Fonagy, 2008, s. xxvii). Gjennom omsorgsgivers nærvær og respons på barnets reaksjoner, reguleres tilstanden, det opprettes likevekt og barnet holder ut (Evang, 2005).

#### 2.4.3 Mentalisering i psykoterapi

Mentaliseringsbegrepet ble først brukt innenfor psykologiens fagområde i forhold til blant annet autisme, senere for å forklare traumer, og som behandlingsform for borderline personlighetsforstyrrelser (Fogtmann 2014). Mentaliseringsbasert terapi vektlegger å etablere tilknytning gjennom en terapeutisk allianse med behandler, som når den oppleves trygg, kan gi rom for å være utforskende i forhold til det indre liv, som eksempelvis personens behov, tanker og håp (Skårderud og Sommerfeldt 2008).

Fra å inngå i psykoterapi har mentalisering ifølge Fogtmann (2014), blitt relevant i pedagogiske praksis, kommunikasjonsfeltet og ledelse.

#### 2.4.4 Mentalisering og ledelse

Hart et al. (2013) viser til en stor internasjonal studie om hva som særpreger de mest effektive lederne. Resultatet viste at disse lederne alltid satser på medarbeidernes sterke sider, de bygger komplementære team hvor relasjonskompetanse og grad av påvirkningskraft på andres meninger verdsettes. De effektive lederne hadde i tillegg kvaliteter som gjorde at de kunne forstå medarbeidernes behov (Hart & Hvilshøj, 2013).

Hart & Hvilshøj (2013) drar en linje fra utviklingspsykologien til ledelsesfeltet når de hevder at en godt utviklet mentaliseringsevne bidrar til større selvforståelse, som gjør at man

dyktigere i å lede andre, betraktelig bedre til å forvalte sin faglige kompetanse samt utvikle personligheten sin på ulike områder (Hart & Hvilshøj, 2013).

Gjennom å ha gode ferdigheter i mentalisering kan lederen få en mer dyptgående forståelse og innsikt i sine medarbeidere. Evnen til å reflektere over den mentale bakgrunnen for adferd og holdninger lederen møter hos den enkelte medarbeider, kan gi grobunn for intervensjon basert på forståelse av deres situasjon. En slik dypere forståelse kan være et fundament til å forstå på en fleksibel måte, også for medarbeideren. Slik kan en mentaliserende leder lykkes bedre med gjennomføring av endringsprosesser (Fogtman, 2014).

#### 2.4.5 Sammenheng av teori om mentalisering

Mentaliseringsbegrepet sees i nær tilknytning til utviklingspsykologi og tilknytningsteori (Skårderud & Sommerfeldt, 2008). God tilknytning påvirker mentaliseringsferdigheter positivt, mens det motsatte hemmer mentaliseringsevnen (Skårderud & Karterud, 2008). Begrepet ble først kjent innenfor psykologiens felt, blant annet som i form av mentaliseringbasert terapi for mennesker med borderline personlighetsforstyrrelser (Fogtman, 2014)

Mentalisering handler om å ha et bevisst forhold til hva som foregår i sitt eget, og andres sinn, og slik innta en mentaliserende holdning. Denne innstillingen krever en forståelse for at en aldri kan få full innsikt i hva som foregår i den andres sinn, så man må møte den andre åpent, nysgjerrig og utforskende, og ikke ta utgangspunkt i at dette samsvarer med egne tanker og følelser. Fortolkninger av egne og andres følelser som kilder til handling kan skape misforståelser i kommunikasjonen. Å få tilgang til den andres perspektiv krever vilje til undring og refleksjon (Fogtman, 2014).

Fogtman (2014) refererer til fire ulike dimensjoner, med motpoler som kan bidra til forståelse av mentaliseringsbegreps kompleksitet. De fire mentaliseringsdimensjonene er: Bevisst, eller ubevisst mentalisering, kognitiv eller affektiv mentalisering, mentalisering som dreier seg om indre eller ytre forhold, og mentalisering som handler om andre, eller en selv (Fogtman, 2014).

Mentaliseringens hensikt er gjennom fortolkning av egne og andres handlinger, se dem i perspektiv av meningsfulle indre uttrykk for følelser, behov, tanker og fornuft. Mentalisering har en verdi i ledelse fordi det bidrar til større selvforståelse, og en dypere forståelse av medarbeiderne.

## 2.5 Rolleteori

Merton (1957) uttrykker i sin rolleteori en oppfatning av at det finnes forskjellige sosiale systemer, og videre at de sosiale systemene vi opererer innenfor er ulike. Den rollen vi har, forstås som et resultat av de forventningene vi stilles overfor i den sosiale sammenhengen vi er en del av. Han bruker begrepet rollesett som en beskrivelse av hvordan individet må forholde seg til ikke bare sin egen rolle, men til mange ulike roller med ulike forventninger. Han bruker en medisinerstudent som eksempel, og viser hvordan studenten må forholde seg til andre sosiale roller som lærere, rektor, medstudenter, og skolestyret.

Møter mellom mennesker kompliseres ved at det også representerer et møte med det rollesettet den enkelte innehar. Dette bidrar til en kompleksitet som kan være krevende ved at ulike forventninger blir rettet mot personen, avhengig av hvilke rollesett de en samhandler med har. Ulike, og eventuelle motsetningsfylte forventninger kan føre til en opplevelse av et konfliktfylt rollesett (Merton, 1957).

Det utdypes videre av Merton (1957) at avstand er avgjørende for hvor stor grad et rollesett oppleves som konfliktfylt. Opplevelsen av konflikt avtar proporsjonalt med jo lengre avstanden til den som personifiserer forventningene er. Det beste i henhold til Merton (1957) er en balanse mellom forventninger og autonomi for den personen som bekler rollen fordi det innebærer en følelse av kontroll.

Merton (1957) beskriver at konfliktfylte rollesett er lettere å leve med, jo lenger avstand det er til den som representerer forventningene i rollesettet. Teorien sier videre at det finnes en optimal sone av kontroll, der gitte standarder for praksis balanseres med autonomi for personen som besitter en rolle.

### 2.5.1 Sammendrag av rolleteori

Rolleteori (Merton, 1957) ser de rollene vi har som summen av de forventningene som knyttes til dem. I møte med andre i vår sosiale kontekst møtes derfor mange rollesett med ulike forventninger, noe som er kompleks, og kan føre til rollekonflikt. Opplevelsen av konflikt forverres dess mindre avstand det er til den som representerer forventningene. Det ideelle er en balanse mellom gitte standarder, og autonomi (Merton, 1957)

## 3.0 Metode

Dette kapittelet har til hensikt å redegjøre for den metodiske referanserammen i studiet, hvor målet var å besvare problemstillingen «*Nærledelse – muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*». Gjennom beskrivelser av metode og metodologiske valg, gjennomføringen av forskningsprosjektet i praksis, og ved å gi et innblikk i mine refleksjoner som forsker, blir bakgrunnen for funn og resultater synlig for leseren.

Kapittelet innledes med beskrivelse av forskningsdesignet for studiet og videre med en utdyping av kvalitativ metode, og intervju som forskningsmetode, før forskerrollen blir mer sentral i beskrivelse av utvalg av informanter, forskerrolle og forforståelse, validitet og reliabilitet og etiske vurderinger i studiet. Den praktiske gjennomføring presenteres i delkapitlene som omhandler utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuundersøkelsen, transkribering og analyse.

### 3.1 Forskningsdesign

I forberedelsene til denne undersøkelsen ble det laget en oversikt over forskningsprosessen med utgangspunkt i problemstillingen, konstruering av den metodiske rammen for prosjektet, og beskrivelse av de prinsippene jeg som forsker mente skulle gjelde for undersøkelsen, noe som ifølge Thagaard (2013) kalles et forskningsdesign.

#### 3.1.1 Oversikt over den metodiske konstruksjonen av forskningsprosjektet

I denne studien var formålet å få innsikt i hvordan nye avdelingsledere ser på sine muligheter og utfordringer til å utøve nærledelse. Uttrykket nærledelse viser til kommunens målsetting med innføring av avdelingsledelse, og vil videre omtales relatert til det å være en god leder for medarbeidere i botilbudene.

Forskningsmessig var det nødvendig å innhente så detaljrik og nyansert kunnskap og informasjon som mulig fra avdelingsledernes eget erfaringsfelt, noe kvalitativ forskningsmetode er spesielt egnet til i henhold til Kvale & Brinkmann (2018), Datainnsamlingen hadde et deskriptivt preg ved at jeg som forsker var opptatt av at avdelingslederne skulle beskrive hva de følte, opplevde eller hva de gjorde, så detaljert som mulig, slik det er for dem.

Forskningsdesignet involverte et fenomenologisk perspektiv, som Kvale & Brinkmann (2018) beskriver som å være åpen overfor det som beskrives, se etter det viktige i meningsinnholdet

og forsøke å legge bort forforståelsen. Dette var viktig for meg fordi jeg var bevisst på egen forforståelse, og forsøkte å se forbi den.

Datainnsamlingen ble planlagt som et semistrukturert intervju, hvor den halvstrukturerte intervjuformen ivaretok mitt behov som forsker for å ha noe struktur i datainnsamlingen, samtidig som intervjuformen åpnet for å innhente ny og spennende kunnskap fra intervjusamspillet, noe som det henvises til i Thagaard (2013), og Tjora (2012).

Studiet ble lagt opp med den stegvis-deduktive induktive metoden (SDI), slik Tjora (2012) utdyper denne, som en metode som kjennetegnes ved det å forske vekselvis induktivt og deduktivt. Det induktive, eller med andre ord empirinære, ble representert ved at sammenhengene jeg fant i datamaterialet var utgangsposisjonen for å orientere seg mot utvikling av teori, og deduktiv ved at andre etablerte teorier brukes for å forstå disse sammenhengene, slik det går frem av Thagaard (2013) og Tjora (2012).

Design av undersøkelsen innebar derfor på et overordnet plan, en abduktiv tilnærming, som betegner denne dialektiske skiftningen mellom å forske induktivt og deduktivt. Fra å oppdage sammenhenger i datamaterialet, og lage hypoteser, til å lese ny teori knyttet til disse, som førte til nye måter å forstå og tolke dataene på, som beskrives av Kvale & Brinkmann (2018), Thagaard (2013) og Tjora (2012). I egenskap av å være forsker i dette studiet betydde det å forske induktivt, at det var datainnsamlingen som i stor grad avgjorde valget av det teoretiske grunnlaget. Intervjuene hadde til dels et eksplorativt, og dermed utforskende preg fordi det ble forsøkt gjennomført så åpent som mulig.

Denne innledende overordnede oversikten over forskningsdesignet redegjør for de systematiske elementene i den kvalitative forskningen som Thagaard (2013) ser som viktige, i samspill med den åpne og reflekterende innlevelsen hos forskeren, her meg, som kommer tydeligere frem senere i metodekapitlet.

### 3.1.2 Kvalitativ forskningsmetode

Valget av forskningsmetode må avspeile det området det skal forskes på, og det man har til hensikt å finne, ifølge Tjora (2012). Da jeg begynte studien min i 2018, var mitt utgangspunkt å få innsikt i hvordan nye avdelingsledere opplevde sin arbeidssituasjon, og få kunnskap om hva de innenfor rammen av nærledelse, så som muligheter og utfordringer ved det å være en god leder for sine medarbeidere. Fordi det var deres subjektive erfaringer, tanker og refleksjoner det var sentralt å få tilgang til var det nærliggende å velge kvalitativ metode i form av intervju, som Thagaard (2013) og Brinkmann & Tangaard (2012) har sagt noe om.



I følge Thagaard (2013) er kvalitative forskningsmetoder egnet til å «oppnå en forståelse av sosiale fenomener» (Thagaard, 2013, s. 11). Avdelingslederne opererer innenfor en sosial kontekst hvor de som mellomledere har ansvar for medarbeidere som bistår mennesker med ulike funksjonsnedsettelse. Behovet for å forstå mer om hva dette innebar pekte i retning av å bruke en kvalitativ tilnærming i forskningen.

Forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode er ifølge Thagaard (2013) at «kvalitative metoder søker å gå i dybden, og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall» (Thagaard, 2013, S. 17). I en kvalitativ tilnærming settes søkelyset på en dypere forståelse av verdi, og mening hos mennesket, sett i fra deres ståsted, og innenfra deres virkelighet, slik Brinkmann & Tangaard (2012) viser til, noe som i min forskning dreide seg om å få inngående kjennskap til avdelingsledernes perspektiver og arbeidsfelt.

Kritikken mot kvalitative metoder kan være forestillingen om at kvalitative forskning er mindre troverdig enn kvantitativ fordi forskningen oppfattes som mindre objektiv, noe Tjora (2012) mener er feil, men likevel kan påvirke valg av metode. Når det tradisjonelt sett er knyttet mer status til kvantitativ forskning innenfor enkelte fagområder, herunder ledelsesfeltet, vurderte jeg å bruke en kombinasjon av metodene. Med de ressursene jeg som forsker hadde tilgjengelig, var det pragmatiske årsaker som tidsbruk medvirkende til at dette ikke ble gjort i denne studien.

### 3.1.3 Intervju som forskningsmetode

Intervjuet er den mest kjente metoden for datainnsamling innenfor den kvalitative forskningen ifølge Thagaard (2013) og Tjora (2012). Det kvalitative forskningsintervjuet skiller seg fra dagliglivets samtaler ved at det «er et intervju der det konstrueres kunnskap i samspill eller interaksjon mellom intervjueren eller den intervjuede» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 22).

Brinkmann & Tangaard (2012) sier at valget av det kvalitative forskningsintervjuet som tilnærming tillater forskeren å være nærmere opplevelsen til de enkelte informantene, som i dette studiet var avdelingsledere. Metodevalget ble forsterket av denne nærhetens muligheter til å forstå hva som lå til grunn for deres beskrivelser av avdelingslederrollen, og hvordan de reflekterte over sine erfaringer.

En av flere alternative tilnærminger til datainnsamling innenfor den kvalitative forsknings-tradisjonen er observasjonsstudier. Fordi observasjonsstudier fokuserer mer på hva informantene gjør, i form av hvordan de handler og samhandler i sin sosiale kontekst, og ikke

hvordan de beskriver sin arbeidshverdag ble denne tilnærmingen til datagenerering ikke benyttet. Observasjonsstudier beskrives i Brinkmann & Tangaard (2012) og Tjora (2012).

Observasjonsstudier i en begrenset form kunne vært brukt i tillegg fordi det kunne gitt mer informasjon enn bare å intervju informantene. Refleksjonen over hvorvidt dette kunne ført til utvikling av andre teorier, var en del av vurderingen av hvilken tilnærming som skulle benyttes. Fordypning i avdelingsledernes egne perspektiver ved å følge deres fortellinger muliggjorde nye oppdagelser i et felt jeg som avdelingsleder selv var kjent med.

Observasjonsstudier var en ukjent arena, og jeg vurderte derfor at intervjuet ville være tilstrekkelig, og i seg selv representerer en sosial handling, med mulighet til å utforske det som framkom under intervjuene, i henhold til hva Thagaard (2012) sier.

Strukturen og formen på et forskningsintervju kan variere fra det forholdsmessig lite strukturerte intervjuet til intervju som har en fastere struktur. Karakteristisk for intervju som er lite strukturerte er at det er få spørsmål, og intervjuet styres i stor grad av hva den intervjuede forteller. Denne løse strukturen i intervjuet kunne ført til at avdelingslederne formidlet noe fra sin livsverden som var interessant, og spennende i forskningssammenheng. På den andre siden kunne intervjuet tatt en slik retning at mine forskningsspørsmål ikke ble besvart, og at analysene av intervjuet ble for krevende, noe jeg ikke ønsket å risikere, etter å ha satt meg inn i dette via Brinkmann & Tangaard (2012).

Mer strukturerte intervjuet har en strammere intervjustil med mange spørsmål, og preges mer av den som intervjuer ifølge Brinkmann & Tangaard (2012). Intervjuene kan gjennomføres kvantitativt som spørreundersøkelse med flere svaralternativer, men som forsker vurderte jeg at nyanser i hvordan det erfarer å lede medarbeidere i den sosiale konteksten som mellomleder, ville bli borte med denne intervjuformen som Brinkmann & Tangaard (2012) benevner). Denne vurderingen ble gjort opp mot studiets troverdighet, fordi slike spørreundersøkelser gir mer sammenlignbare resultater ved at alle avdelingslederne ville fått samme spørsmål, slik som Thagaard (2013) redegjør for dette. På min undersøkelsesarena som forsker, i møte med nye avdelingsledere ønsket jeg å bevege meg ut fra den forståelsesrammen tidligere litteraturstudier og egen yrkesrolle hadde skapt. En kvantitativ spørreundersøkelse var derfor ikke hensiktsmessig i dette studiet.

Valg av metode avhenger slik Kvale (2006) ser det, av hvilket tematisk område det skal forskes på, kunnskap om temaet, og om hvilke metoder som finnes for innhenting av data, og analyse av disse. Hans visuelle beskrivelse av intervjueren som en som reiser i ukjent

landskap, men også mer planlagt til kjente steder, var inspirerende for meg som forsker i valget mellom intervjuenes ulike former. Spørsmålene som stilles i menneskemøtene underveis skaper historier som fortelles ved reisens slutt, noe som er beskrivende for det semistrukturerte intervjuet hvor målet «er å hente inn beskrivelser om den intervjuedes livsverden for å kunne fortolke betydningen» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 22).

I denne studien hvor hensikten var å fremskaffe ny kunnskap og forståelse for hvordan avdelingslederne erfarer sin rolle og arbeid, ble det semistrukturerte intervjuet foretrukket. Thagaard (2013) referer til denne intervjuformen som den hyppigst benyttede innenfor kvalitativ tilnærming, og beskriver videre at det semistrukturerte intervjuet fremstår som en mellomting mellom strukturert, og ustrukturert intervju.

Et annet ord for semistrukturert intervju er dybdeintervju. De kjennetegnes av at det etableres en åpen og samtalebasert intervjusituasjon rundt noen emner som forskeren har definert på forhånd, ifølge Tjora (2012). Det utarbeides en intervjuguide hvor de åpne spørsmålene henleder oppmerksomheten på de sentrale temaene i forskningen, og hvor det kan utformes hjelpespørsmål som kan benyttes for å utdype meningsinnholdet, noe som ble gjort i denne studien.

Å benytte et kvalitativt intervju, som er semistrukturert, tillater meg som intervjuer å ikke følge intervjuguiden systematisk. Denne fleksibiliteten gjorde det mulig å se forbi min egen forhåndskunnskap, og stille spørsmål ut ifra en «bevisst naivitet» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 48), hvor målet er å innhente fortellinger om det avdelingslederne vektla så bredt og betingelsesløst som mulig i henhold til Kvale & Brinkmann (2018). Valget av det semistrukturerte intervjuet til datagenerering ble understøttet av dette.

Måten det semistrukturerte intervjuet er strukturert på, ved at det på den ene siden åpner for fordypning i fenomenene som de fremstår i intervjusituasjonen, samtidig som det har en viss struktur gjennom at hovedspørsmålene er planlagt på forhånd, var relevant for valget av denne intervjuformen. Som forholdsvis ny forsker kunne jeg da støtte meg til strukturen, i større grad oppfatte meningsinnholdet hos informantene, samt få tilleggsinformasjon til beskrivelsene ved å observere kroppsspråk, som tonefall, eller bevegelser. Dette var noe jeg oppfattet som viktig for å sikre forskningsmessig kvalitet i undersøkelsen, og som jeg hentet kunnskap om fra Kvale & Brinkmann (2018).

I henhold til Tjora (2012) anvendes det som regel lydopptak i kvalitative intervjuer, noe som jeg som forsker tok stilling var nødvendig i dette studiet, for å kunne konsentrere meg om å ha en god dialog og kommunikasjon med avdelingslederne.

Intervjuene behandles i etterkant oftest ved at lydopptaket blir transkribert til skreven tekst, noe som også ble gjort i dette tilfellet. Lydopptaket, transkripsjonen og observasjoner under intervjuet ble grunnlaget for analysen, hvor meningsinnholdet fortolkes slik det blir beskrevet i Kvale & Brinkmann (2018).

#### 3.1.4 Utvalg av informanter

Det er flere ulike faktorer forskeren må ta hensyn til når det skal avgjøres hvem som skal være kilde til informasjon og kunnskapsinnhenting i undersøkelsen, og slik representere utvalget i forskningen. I denne undersøkelsen ble det gjennomført et strategisk utvalg ved å velge avdelingsledere med begrenset ledererfaring på dette nivået som informanter (intervjupersoner) Problemstillingen var orientert mot nye avdelingslederens opplevelser av muligheter og utfordringer i lederrollen, og det var nærliggende å tro at avdelingslederne selv med deres nærhet til området det skulle forskes på, var mest kvalifisert til å reflektere over dette, noe som kjennetegner et strategisk utvalg ifølge Tjora (2012) og Thagaard (2013).

I denne forskningen ble det strategiske utvalget, som er orientert mot temaet eller problemstillingen i undersøkelsen, foretrukket fremfor et teoretisk utvalg hvor man tar sikte på å utvikle nye teoretiske perspektiver eller bruker relevant teori på feltet som utvalgskriterium (Tjora, 2012; Thagaard, 2013).

Utvelgelsen av informanter til studiet ble gjort som en blanding av tilgjengelighetsutvalg og typiske utvalg. Utvelgelse av et tilgjengelighetsutvalg foregår ved at det blir tatt kontakt på en profesjonell måte i et forum hvor det kan finnes mulige deltagere, som Thagaard (2013) viser til.

I dette forskningsprosjektet ble det sendt henvendelse i form av et informasjonsskriv (Vedlegg 1), til et overordnet ledernetverk i kommunen. Lederen i nettverket ble forespurt om å lese kort fra informasjonsbrevet, og gi interesserte deltagere i målgruppen nye avdelingsledere, kontaktinformasjonen til meg som forsker. «Nye» avdelingsledere var personer som hadde begrenset ledererfaring på området.

Ledernetverket representerte et ledernivå over avdelingslederne, og utvalget var derfor ikke basert på «snøballmetoden» (Thagaard, 2013, s. 61) som ville medført at avdelingsledere

skulle rekruttere andre avdelingsledere. Dette ble valgt bort for å unngå at noen ble overtalt eller «vervet» til å delta, noe som ville påvirke etiske aspekter ved forskningen (Tjora, 2012).

Det ble ikke vurdert som formålstjenlig i denne studien å bruke kategoribaserte utvalg som Thagaard (2013) viser til, hvor informantene blir valgt ut ifra ulike kategorier som eksempelvis kjønn, alder eller ledererfaring. Dette skyldtes at det innledningsvis ikke var sammenligning, eller sammenhengen med de ulike kategoriene, og problemstillingen jeg ville undersøke. I henhold til den fleksible og dynamiske kvalitative forskningsmetoden kunne det imidlertid vært interessant og visst om det ville blitt andre funn hvis avdelingslederne ble valgt ut i kategorier basert på ledererfaring. Kanskje hadde mer, eller annen erfaring hos lederne gjort at funnene var mindre sammenfallende?

Innenfor kvalitativ forskning er ikke utvalgets størrelse, eller at det er representativt det viktigste, slik som ved kvantitativ tilnærming. Det er mer relevant hvorvidt utvalget er formålstjenlig for å utforske problemstillingen, ifølge Thagaard 2013. Med utgangspunkt i denne studiens problemstilling besto utvalget av 3 avdelingsledere. Som Brinkmann & Tangaard (2012) skriver, vil ett utvalg av få personer øke sjansen for å lage «en sammenhengende og nyskapende analyse og fortolkning av materialet» (Brinkmann & Tangaard, 2012, s. 21). Å intervjuere færre ville bidra til at materialet ikke ble så omfattende, og slik muliggjøre den inntrengende fordypningen i analysen hvor detaljene i avdelingsledernes perspektiver og refleksjoner kunne avdekkes, noe som avgjorde utvalgets størrelse i denne undersøkelsen.

Brinkmann & Tangaard (2012) forutsetter at rammene for prosjektet er en avgjørende faktor for størrelsen på utvalget. Denne undersøkelsen var naturlig avgrenset ved at den ble gjort i forbindelse med en masteroppgave og utvalgets størrelse på 3 personer ble influert av dette.

Rekrutteringsperioden ble kort fordi 3 aktuelle intervjupersoner meldte interesse for deltagelse i forskningsprosjektet i løpet av tre uker, via e-post, eller ved å ta telefonisk kontakt. Tjora (2012) beskriver at det kan være ulike årsaker til å melde seg frivillig som intervjuperson, og at noen av disse kan influere på hvordan studiens troverdighet blir oppfattet. En mulig tolkning av den korte responstiden i dette studiet var at de aktuelle intervjupersonene var engasjert i, og hadde tanker rundt avdelingsledelse i kraft av å være forholdsmessig nytilsatte. Som forsker så jeg dette som en mulighet til å få et rikt datamateriale med flere nye perspektiver ved det å være en god leder for sine medarbeidere, og ikke som en risiko i forhold til studiets troverdighet.

### 3.1.5 Forskerrolle og forforståelse

I dette studiet representerer min erfaring som avdelingsleder, min yrkesbakgrunn som psykiatrisk sykepleier samt teoretiske forhåndskunnskap om blant annet ledelse og mentalisering en forforståelse og et engasjement relatert til temaet i undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2018; Tjora, 2012).

Min forforståelse og interesse innvirket på valget av undersøkelsesfeltet, og problemstillingen *«nærledelse – muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud»*.

Tidligere erfaring medførte at jeg som forsker innledningsvis hadde antagelser om at avdelingslederne opplevde belastninger i det daglige arbeidet, og da spesielt knyttet til at de måtte løse mange samtidige oppgaver.

Utfordringen i forskerrollen var å i størst mulig grad legge til side egne antagelser og forforståelse med den fenomenologiske tradisjonen innenfor kvalitativ forskning som rettesnor. Innenfor det fenomenologiske paradigmet er det essensielle å «beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 45). I møte med avdelingslederne var det derfor viktig å se etter hva deres beskrivelser egentlig uttrykte og hva som var den viktige betydningen i fortellingen for dem (Kvale & Brinkmann, 2018). Det var en krevende kunst å forsøke å legge min egen erfaring og innsikt til side i møte med avdelingslederne.

Kvale & Brinkmann (2018) viser til at konteksten betydning for kunnskap vektlegges mer innenfor den hermeneutiske tradisjonen, som omhandler tolkning. Det refereres også til Gadamer's ord: «Forståelse er avhengig av visse fordommer» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 74). Som Brinkmann & Tangaard (2012) skriver, vil ikke intervjusettingen være nøytral i kraft av at det er forskeren som definerer tema, stiller spørsmål, og velger ut hvilke områder i informantens beskrivelser som utforskes nærmere. Utgangspunktet i min forskerrolle var å bruke forforståelsen som forståelse, og dermed en ressurs i forskningen, for å stille relevante spørsmål til informantene, sett i fra et hermeneutisk perspektiv, (Brinkmann & Tangaard, 2012; Kvale & Brinkmann, 2018), så er det sannsynlig at den nære kontakten og samhandlingen med avdelingslederne i intervjuet påvirket kunnskapsinnhenting (Tjora, 2012, Kvale & Brinkmann, 2009). Forhåndskunnskapen vil derfor uvilkårlig bli forstyrrende ved at den ville ha innvirkning på hva jeg som forsker så etter, og likedan hva jeg ikke oppdaget (Thagaard, 2013).

Refleksjon over egen posisjon i forskningen, herunder forforståelsens betydning, var en del av forskningsprosjektet fra begynnelse til slutt, til tross for dette er det min til enhver tid unike erfaring og kunnskap som har vært fundamentet for de betraktningene og vurderingene som ble gjort i løpet av forskningsprosessen. Som forsker vil jeg ikke erfare, eller oppleve nøyaktig det samme som informanten beskriver (Brinkmann & Tangaard, 2012), og fortolkningene av datamaterialet er det jeg som forsker som har gjennomført. Gjennom å forsøke å være «refleksiv objektiv» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 273), som innebærer å reflektere over forskerrollens innvirkning på kunnskapsproduksjonen, har jeg prøvd å få tilgang til egen forforståelse, og beskrevet den av hensyn til troverdigheten i dette studiet.

Å forske empirinært avstedkom noen overraskende funn, som førte til en dreining fra det teoretiske perspektivet jeg hadde ved oppstart av studien, og inn mot ny teori knyttet til det interpersonlige hos avdelingslederne i form av verdier, roller, og mestringsforventning. De tidlige antagelsene om at det var opplevde belastninger hos avdelingslederne knyttet til mange samtidige gjøremål jeg kom til å finne ble utfordret, og lagt bort, i takt med utviklingen av nye perspektiver. Alt dette er i forskningssammenheng en vesentlig faktor i å underbygge studiens validitet og reliabilitet, som beskrives nærmere i kapittelet under.

### 3.1.6 Validitet og reliabilitet

Kvalitet i forskningssammenheng vurderes ofte ut ifra «kriteriene reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet), og generaliserbarhet» (Tjora, 2017, s. 202). Når det gjelder kvalitativ forskning velger Tjora (2012), i tillegg å vektlegge transparens (gjennomsiktighet) og refleksivitet som relevante faktorer som omhandler forskningskvalitet.

Utleddet av Tjora (2012) er validitet (gyldighet) og reliabilitet (troverdighet) i forskningssammenheng begreper som kan skilles fra hverandre ved at validitet handler om at det skal være en sammenheng mellom forskningsdesign, funn og problemstilling mens reliabilitet dreier seg om pålitelighet forstått som «intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet» (Tjora, 2012, s. 202-203).

Mer konkret handler validitet om hvorvidt forskerens tolkning er gyldige (Thagaard, 2013).. Gyldigheten avhenger også av hvilken rolle forskeren inntar i kraft av det å være en person. Forskerens integritet, tenkevne og klokhet har betydning for at den kunnskapen som produseres i forskningen blir evaluert (Tjora, 2012).

Selv med den bevisste refleksiviteten hos meg som forsker ved å kontinuerlig være kritisk, og stille spørsmål knyttet til kvaliteten i forskningsprosjektet relatert til validitet og reliabilitet, er

det ikke mulig at forskningsprosjektet fremstår som helt nøytralt, noe som Tjora (2012) sier, heller ikke finnes innenfor den kvalitative tilnærmingen hvor fortolkning er en del av tradisjonen.

I dette studiet var arbeidsområdet til avdelingslederne kjent for forskeren. Med henblikk på validiteten var jeg bevisst på å spørre avdelingslederne om blant annet å beskrive arbeidet sitt, fordi det ikke skulle være mine forutsetninger som var styrende for funnene, men heller et genuint ønske om å få tilgang til deres perspektiver og muliggjøre nye oppdagelser (Kvale & Brinkmann, 2018). Oppfølgingsspørsmålene i selve intervjuet ble gjennom lytting, og observasjon av kroppsspråk, rettet mot meningsinnholdet i informantenes fortellinger. Gjennom å gjenta det de sa i form av ord, eller korte setninger, fremfor å spørre ut ifra egen erfaringsbakgrunn, ble datamaterialet preget av deres beskrivelser av arbeidshverdagen og ikke overveiende styrt av min forforståelse (Kvale & Brinkmann, 2018). Dette støtter opp om validiteten i studiet.

Som forsker reflekterte jeg over at spørsmålene i intervjuguiden skulle stilles slik at de ikke skulle bekrefte min forutinntatthet, noe som påvirket intervjuguiden ved at spørsmålene var åpne og narrative, eller med andre ord fortellende, og ble innledet med «Kan du fortelle ...» eller «Kan du beskrive ...» (Brinkmann & Tangaard, 2012).

Kvale & Brinkmann (2009) beskriver en holdning til intervjusituasjonen som «bevisst naivitet» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 50). Denne holdningen innebærer å møte intervjupersonens beskrivelser så åpent og upåvirket av forutsetninger som mulig, og legge til rette for beskrivelser av nye fenomener ved å lytte og være utforskende i intervjusituasjonen uten å ha en for styrende intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2018), noe jeg forsøkte i denne undersøkelsen, og som styrker validiteten på forskningen.

For å underbygge studiens validitet var det i egenskap av å være forsker viktig for meg å være så åpen som mulig om hvordan forskningen ble gjennomført, helt fra hvilke metodiske valg som ble foretatt, til hvordan datamaterialet ble produsert og hvilken rolle teorien hadde i analyse av datamaterialet (Tjora, 2012). Studiet innbefatter en mengde av små valg fra start til resultat som til sammen danner helheten i forskningen. Selv om ikke alle valgene er beskrevet til minste detalj anser jeg at de betydningsfulle valgene som var avgjørende for resultatet ble redegjort for i metodekapittelet. Dette kan kalles transparens, eller med andre ord gjennomsiktighet. Gjennomsiktigheten bidro til studiets validitet, ved at utgangspunktet for



fortolkningene blir synlig når analysen så tydelig viser hva konklusjonen er utledet fra (Tjora, 2012).

Reliabilitet vurderes ofte opp mot bruk av ledende spørsmål i intervjuguide, og i intervju-situasjonen. I den grad det ble brukt ledende spørsmål i denne undersøkelsen var det relatert til å holde strukturen i forhold til problemstillingen «*nærledelse – muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*», samt bidra til at informantene utdypet sine synspunkter, mer enn det å bekrefte kunnskap jeg hadde fra tidligere (Kvale & Brinkmann, 2018).

Bruk av lydopptak under intervjuene er en faktor som støtter denne undersøkelsens reliabilitet ved at sitatene kvalitetssikres når de kan gjengis mest mulig slik de fremsto i situasjonen, og dermed representere informantens stemme. Det ble av samme grunn brukt et muntlig språk i transkripsjonen. Med et mål om å styrke troverdighet i tilknytning til egen forskerrolle ble det brukt mange sitater, og utvalget av disse reflekterte nye, spennende oppdagelser i datamaterialet (Tjora, 2012).

Som det går frem av beskrivelsene i delkapittel 3.1.4, var kriteriene for utvalget av informanter at det skulle være representativt i form av at informantene var avdelingsledere. Det relasjonelle aspektets betydning for reliabilitet kan ikke oversees, men som forsker vurderte jeg at dette ikke innvirket på studiets resultat fordi henvendelsene til avdelingslederne ikke ble gjort av meg (Tjora, 2012), og fordi jeg som forsker var svært bevisst på å ha en profesjonell nær tilnærming til intervjuene, og være opptatt av meningsinnholdet uavhengig av relasjon til informanten.

Utdannelsen og erfaringen min som psykiatrisk sykepleier var avgjørende for at jeg hadde mer erfaring med terapeutiske samtaler, enn intervjusamtaler. Som Kvale (2006) beskriver er forskjellen på disse to at den terapeutiske samtalen har en behandlende hensikt ved at den skal inngi til endringer hos pasienten, mens intervjusamtalens mål er å skape kunnskap (Kvale, 2006). Fordi temaet i oppgaven var relatert til intervjupersonenes arbeidssituasjon, og ikke personlige forhold vurderte jeg det som enklere å skille mellom disse samtaleformene. Gitt mine forhåndskunnskaper reflekterte jeg over, og valgte å være bevisst på at eventuell emosjonell støtte under intervjuet skulle rette seg mot å få så gode fortellinger som mulig, og å drive intervjuet videre i forhold til temaet, muligheter og utfordringer med å være en god leder for sine medarbeidere. Denne refleksiviteten underbygger studiets reliabilitet, men også validiteten.

På bakgrunn av dette reflekterte jeg over flere dimensjoner i relasjonen mellom forsker og informant. I kraft av de definerte rollene i intervjusituasjonen eksisterer det et asymmetrisk maktforhold (Brinkmann & Tangaard, 2012). Muligheten for at den daværende rollen min som avdelingsleder ytterligere kunne påvirke denne ubalansen i relasjonen var slik jeg vurderte det til stede. Brinkmann & Tangaard (2012) beskriver mulige konsekvenser av asymmetrien, blant annet at det kan oppstå en situasjon med motkontroll, hvor intervjupersonen ikke svarer i henhold til temaet eller utelater noe. Jeg som forsker kan ikke utelukke at dette kunne vært tilfelle.

Hadde en annen forsker fått andre resultater? Dette er vanskelig å svare på. Det kan være at noen av beskrivelsen hos informantene ble friere nettopp fordi de visste at jeg kjente til arbeidsområdet for avdelingsledere, eller at enkelte tema ble mer dyptgående beskrevet av samme grunn. På den andre siden vil forskningsprosjekter med kvalitativ tilnærming alltid preges av den sosiale situasjonen og samhandlingen i intervjusituasjonen, noe som vil påvirke empiri, og dermed forskningsresultatet (Tjora, 2012; Kvale & Brinkmann, 2009).

Med denne bakgrunnsforståelsen er det naturlig å tenke at en annen forsker med sine erfaringer ville påvirket interaksjonen annerledes, og at empiri og resultat ville blitt preget av dette. I dette studiet er min antagelse at noen av de samme funnene ville bli gjort, gitt at informantene hadde helsefaglig bakgrunn og arbeidet innenfor samme område.

Tjora (2017) beskriver generaliserbarhet som noe annet enn overførbarhet i kvalitativ forskning og ser begrepet i sammenheng med SDI-modellen hvor «målet med kvalitativ forskning er å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor den innsikten kan testes ved en form for konsept- eller teoriutvikling» (Tjora, 2012, s. 209) Med dette som bakteppe kan funnene i denne studien være generaliserbare fordi konteksten blir utfyllende beskrevet og fordi det er et empirinært studie hvor informasjon og kunnskap blir produsert i møte med informanter som har helse- og sosialfaglig utdanning, og som i sin arbeidssituasjon arbeider brukernært i kraft av å ha ansvar for medarbeidere som gir bistand til mennesker med ulike funksjonsnedsettelse. En kan slik anta at tilsvarende funn kan avdekkes innenfor samme eller andre ledelsesfelt med tilsvarende ansvarsområder, noe som gjør at sentrale elementer med funnene kan være generaliserbare. Litteratursøkene avdekket ikke tilsvarende forskning på samme fagfelt, men var som innledningen viser rettet mot ledelse og verdier som utgangspunkt for studier. Formålet i studien var å få ny innsikt og belyse ledernes arbeidssituasjon, og ikke nødvendigvis generaliserbarhet.

### 3.1.7 Ethiske vurderinger i studiet

All forskning må forholde seg til etiske retningslinjer og prinsipper gjeldende i forskningssamfunnet og i berøring med øvrige omgivelser. Kvalitative metoder, som bruk av intervju i dette studiet, stiller særlige krav til etisk forskningsadferd fordi kunnskapsproduksjon skjer nært dem som studeres (Kvale & Brinkmann, 2018; Thagaard, 2013; Tjora, 2012).

Formelle etiske retningslinjer medførte at jeg søkte, og fikk godkjenning til å gjennomføre forskningsprosjektet hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det ble innhentet et informert samtykke fra alle informantene som skulle delta i studiet. Alle fikk et informasjonsskriv (vedlegg 2) på forhånd, som beskrev bakgrunnen for at jeg som forsker ville undersøke nettopp dette feltet, og ga kort informasjon om at formålet med studien var å få ny innsikt i avdelingsleders arbeidssituasjon, med særlig vekt på muligheter og utfordringer med å være en god leder ovenfor medarbeidere i tilrettelagte botilbud. Informasjonsskrivet vektla at samtykket var frivillig og at informantene når som helst i løpet av studiet kunne trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn.

Det ble innhentet skriftlig tillatelse via e-post for å gjennomføre forskningsprosjektet fra leder for det fagområdet som skulle undersøkes. Dette var basert på en etisk vurdering relatert til at deler av informantenes beskrivelser, til tross for at de er anonymisert, ville bli offentlig tilgjengelig når forskningsprosjektet ble publisert (Kvale & Brinkmann, 2018).

For å behandle personopplysninger i tråd med innstilling fra «De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH 2006)» (Thagaard, 2013, s. 24), inneholder forskningen ingen navn eller gjenkjennbare demografiske data. Kvale & Brinkmann (2018) vektlegger at den etiske forskningsadferden må være til stede under hele forskningsprosjektet. I dette studiet hvor forskningen var empirinær ble det senere i forløpet nødvendig å anonymisere problemstilling ytterligere, samt markere områder i informasjonsskrivet og intervjuguiden med svart av samme årsak. Som forsker begrunner jeg dette ut ifra moralske og etiske hensyn hvor fortrolighet, respekten for, og integriteten til informantene var avgjørende, men også av hensyn til eventuelle konsekvenser for fagområdet når studiet ble publisert (Kvale & Brinkmann, 2018, Tjora, 2012). Gjennom egne etiske refleksjoner og dialog med veileder anses ikke disse endringene å ha betydning for kvaliteten på forskningsprosjektet.

Personopplysninger, som finnes på det informerte samtykkeskjemaet som ble underskrevet av informantene oppbevares innelåst, og ikke sammen med øvrig datamateriale. Som forsker har

jeg forholdt meg til NSD sine retningslinjer når det gjelder oppbevaring og lagring av lydopptak og annet datamateriale knyttet til forskningen. Av etiske hensyn og faktorer knyttet til studiens reliabilitet og validitet ble lydopptak og annet materiale oppbevart frem til prosjektet ble avsluttet ved innlevering. Slik kunne lydopptak benyttes for å verifisere det informantene formidlet og den nødvendige kontrollen i forhold til kvalitetsindikatorerne validitet og reliabilitet bli gjennomført.

Av hensyn til konfidensialitet og anonymitet fikk informantene de fiktive navnene «Berit», «Linda» og «Arne», som ble brukt i alle sammenhenger i forskningsprosjektet, i tillegg til at antall ansatte, hvor lenge de har vært ansatt, og andre detaljer ble utelatt.

### 3.1.8 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuundersøkelsen

Utformingen av intervjuguiden var en stegvis prosess som begynte i 2018, og foregikk parallelt med litteratursøk, og studier relatert til ledelse, mentalisering og metode. Dette var en bevisst prosess som var relatert til ønsket om å frigjøre meg fra egen forforståelse som avdelingsleder når intervjuguiden skulle utformes, men også fordi jeg i tråd med Brinkmann & Tangaard (2012) var opptatt av at spørsmålene skulle ha relevans til ledelsesfeltet hvor datainnsamlingen skulle foregå, og via de riktige oppfølgingsspørsmålene innhente så dyptgående beskrivelser fra intervjupersonens perspektiv som mulig. (Brinkmann & Tangaard, 2012; Kvale & Brinkmann, 2018).

Å fokusere på å innhente metodologisk kunnskap var begrunnet i et ønske om å øke forståelsen min av kvalitativ tilnærming, mer enn det «å følge reglene», som kan fjerne fokus fra kunnskapsinnhenting og intervjupersonens livsverden (Kvale & Brinkmann, 2018). I tillegg til dette leste jeg tilgjengelige intervjuguider i andre masteroppgaver og sendte flere ganger prøveutkast til veileder for tilbakemelding.

Da intervjuguiden var gjennomarbeidet ble det gjennomført et prøveintervju hvor intervjupersonen var en leder fra et annet fagområde. Hensikten med dette var som Kvale (2006) skriver, å bli tryggere i intervjusituasjonen og gjennom det legge til rette for et kunnskapsinnhentende godt samspill i intervjuundersøkelsen (Kvale, 2006). Prøveintervjuet med tilbakemeldinger var for meg som forsker nødvendig for å vurdere om spørsmålene var åpne nok til å få utdypende beskrivelser fra informantene om hvordan de erfarte det å være en god leder i den sosiale konteksten de virket under (Thagaard, 2013). I tillegg ga prøveintervjuet informasjon om spørsmålene var forståelige, og hvordan de bidro til å skape

en trygg og avslappende atmosfære relatert til det sosiale samspillet (Thagaard, 2013). Det ble ikke gjort endringer på intervjuguiden etter prøveintervjuet.

Intervjuguiden ble inndelt i to, hvorav de første 3 spørsmålene var introduksjonsspørsmål og de øvrige omhandlet avdelingsleders rolle og praksis. Intervjuet ble innledet med et relativt åpent spørsmål der intervjupersonene ble bedt om å fortelle litt om seg selv, sin bakgrunn og erfaring som leder. Bruk av denne spørsmålsformen åpner for intervjupersonens fortelling med egne ord (Thagaard, 2013), samtidig som det er konkret nok til å kreve lite refleksjon og slik fungerer som et oppvarmingsspørsmål.

De fysiske rammene rundt intervjusituasjonen i form av lokalisasjon ble det i stor grad opp til informantene å bestemme. Som forsker ønsket jeg at rammene skulle gi frihet og trygghet til å snakke om de temaene de ønsket, relatert til undersøkelsen (Thagaard, 2013; Tjora, 2012), og samtidig ivareta maktbalansen i relasjonen ved at intervjuet ikke nødvendigvis fant sted på mitt kontor (Brinkmann & Tangaard, 2012). Alle intervjupersonene valgte å bli intervjuet på eget arbeidssted, noe som ved et tilfelle førte til at intervjusituasjonen ble avbrutt av en henvendelse utenfra. Dette påvirket interaksjonen i en kort periode, ved at det tok litt tid før dialogen ble gjenopptatt.

Intervjuene ble innledet med det Kvale & Brinkmann (2009) kaller briefing. Denne innebar presentasjon av meg som forsker for deretter å beskrive formålet med intervjuet som var å få ny innsikt i avdelingslederens arbeidssituasjon, med særlig vekt på muligheter og utfordringer med å være en god leder overfor medarbeidere i tilrettelagte botilbud. De ble introdusert for bruk av opptak under intervjuet, og fikk muligheten til å stille spørsmål. Ingen av intervjupersonene stilte spørsmål innledningsvis.

Intervjuet ble innledet med et relativt åpent spørsmål der intervjupersonene ble bedt om å fortelle litt om seg selv, sin bakgrunn og erfaring som leder. Bruk av denne spørsmålsformen åpner for intervjupersonens fortelling med egne ord (Thagaard, 2013), samtidig som det er konkret nok til å kreve lite refleksjon og slik fungerer som et oppvarmingsspørsmål (Tjora, 2012). Introduksjonsspørsmålene fortsatte med å åpne for egne beskrivelser gjennom å bruke spørreordene «*hva ...?*» og «*hvilke ...?*», men var tematisk rettet mot problemstillingen, den teoretiske bakgrunnen og analysen, ved at spørsmålene var relatert til informantene som avdelingsledere (Kvale & Brinkmann, 2018).

Alle hovedspørsmålene var ledsaget av forhåndsplanlagte oppfølgingsspørsmål som skulle bidra til at detaljer og nyanser i beskrivelsene kom frem slik som Thagaard (2013) viser til,

men representerte samtidig en trygghet for meg som forsker ved at de skulle ivareta samspillet og flyten i intervjuet, det dynamiske perspektivet (Kvale & Brinkmann, 2018).

Intervjusituasjonene var ulike noe som førte til at oppfølgingsspørsmålene ble brukt i varierende grad avhengig av hvorvidt intervjupersonen selv drev fortellingen videre. I alle intervjuene ble nonverbal kommunikasjon i form av smil, eller nikk brukt for å motivere til utfyllende beskrivelser. Å bekrefte at jeg lyttet og var interessert gjorde jeg ved å bruke små ord som eksempelvis «*Hm ...*». Jeg erfarte at denne måten å bekrefte på ble brukt for mye i det første intervjuet, og forsøkte senere å gjøre bruk av taushet i større grad. I alle intervjuene gjentok jeg enkeltord, eller korte setninger som var viktige kilder til dybdebeskrivelser som «*krevende i perioder ...?*» og «*alltid fått meransvar ...?*» eller «*aldri si nei ...?*» (Kvale & Brinkmann, 2018).

I henhold til Kvale & Brinkmann (2018) kalles en kategori av spørsmål som inngående fordi det informantene sier følges opp uten at det vinkles i en bestemt retning. Jeg brukte inngående spørsmål som «*kan du si litt mer om det ...?*» og «*hva tenkte du om det ...?*» (Kvale & Brinkmann, 2018).

Det ble brukt noen ledende oppfølgingsspørsmål for å verifisere at jeg som forsker hadde oppfattet det intervjupersonen sa riktig, for å sikre validitet og reliabilitet i studiet. Disse hadde noen ganger også en intensjon om å være strukturerende (Kvale, 2006, Kvale & Brinkmann, 2018). Dette kunne dreie seg om spørsmål som «*hvis jeg forstår deg rett så dreier det seg både om det å ønske mer ansvar, og det å utvikle seg selv?*» eller «*du har jo noe tidligere erfaring fra før du ble avdelingsleder ...?*»

Spørsmålet i intervjuet som oppmuntrer intervjupersonen til å fortelle om utfordringene de står overfor, kan indirekte oppfattes som ledende, i og med at det tas som en forutsetning at det er noe avdelingsleder opplever som utfordrende i sin arbeidssituasjon, dette er tuftet på forhåndskunnskap, men samtidig en allmenn forståelse av at ledelse kan innebære utfordringer.

I hoveddelen av intervjuet ble det brukt stor grad av reflekterende spørsmål hvor hensikten var at informantene skulle gå i dybden i sine beskrivelser (Tjora, 2012). Det var ulikt hos de 3 intervjupersonene om de hadde behov for oppfølgingsspørsmål for å beskrive sine dypeste perspektiver. Refleksjonsspørsmålene som begynte med «*kan du fortelle om ...?*» eller «*Kan du beskrive ...?*» ga uansett de mest utfyllende svarene fra avdelingslederne.

Med henblikk på avrunding av intervjuet er spørsmålet «*tenker du på hva det er mulig å få til?*» og oppfølgingsspørsmålene, brukt for å flytte fokus gradvis fra refleksjon over til her og nåsituasjonen hos avdelingslederne ved å fokusere på hva de tenker om fremtiden, relatert til Tjora (2012) som bruker ordene «*normaliserer situasjonen*» (Tjora, 2012, s. 113) om avrundingsspørsmål (Tjora, 2012).

Debriefingssekvensen i intervjuene ble kort da ingen av intervjupersonene hadde noe de ønsket å utdype, eller spørre om. Alle ble takket for deltagelse i intervjuene. Selv om jeg hadde en notatblokk liggende tilgjengelig på bordet under intervjuene, valgte jeg å ikke bruke den fordi jeg vurderte det forstyrrende for dialogen.

### 3.1.9 Transkripsjon og analyse

Transkribering i intervjusammenheng innebærer å skifte form fra det muntlige intervjuet til skriftlig materiale som skal muliggjøre en analyse av datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg begynte transkripsjon av lydopptaket etter at det første intervjuet var ferdig fordi jeg på det tidspunktet husket hovedtrekkene i det som ble sagt, og ville sikre at jeg oppfattet meningsinnholdet riktig med hensyn til analyseprosessen i etterkant. Som formidlet av Kvale & Brinkmann (2009) kan transkribering medføre læring av intervjuferdigheter, noe som i dette tilfelle førte til mindre bruk av småord, og mer bruk av taushet i de neste intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg valgte å skrive rett av det som framkom på opptakeren inkludert ufullstendige setninger og småord som «hm», «eh». Teksten ble ikke skrevet ned på dialekt, men i bokmålsform for å ivareta anonymiseringsprinsippet. Prosessen med et intervju tok to dager. Jeg stoppet lydopptaket mange ganger for å sikre validitet ved riktig transkribering, men også for å kunne se for meg intervjusituasjonen med henblikk på nonverbal kommunikasjon.

Uavhengig av dette, var jeg klar over at data ville gå tapt ved transkriberingen. Prosessen med å endre datamaterialet fra muntlig til skriftlig form vil påvirke materialet ved at blant annet tonefall og kroppsspråk ikke kan registreres (Kvale & Brinkmann, 2018)

Jeg hadde en notatblokk ved siden av meg under transkripsjonen, hvor jeg noterte stikkord til analysen underveis. Jeg opplevde slik at det var svært viktig for min forskning at jeg transkriberte selv, og hadde en åpen og helhetlig tilnærming til datamaterialet. Det transkriberte materialet ble lagret på sikkert område på min datamaskin, men jeg valgte å skrive ut de transkriberte intervjuene for å ha dem foran meg når jeg verifiserte transkriberingen, ved å høre igjennom opptaket en gang til. Utskriftene ble etter dette

makulert. Opptakene ble klare og tydelige, og det var slik ikke noen kilde til mistolkning av det muntlige språket (Kvale & Brinkmann, 2018).

Brinkmann & Tangaard (2012) ser analysen som en trinnvis prosess som involverer at datamaterialet deles opp i mindre elementer, for så å settes sammen slik at forskeren får oversikt og klarhet nok til å oppdage sammenhenger eller tema som ikke var kjent fra tidligere (Brinkmann & Tangaard, 2012). I dette forskningsprosjektet er det mulig å si at analyseprosessen begynte allerede ved tematiseringen hvor studiens problemstilling ble avklart, og det ble utført litteraturstudier relatert til mentalisering, relasjonsledelse og autentisk ledelse. Som en del av forskningsdesignet ligger betraktninger om metode som også innebærer hvordan «en skal organisere intervjueteksten, fortsette betydningen slik at det kan presenteres på forholdsvis få sider, og arbeide frem det implisitte i det som ble sagt» (Kvale, 2006, s. 121), med andre ord hvordan analysen skal foregå (Kvale, 2006).

Selve analysen tok til under intervjuene, selv om jeg ikke tok notater reflekterte jeg over det som framkom, og noterte det i forbindelse med transkripsjonen, som foregikk kort tid etter intervjuet var avsluttet. I ett av intervjuene dreide det seg om at informanten ulike måter gjentok noe, som jeg der og da tolket som et ønske om å være tett på, og se sine medarbeidere.

Analysen ble preget av en stegvis-deduktiv induktiv metode, som innebærer å arbeide trinnvis induktivt fra datamaterialet og i retning av teori, for så at neste fase har et deduktivt preg, ved at jeg som forsker gikk fra det teoretiske perspektivet og tilbake til empirien for å sjekke ut sammenhenger (Tjora, 2012). Dette var ikke en prosess som gikk i en rett linje, men beveget seg imellom, og til og fra teori og data avhengig av funn og teori relatert til empirien (Tjora, 2012).

Metoden i form av et semistrukturert intervju medførte at det var store mengder data som skulle behandles, både de transkriberte intervjuene, mine notater i etterkant av intervjuene, og underveis i transkriberingen. For i størst mulig grad å sette til side min egen forforståelse relatert til arbeidssituasjonen for avdelingsledere, valgte jeg å høre igjennom opptaket av intervjuene på nytt før jeg tok utgangspunkt i det transkriberte materialet. Hensikten var som Tjora (2012) beskriver å jobbe med empirien som utgangspunkt og i størst mulig grad bruke avdelingsledernes egne beskrivelser ved oppretting av koder (Tjora, 2012).

I den første behandlingen av råmaterialet representerte kodingen informantenes utsagn, som vist i Tjora (2012). Dette var utsagn som jeg opplevde som interessante, og ofte representerte



et gjentakende tema, eller med andre ord var typisk for intervjuet (Tjora, 2017). En uttalelse som intervjuerperson x kom med representerer et eksempel på den første kodingen: «... grunntanke om at man skal være rettferdig, snill – det er i hvert fall det viktigste for meg ...» I tilknytningen til denne koden la jeg inn dialogen i intervjusamspillet rundt dette temaet (Tjora, 2012).

Denne kodingen samsvarer med SDI- modellen slik Tjora (2012) forteller om den, og er uttrykk for å så nøyaktig som mulig få tak i det som uttrykkes i det konkrete intervjuet, og gir slik en god start i å definere interessefelt i den videre analysen (Tjora, 2012).

Denne meningskodingen samsvarer for øvrig med beskrivelsene av «*grounded theory*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 209) som har et induktivt perspektiv ved at utgangspunktet ikke er relatert til teorier som eksisterer, men å utvikle teori (Kvale & Brinkmann, 2009).

Grunnet lite tidligere erfaring som forsker valgte jeg en mer kvantitativ metode i neste sekvens av analysen ved at jeg sammenlignet kodegruppene i alle intervjuene for å lete etter samsvarende uttalelser. Jeg hadde samtidig en induktiv tilnærming i henhold til SDI-modellen ved at denne sammenligningen var empirinær (Tjora, 2012).

Etter å ha gjort dette med alle intervjuene var datamaterialet fortsatt stort, og jeg brukte tid på å lese gjennom meningskodingen relatert til problemstillingen «*nærledelse - muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere ved tilrettelagte botilbud*», og det litteraturstudiet jeg hadde gjort, noe som er i henhold til SDI-metoden ved at bevegelsen i analysen ivaretar både induktivt og deduktivt perspektiv (Tjora, 2012). Denne vekslingen mellom teori og empiri representerte innledningen til å etablere kategorier ut fra de mønstrene jeg hadde funnet, (Kvale & Brinkmann, 2018), og det jeg opplevde var relevante for å besvare problemstillingen ble samlet i bolker (Kvale & Brinkmann, 2018; Tjora, 2012). Det ble også en vending i form av at kodegruppene representerte tema som ikke ble fanget opp av det litteraturstudiet jeg hadde gjort på forhånd. Det induktive tilsnittet ble tydelig ved at intervjuerpersonenes perspektiver i empirien førte til nye teoretisk perspektiv hos meg som forsker.

Med bakgrunn i detaljer rundt kodingen og egne notater til koding og litteraturhenvisninger begynte struktureringen av forskningsprosjektets funn (Tjora,2012). I denne fasen bidro veileder med støtte i utvelgelsen av de 3 kodegruppene, eller hovedkategoriene som jeg velger å bruke, som sammen med underkategoriene under hver hovedkategori, skulle representere temaet i analysen. De er som følger:

### *1. Om verdier som fundament for ledelse*

- Ansvarlighet som verdi
- Brukernære verdier
- Mellommenneskelige verdier for ledelse

### *2. Ledelse i det mellommenneskelige møtet*

- Kompetanse for relasjonsledelse
- Og forstå den andre og seg selv i møte
- Å skape rom for å lede nært
- Gode rollemodeller
- Å oppleve støtte

### *3. Barrierer for ledelse*

- Betydningen av geografisk beliggenhet og ansvarsområde
- Økonomiske rammebetingelser
- Klare rammer og forventninger
- Å ikke strekke til

Ifølge Tjora (2012) skal kategoriene lages på bakgrunn av de mulighetene, eller potensiale som finnes i det empiriske materialet, samtidig som det skal gi svar på forskningsspørsmålet (Tjora, 2012). Jeg vurderte kategoriene til å representere potensialet i empirien og til å være betydningsfulle for å besvare problemstillingen «*nærledelse – muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*» Samtidig brøt det empiriske materialet med min forforståelse, og gjennom et videre teoretisk perspektiv ble andre teorier også relevante for å belyse, og forstå de forskjellige informantenes utsagn vedrørende avdelingsledernes arbeidssituasjon. I den forbindelse reflekterte jeg over om problemstillingen måtte endres ut ifra det genuine som kom frem i datamaterialet (Tjora, 2012), men valgte å beholde forskningsspørsmålet fordi det kunne besvares ut ifra de etablerte kategoriene og en utvidet litteraturstudie.

For meg var det mest hensiktsmessig å organisere kategoriene i et word-dokument. Den første prosesseringen innebar at en kolonne representerte kategorien, og ble fulgt opp av en kolonne med utsagn fra hver av avdelingslederene, som var i overensstemmelse med kategorien. Jeg valgte å legge inn hele setninger fra datamaterialet først, for så å markere med farger de ordene jeg tolket til å ha mest relevans for kategorien. Jeg oppdaget ganske raskt en overlappende tendens i utsagnene (Wego, 2017), men var bevisst på å beholde utsagn som passet i flere kategorier, i begge de relaterte kategoriene for å kvalitetssikre meningsinnholdet for videre tolkning.

Med en holdning preget av respekt og ydmykhet for det de 3 intervjupersonene hadde delt med meg var det krevende prosess å «dykke etter meningen» i fortellingene. Det var mange utsagn som glimret som sølvstriper i vannet, som var meningsfulle, men ikke så relevante for problemstillingen. Noen av uttalelsene ble med i notatene en periode, for å sikre at de valgte kategorier og tilliggende utsagn ivaretok meningsinnholdet og perspektivet til avdelingslederene i forholdet til problemstillingen i studiet.

Transkripsjonen ble skrevet ned ordrett, men sitatene som er gjengitt i studiens empiridel ble vasket for småord og annet som kunne påvirke lesbarheten, med et bevisst forhold til at meningsinnholdet skulle beholdes (Kvale & Brinkmann, 2009).

## 4.0 Empiri

I dette kapitlet presenteres de sentrale datafunnene i undersøkelsen etter semistrukturerte intervjuer med de tre avdelingslederne. Datamaterialet var betydelig, og jeg vil her redegjøre for de funnene som var mest relevante for å belyse og besvare problemstillingen: «*Nærledelse – muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*».

Relatert til problemstillingen ble datamaterialet gruppert i tre empirinære hovedkategorier i analysen, med tilhørende underkategorier, de er som følger:

1. *Om verdier som fundament for ledelse*
  - Ansvarlighet som verdi
  - Brukernære verdier
  - Mellommenneskelige verdier for ledelse
2. *Ledelse i det mellommenneskelige møtet*
  - Kompetanse for relasjonsledelse
  - Og forstå den andre og seg selv i møte
  - Å skape rom for å lede nært
  - Gode rollemodeller
  - Å oppleve støtte
3. *Barrierer for ledelse*
  - Betydningen av geografisk beliggenhet og ansvarsområde
  - Økonomiske rammebetingelser
  - Klare rammer og forventninger
  - Å ikke strekke til

Kategorien «*Om verdier som fundament for ledelse*» omhandler hva informantene selv vektlegger i utøvelse av ledelse innenfor dette fagområdet, og hvilke forventninger og motivasjon de hadde for avdelingsledelse.

Videre vil jeg presentere hvilke erfaringer og refleksjoner informantene har delt om utøvelse av ledelse i kategorien «*ledelse i det mellommenneskelige møte*»

Den siste kategorien «*Barrierer for ledelse*» omhandler forventninger fra andre i den sosiale konteksten som omgir dem, og forhold som kan oppleves som utfordrende, eller belastende for informantene i arbeidet som avdelingsledere.

## 4.1 Om verdier som fundament for ledelse

For å kunne belyse problemstillingen var det som følge av studiets induktive, empirinære innfallsvinkel, viktig for meg som forsker å gå i dybden i hvilke tanker, refleksjoner og meninger informantene hadde om avdelingslederrollen, og hva som motiverer dem for ledelse.

Som det går frem av analysen av det innsamlede datamaterialet i kapittel 3.8, fant jeg i analysen av datamaterialet mønstre som kunne gjenfinnes i større eller mindre grad i alle intervjuene, noe som understreket behovet for å dele opp hovedkategorien «*om verdier som fundament for ledelse*» i underkategoriene «ansvarlighet som verdi», «brukernære verdier» og «mellommenneskelige verdier for ledelse».

### 4.1.1 Ansvarlighet som verdi

Linda, Berit og Arne hadde alle til felles at de var avdelingsledere med begrenset ledererfaring på dette nivået. Når de reflekterer over hva som motiverte dem til å søke på avdelingslederstillingene peker de på at det å ha ansvar har verdi for dem, noe utsagnene nedenfor er et uttrykk for.

*Arne: Jeg er en lett person å gi ekstra ansvar til, og så vet jeg jo selv at jeg synes at det er morsomt også. (...) Jeg er jeg ganske pliktoppfyllende (...).*

*Linda: Jeg liker å være med på å påvirke, og liker å være med å forme ting.*

*Berit: (...) Det er jo veldig interessant for å forme fremtidens tjenester.*

Utsagnene illustrerer at de forstår det å ta ansvar eller å være ansvarlig som en egenskap de innehar, eller som at dette er en side ved deres personlighet. Både Arne og Linda forteller at det følger positive følelser for dem med å få utøve ansvar i arbeidet, eller å kunne ha innflytelse og skape noe, slik Linda og Berit utdyper. De forteller i intervjuet at de også har erfaring med å ha ansvar i tidligere jobber.

Informantenes formidlinger gir både direkte og indirekte en pekepinn om et iverksatt engasjement for oppgaven de er satt til å løse, noe følgende er et uttrykk for.

*Arne: Slik jeg definerer meg selv (...), har jeg ett engasjement, uansett hva jeg holder på med (...).*

*Linda: For meg så har det nok ligget naturlig å (...) ta litt ekstra ansvar. (...) Så når de lyste ut etter avdelingsledere, hadde jeg lyst til å prøve meg på en ny utfordring.*

*Berit: Hver dag når jeg kommer på jobb, så tenker jeg at dette her skal jeg klare å løse.*

Hvordan de beskriver sitt engasjement, og holdningen til det å ta utfordringer i ytringene over, gjør at mennesket bak avdelingslederrollen blir synlig, noe som også styrkes av at informantene bruker «jeg-form» i utsagnene. Som forsker tolker jeg at engasjementet som det vises til, og det å søke utfordringer er personlige egenskaper informantene er i besittelse av, og som innebærer en drivkraft i ledelse.

To av informantene forteller i samtalen at muligheten til egenutvikling var en del av motivasjonen for å bli avdelingsleder. Denne motivasjonen kommer til syne i hvordan avdelingslederne nedenfor setter ord på betydningen av å utvikle seg selv videre, og få ny kunnskap.

*Arne: Jeg synes det er utrolig spennende og få muligheten til å utvikle seg selv.*

*Linda: Jeg tror jo alltid at jeg kan lære så mye mer.*

*Berit: Jeg tok (...) etterutdanning i personalledelse. Det har også gitt meg mange perspektiver på dette med ledelse.*

Ansvar som personlig verdi hos informantene, og dermed som en del av hvordan de oppfatter seg selv, kan sees i sammenheng med et ønske om å være i utvikling. For Berit kan det innebære å få nye perspektiver på ledelse, relatert til medarbeidere som hun har personalansvar for, eller som Linda og Arne forteller, et generelt ønske om å lære mer og utvikle seg videre.

Synspunktene som lederne fremmer i dette delkapittelet, viser slik jeg som forsker tolker det, et fellestrekk hos alle avdelingslederne ved at det å ha ansvar representerer en del av deres personlige verdigrunnlag, det oppleves meningsfullt for dem. Dette representerer et funn i denne undersøkelsen, noe som støttes av engasjementet de har for å lede, lære og utvikle seg

mer, som kan sees som et uttrykk for betydningen av ansvarlighet hos informantene. Det kan innvirke på at det oppleves positivt følelsesmessig å utøve ledelse.

#### 4.1.2 Brukernære verdier

Alle informantene har utdanning som vernepleiere, og innehar yrkeserfaring på fagområdet, der de har møtt mennesker med ulike hjelpebehov. Lederne formidler at de har ansvar for medarbeidere med ulik yrkesbakgrunn, som gir bistand til brukere (de som mottar bistand) som bor i, eller i tilknytning til botilbudet. I intervjuene kommer flere av avdelingslederne inn på at deres yrkesbakgrunn og utdanning har en nytteverdi for dem i deres arbeidshverdag som ledere, noe følgende uttalelser viser.

*Arne: Det vernepleiefaglige har jeg hatt veldig mye bruk for (...) Jeg tenker at det er noe som styrker meg som leder, at man har med seg en faglig bakgrunn.*

*Berit: (...) Den helhetlige tankegangen som vernepleier, når du har som tilnærming at du skjønner at alt henger sammen med alt (...), og at du må jobbe med pårørende, du må jobbe på alle arenaene til bruker, og sørge for godt samarbeid (...).*

*Berit: Og fortsatt jobbe litt brukerrettet, (...) om ikke hver dag, så er det i hvert fall ganske ofte at jeg har noen sånne små oppdrag med brukere for at jeg kan få møtt dem, og på den måten, ha litt skoene på da.*

Hvordan Arne beskriver fagbakgrunnen som styrke, og Berit henviser til den helhetlige tankegangen som vernepleier, reflekterer et brukernært perspektiv i deres lederrolle. De ønsker å bruke sin kompetanse som vernepleiere til det beste for brukeren.

Som forsker oppfatter jeg gjennom det de deler i intervjuet, at deres yrkesvalg og erfaringer som vernepleiere har bidratt til en personlig interesse og involvering i mennesker med ulike hjelpebehov. Dette omfatter et ønske om å gjøre en forskjell i brukernes hverdag, også som avdelingsledere, noe som kan utledes av det Linda og Arne uttrykker under.

*Linda: Jeg brenner for tjenesteutvikling.*

*Arne: Det skal være den beste avdelingen å få tjenester i.*

Det informantene presenterer over, styrker en forståelse hos meg for at det er brukeren som representerer kjernen i virksomheten. I alle intervjuene overskygger det brukernære

lederperspektivet hos informantene andre forhold relatert til egen lederrolle, som det å være opptatt av egen status, lønn eller andre incentiver.

Når avdelingslederne reflekterer over hva som gir dem glede i arbeidet, forteller flere av dem med positive fortegn, om hvordan opplevelser relatert til å lede nært brukeren er gir dem arbeidsglede, som det fremgår nedenfor.

*Arne: (...) Også er det brukere som vi gir tjenester til, de synes jeg jo er helt fantastiske, og de gir meg veldig mye glede. Det er noe som jeg koser meg med å tenke på, på tur hjem etter jobb.*

*Berit: (...) Det kan være alt i fra et møte med pårørende hvor vi kanskje har fått løst opp i ting, til at vi får en ny bruker hvor vi har møte både med pårørende og bruker, og de som skal overføre personen fra oss, hvor vi klarer å avstemme forventninger, og opplever at ting blir bra.*

*Berit: (...) Når jeg jobbet mer brukerrettet så var det noen brukeropplevelser hvor folk du hadde jobbet med i lang tid som en del av et team, opplevde suksess med at folk ble bedre, at de fikk til ting, mestret ting.*

*Linda: At de har noen utfordringer, som gjør at en kan få til ting litt bedre.*

Som lederne forteller i disse utdragene av samtalene, assosieres det å samhandle med, eller rundt brukeren som en positiv dimensjon ved ledelse for dem. Slik flere av informantene fremstiller det, kan en anta at de opplever å få brukt sin fagkompetanse slik at brukeren, som i det Berit forteller, mestrer mer, eller får nye ferdigheter. En slik erfaring ligger nært det å oppleve en hensikt med det arbeidet de som ledere utfører, noe som kan ledsages av mestringsopplevelser og glede i arbeidshverdagen.

Arne mener en av de områdene han lykkes på som leder, er å bygge gode team. I teksten under forteller Arne hvordan han forsøker å skape en felles forståelse med medarbeiderne, som bistår brukerne i det tilrettelagte botilbudet.

*Arne (...) Det å skape en forståelse av hvorfor vi gjør sånn som vi gjør, det tror jeg på. Det gjør at hverdagene våre plutselig ikke handler om å utføre tjenester, og det samme som vi gjorde i går (...) Da handler det faktisk om noe mye større, det handler om å*



*skape trygghet og rammer. Det å forstå at det daglige som vi gjør hver dag, det har en funksjon.*

Det Arne forteller om her, viser at han løfter blikket over hverdagen, og forsøker å synliggjøre verdien av den daglige tjenesteutøvelsen for medarbeiderne, i kraft av den betydningen det har for den som mottar tjenestene. En kan anta at det som ligger til grunn for å ønske den felles forståelsen, er å bidra til at tjenesteutøvelsen oppleves meningsfull for medarbeiderne, som er de som er nærmest brukeren. Gjennom dette plasseres brukeren som målet i sentrum av arbeidsoppgavene både for leder og medarbeider.

Gjennom hvordan avdelingslederne lar brukeren komme tydelig frem i intervju samtalen, er opptatt av kvaliteten på tjenesten og viser til gleden i det å være nær brukeren, leder til en av de viktige funnene i denne forskningen. Som forsker finner jeg at de brukernære verdiene har stor betydning for avdelingsledernes trivsel, glede og motivasjon for ledelse.

#### 4.1.3 Mellommenneskelige verdier for ledelse

I samtalen med Arne redegjør han for hvordan han bruker «hele seg» som avdelingsleder, og trekker videre forbindelseslinjer tilbake til barndommen, egne holdninger og tenkning. I utsagnet under benevner han hva verdiene rettferdighet, og det å være snill, betyr for han.

*Arne: For meg er dette med rettferdighet veldig viktig, og i lys av det så tenker jeg at da bør man også være snill (...) Det betyr for meg, i hvert fall dette at man skal være et godt medmenneske. Det handler også om å se folkene en jobber sammen med, eller som man har ansvar for.*

Han beskriver videre i neste utdrag hvordan han ser på alle medarbeiderne og seg selv som likeverdige i teamet.

*Arne: Vi er et team alle sammen. Om du er ufaglært og jobber engang eller to i måneden, eller om du er 100% og høyt utdannet, så er vi i samme båten. Vi driver samme skuta liksom.*

I refleksjonen ovenfor peker Arne på verdier han vektlegger i møte mellom mennesker, og kommer også inn på hvordan han kan handle i tråd med disse verdiene. Det han forteller kan

forstås som en moralsk eller etisk plattform for hans måte å lede på, som ligger nært den han ønsker å være.

Linda gjentar flere ganger under samtalen at åpenhet er viktig for henne. Hun er opptatt av at det skal være et tillitsforhold mellom leder og medarbeider, og at de skal ha mulighet til å utvikles seg under hennes ledelse, noe hun viser til i disse utsagnene.

*Linda: I utgangspunktet så vil jeg at folk skal få (...) åpenhet. De skal få finne noe retning selv. (...) Jeg gir noen rom.*

*Linda: Jeg har lyst til å være en type leder som har tillit.*

Utsagnene illustrer Lindas verdisyn hvor hun ser på mennesket med respekt, er opptatt av åpenhet og tillit, samt ser på sine medarbeidere som selvstendige individ som kan ta egne avgjørelser. Hun vender tilbake til disse verdiene i flere sammenhenger under intervjuet, noe styrker min oppfatning som forsker, om hvor grunnleggende betydningsfulle disse verdiene er i hennes oppfatning av seg selv, også som leder, og hvordan det å lede verdibasert er et valg hun har gjort.

Berit forteller i samtalen at hun har et bevisst forhold til verdier. Hun er opptatt av å etablere en relasjon, og et tillitsforhold til medarbeiderne, og utdyper i intervjuet hvordan hun ser på ledelse som tillitsbasert. Hun fremhever nedenfor respekten for de hun leder, og hvordan hun som leder legger til rette for å skape tillit og selvstendighet.

*Berit: Du må kjenne medarbeiderne dine, og hvem de er før du kan (...) hjelpe dem. (...). Man skal ikke tre ting nedover hodene på folk, men heller prøve å få dem med på laget.*

*Berit: I veldig mange spørsmål så hører jeg ut folk, stoler på dem, og tenker at de selv skal være med på å ta en avgjørelse. Så får heller jeg støtte dem på det.*

*Berit: Jeg har troen på dem. Jeg har jobbet med dem over tid, hvor de har tatt ansvar, og fått ansvar – og mestret det. Det å ha kunne gi genuint skryt til folk for at de har tatt steg, det synes jeg er artigst (...).*

Det siste utsagnet viser hvordan det å arbeide med sitt verdigrunnlag som veiviser er en trivselsfaktor, og en kilde til glede i arbeidet for Berit. Gjennom å lede verdibasert, ved å handle ut ifra mellommenneskelige verdiene som tillit, respekt og ansvarlighet, erfarer Berit at det fører til utvikling og vekst hos medarbeidere, noe som skaper en opplevelse av mening i arbeidshverdagen.

Bevisstgjøring knyttet til egne verdier handler for Berit også om å se verdienes betydning slik de organiserer seg på flere nivå i den sosiale konteksten som leder, noe hun beskriver under.

*Berit: Det er hele tiden dette med å balansere verdier. Vi er jo først og fremst på jobb for at brukerne skal ha gode tjenester. Vi er også på jobb for at de som skal gi de gode tjenestene skal ha det bra, samtidig som vi må huske på at vi er ansatt i kommunen, og ikke skal bare tenke på oss selv. Da får en på en måte mint seg selv på hvilke verdier man har også.*

Berit ser her, sine egne verdier i et større perspektiv, som gjør det mulig å se hvilke verdier som har betydning for lederrollen, og om noe nå endres.

Det er en gjennomgående rød tråd i fortellingene til informantene som kan relateres til at de har et personlig verdifundament for sin ledelsesrolle, som påvirker hva de legger vekt på som ledere, og som blir tydelig når de reflekterer over hva som motiverer dem for ledelse, og hvordan de ønsker å utforme sin egen rolle i tråd med sine verdier.

Det er et sentralt funn i studien at yrkesvalg, og ledelse er basert på et verdivalg for informantene. Ved å lede nært sine medarbeidere basert på mellommenneskelige verdier tar rollen form fra noe grunnleggende i hvem de er, og hvem de ønsker å fremstå som, eller være som ledere.

#### 4.2 Ledelse i det mellommenneskelige møtet

Analysen av intervjuene viste at informantene har mange tanker om hvordan de skal møte den enkelte medarbeider, hvilke erfaringer og kunnskap som er viktig for dem i forhold til dette, og erkjennelser av at menneskemøter krever noe av lederen. Hovedkategorien er inndelt i underkategoriene: *Kompetanse for relasjonsledelse, og forstå den andre og seg selv i møte, å skape rom for å lede nært, gode rollemodeller samt å oppleve støtte*. Dette underkapitlet omhandler det som har betydning for å svare ut problemstillingen «*nærledelse – muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*».

#### 4.2.1 Kompetanse for relasjonsledelse

Selv om avdelingsledernes stemmer i intervjuene fremsto som unike, er de samstemte i hvordan de vurderer sin vernepleierfaglige kompetanse som verdifull for å kunne forstå medarbeidernes opplevelser, og gjennom det være en trygghet og støtte for dem slik at de kan utføre sitt arbeid formålstjenlig for brukeren.

*Berit: Jeg har jo i hvert fall vært bort i mange av de utfordringene som de kan fortelle om i samtale med meg. Det gjør at jeg har litt (...) større forståelse om hva de snakker om, og evne til å sette meg inn i det.*

*Linda: I vernepleierutdanningen så hadde (...) vi (...) litt om relasjonsledelse, så jeg føler at den biten var veldig nyttig (...) I tillegg så (...) føler jeg at mye av hverdagen er å være en støttespiller til andre som har en viktig rolle i forhold til brukerne.*

*Arne: Så har jeg jo med meg det faglige, og da tenker jeg at mitt ansvar er å skape et engasjement hos medarbeiderne, følge opp at alle har fått opplæring, dokumentere at de har fått opplæring, gi råd, og jeg ønsker å være en sånn trygg person som de kan komme til å drøfte ulike faglige problemstillinger med.*

Det avdelingslederne forteller i intervjuene, og i de utdragene som gjengis over, kan forstås som et uttrykk for at de ser en verdi i at relasjonen mellom medarbeider og leder er nær, forstått som det å kunne ta deres perspektiv, se den enkelte, og ha en dialog med dem som er preget av tillit og trygghet.

Avdelingslederne hadde mange tanker om hva de ønsket å oppnå som ledere, Arne fortalte tidligere, ønsket han at det skulle være «den beste avdelingen å få tjenester i». Men han viser også til et medarbeiderperspektiv i den visjonen han presenterer under.

*Arne: I mitt stille sinn så tenker jeg at jeg ønsker at det skal være den aller beste avdelingen å jobbe i.*

Det er en sammenheng mellom innspillene til Arne over, og under denne teksten. Jeg oppfatter, som forsker, at han indirekte peker på hvordan medarbeidere bør oppleve å bli verdsatt på jobben, og at det også henger sammen med relasjonskvaliteter, som det å bli sett

eller hørt. Denne forståelsen kan gjenkjennes hos alle informantene i hvordan de reflekterer over avdelingslederens rolle under.

*Linda: Jeg skulle være tett på de ansatte selv. (...), og være veldig lydhør. Fange opp ting som rørte seg. Være tett på ansatte.*

*Berit: Du må jo investere i folk du har. Hvis de er fornøyde, hvis de er motiverte, hvis de opplever at vi er på samme lag, så er det det som til slutt gir resultater for oss.*

*Linda: (...) da er det jo alt fra å tilrettelegge for gode arbeidsforhold, til faglig input, til at alle sammen føler at de blir sett og hørt.*

Synspunktene som informantene beskriver her, kan forstås som at de peker på relasjonsledelse som en farbar vei for å komme nært sine medarbeidere, noe Linda er inne på innledningsvis i dette kapitlet. Berit erkjenner også over, at det krever noe av lederen å legge til rette for et gjensidig samspill, der en kan påvirke gjennom dialog, som er en av intensjonene med relasjonsledelse (Spurkeland, 2014).

Arne og Berit setter i avsnittet under, ord på hvilken kunnskap og erfaring de har hatt nytte av som ledere, men det kan også knyttes til hvilken kompetanse de opplever å ha behov for som nye avdelingsledere, slik Lindas kommentar kan tyde på.

*Arne: Jeg tenker faktisk ganske mange ganger på at jeg er veldig glad for at jeg har gått videreutdanning i psykisk helsearbeid.*

*Linda: Jeg har sett meg ut ei lydbok om ledelse og personlighetstrekk, som sikkert kunne vært nyttig å gå igjennom. (...) Lettere å kunne vite hvordan man kan tilnærme seg enkeltpersonene. Kanskje det lykkes bedre.*

*Berit: Jeg gikk et kurs i regi av kommunen (...) i systematisk refleksjon. Det har også gitt meg et perspektiv.*

Utdragene fra samtalene med Arne og Linda ovenfor bekrefter at noe utfordrer lederne i møte med medarbeiderne, men gir også en pekepinn på et behov for kunnskap om tilnærming i den

krevende kunsten å komme nært den andre og forstå på et dypere plan, noe relasjonsledelse kan gi dem. Dette utgjør et av funnene i dette forskningsprosjektet.

#### 4.2.2 Å forstå den andre og seg selv i møte

Alle informantene forteller om tanker og refleksjoner de har i forbindelse med møtene med medarbeiderne, om hvordan de vil kommunikasjonen skal være og hva de ønsker å oppnå som ledere i dialogen, men det kommer også tydelig frem i flere av samtalene et ønske om at medarbeiderne skal oppleve å bli møtt på en god måte av dem som ledere. De er slik jeg tolker det, genuint interessert i andre mennesker. Det betyr noe for dem, som Berit og Arne setter ord på nedenfor.

*Berit: Jeg er interessert i folk, jeg har tillit til folk, og jeg har lyst til at ledelse skal være noe mer enn at jeg skal sitte og bestemme (...). Det å involvere folk er veldig viktig for meg.*

*Arne: Jeg blir inspirert av å se, og treffe folk. Jeg er jo glad i folk.*

Som forsker oppfatter jeg at det Berit sier her, som et uttrykk for at medarbeiderne er betydningsfulle for muligheten til å lykkes som leder. Å ha en grunnleggende menneskeinteresse, som også Arne bekrefter å ha, kan sees som en forutsetning for å inngå likeverdige relasjoner, som det Berit indirekte beskriver med å ønske å involvere medarbeidere i beslutninger.

Informantene har på ulike måter i intervjusamtalene fortalt at de er opptatt av å sette seg inn i hvordan medarbeidere har det, forstå det de erfarer, og ha en tilnærming i møte med dem som fører til at medarbeidere mestrer, og vokser som fagpersoner. De har en forståelse av, og anerkjenner at alle medarbeidere er ulike, og gjennom det har forskjellige behov, noe som følgende refleksjoner viser.

*Linda: Det er det jeg føler jeg må reflektere litt over (...), hvor forskjellige folk er.*

*Berit: Jeg skal jo ikke si at jeg alltid skjønner hvordan folk har det, for (...) vi opplever ting ulikt.*

*Arne: Det er jo klart at man har mange ansatte (...), i hele alfabetet.*

Disse utsagnene fra avdelingslederne vitner om at de anerkjenner forskjellighet, men kan også gi en pekepinn om hvordan det å forstå andres tanker og følelser kan ledsages av en usikkerhet hos lederne. Denne oppfatningen styrkes av at Linda flere ganger under intervjuet peker på hvor viktig det er for henne å tolke situasjoner rett, og videre av det hun sier under.

*Linda: En utfordring for meg med å være ny leder, er at jeg fortsatt har noen koder å knekke. Hvordan skal en møte dem, som kan være litt steile?*

Sitatet over antyder hvordan avdelingslederne, i dette tilfellet Linda, kan utfordres i ønsket om å forstå medarbeiderne ut ifra hvem de er. Berit beskriver under dialoger med medarbeidere hvor hun tenker at det er etablert en felles forståelse, som ikke blir reflektert i hvordan medarbeideren handler, noe som støtter denne antagelsen.

*Berit: Jeg kan ofte bli skuffet over ansatte. At de oppfører seg på en slik måte (...), jeg tenker i slike situasjoner at jeg innkaller til en samtale med den personen, og synes selv at jeg er tydelig. Men tydeligvis, ikke tydelig nok. Så går folk og gjør det samme.*

Det er mulig å tolke Berits fortelling ovenfor i sammenheng med hvordan hun tidligere i dette kapitlet med ydmykhet beskrev at det kan være vanskelig å forstå den andre, fordi en erfarer opplevelser forskjellig. Berits historie viser hvordan det kan innebære en utfordring for lederne å forstå seg selv og den andre i møte, og hvor en med nysgjerrighet og spørsmål kan bidra til å avklare om det som antas representerer egen tolkning, eller faktisk er et uttrykk for hva den andre mener, i tråd med mentaliseringstradisjonen. (Fogtmann, 2014), noe hun utdyper under.

*Berit: (...) Først må folk få lov til å si hva de har på hjertet, uten å bli avbrutt. Slik at de får «tømt seg litt». Neste steg må være å finne ut hva vi egentlig snakker om. Veldig ofte er det misforståelser og antagelser man kommer med.*

Gjennom å åpne for muligheten av å sette egen forståelse til side blir det klarere for lederen hva det som fortelles er et uttrykk for hos medarbeideren.

Arne reflekterer over hvordan det å bli filmet under et personalmøte kunne gjøre han bevisst på hvilken rolle han som leder inntar i slike situasjoner, og beskriver dette i følgende utsagn.

*Arne: Det er vanskelig å se seg selv. Selv om man kommer seg igjennom sakslisten innen tiden og har gode drøftinger (...), så hadde det vært interessant for å utvikle seg selv. Slik kan man ha fått sett på seg selv utenifra, og gått igjennom det sammen med noen i ettertid, og reflektert over det. Alt i fra kroppsspråk (...) til måten en uttaler, eller sier ting på.*

Slik jeg forstår Arnes refleksjoner over, og i sitatet under hvor han snakker om ansatte, kan hans vektlegging av å se, og fortolke signaler og kroppsspråk hos medarbeidere, og se seg selv utenfra, forstås som et ønske om å gi mening til det som utspiller seg i det mellommenneskelige møtet, noe som kan forstås som mentalisering (Fogtmann, 2014)

*Arne: Jeg tenker faktisk ganske mange ganger på at jeg er veldig glad for at jeg har gått videreutdanning i psykisk helsearbeid. For det er utfordringer som man møter på til stadighet (...) Det er egentlig helt enkle ting, samtidig som jeg tenker at det er en del viktige ting. Alt fra å se signaler, lese kroppsspråk, tyde mer og hvilken måte man stiller spørsmål på (...).*

Flere av informantenes utsagn kan tolkes som at lederne opplever situasjoner i samhandling med medarbeidere som er krevende for dem som ledere. Situasjoner hvor de kan føle behov for å vite hvordan de skal møte den enkelte, hvordan de skal forstå den andre som er ulik seg selv, og ikke minst forstå, som Arne er inne på, hvem det er medarbeideren opplever å møte. Dette funnet viser at mentalisering er en verdi for hva de kan oppnå i ledelse.

#### 4.2.3 Å skape rom for å lede nært

Informantene forteller i avsnittene under hvordan de legger til rette i sin arbeidshverdag for å ha gode møter med sine medarbeidere.

*Arne: (...) Jeg blir ofte kontaktet når jeg kommer inn på arbeidsplassene, og da er det viktig for meg at jeg bruker tid, fordi det da er noe de ønsker å ha svar på, eller noe de ønsker å lufte tankene sine om. Det bruker jeg alltid å ta meg tid til.*



Berit: *Jeg prøver å fordele tiden min godt på tjenestestedene, og å ha en tilnærming til dem som gjør at de stoler på meg, til å ta kontakt, og at terskelen til det skal være lav.*

Linda: (...) *Veldig tilgjengelig i forhold til før. Jeg møter dem på boligen, både «ansikt til ansikt», over telefonen og på e-post.*

Utdragene som siteres viser at de har en bevissthet om tilstedeværelse og tilgjengelighet som viktige faktorer for å lede nært sine medarbeidere. Arne beskriver videre at tilgjengelighet ikke nødvendigvis betinges av tidsdimensjonen, men av graden av tilstedeværelse i øyeblikket.

Arne: *Det er veldig mange som innleder samtalen med «du, jeg har et dumt spørsmål». Nei, det er bare å spørre. Jeg tenker det er nå. En trenger ikke å bruke en halvtime på en ansatt for at personen skal føle seg sett, eller hørt. Men, det krever at du faktisk er til stede i de minuttene du har denne samtalen. (...) Jeg har ikke telefonen min på lyd, for eksempel, fordi det er en faktor som jeg tenker er forstyrrende i en samtale.*

Utsagnene i dette underkapitlet understøtter et funn hvor informantene ikke bare har en bevisst holdning til hvordan de skal drive nærledelse, men at de strekker seg langt for å oppnå dette, uavhengig av hvordan rammebetingelsene legger til rette for dette, som beskrives under kategorien «barrierer for ledelse» senere i empirikapitlet.

#### 4.2.4 Gode rollemodeller

Møte med tidligere, eller andre ledes kompetanse og verdier i utøvelse av ledelse kan ha innvirkning på hvordan informantene selv ønsker å løse lederoppgavene som avdelingsledere. Dette benevner Linda og Arne i følgende utsagn.

Linda: *Alle som er vant til å ha ledere rundt seg tenker jo noe om hva de selv vil gjøre som ledere.*

Linda: *Vi hadde jo (...) ledere som var veldig engasjerte, og som var veldig dyktige fagpersoner, men, som ikke var så tett på. Så jeg tenkte at jeg skulle være tett på de ansatte selv (...), og være veldig lydhør. Fange opp ting som (...) rørte seg, og være tett på ansatte.*

*Arne: jeg har jo vært så heldig å få en leder som jeg føler (...) har et tillitsforhold til oss som avdelingsledere.*

Linda oppsummerer her refleksjonene hun selv har hatt, om hvordan egne ledere har utformet lederrollen, og hvordan disse ledererfaringene omgjøres til en bevissthet over hvordan hun ønsker å bli oppfattet som leder selv. Dette kan medvirke til å prege hennes vektlegging i lederrollen av «å være tett på ansatte», som hun uttaler over. Det er slik sannsynlig at tidligere ledere som hun beskriver som «dyktige fagpersoner» har vært en inspirasjonskilde for det sterke faglige engasjementet hun har for tjenesteutvikling. En kan anta at det kan være en tilsvarende sammenheng mellom den tilliten Arne opplever å få fra sin leder som beskrives over, og hvordan han i egen praksis er opptatt av å gi andre ansvar, som han forteller om i underkapitlet om «ansvarlighet som verdi».

Ett av funnene i denne undersøkelsen, er hvordan egne ledere, eller andre personer som er viktige for informantene, kan fungere som rollemodeller, som implisitt har innflytelse på hva flere av informantene tenker om ledelse.

#### 4.2.5 Å oppleve støtte

Det kan tolkes ut ifra hvordan flere av informantene reflekterer over i utdragene under at de har stor frihet i tilnærming til lederoppgavene, og at dette er en av forutsetningene ved lederrollen som oppleves som en positiv dimensjon. På samme tid beskriver de at frihet og selvstendige prioriteringer skaper et behov for å få tilbakemeldinger fra den sosiale konteksten som omgir dem

*Arne: (...) Det er kjempeviktig som avdelingsleder å føle at en får støtte fra flere hold, både fra lederen sin, kollegene sine, og (...) også fra ansatte. Det er jo klart at en må jo se det behovet selv (...). Jeg har vært så heldig å få en leder som jeg føler har et tillitsforhold til oss som avdelingsledere, så da får vi jo muligheten til å bestemme selv hvordan vi vil løse oppgavene, det synes jeg gjør jobben kjempespennende. Samtidig gjør det (...) at man noen ganger har behov for litt støtte. Det er jo ikke noe som lederen din nødvendigvis ser, uten at en melder fra om at det er et behov. Hvis jeg ønsker feedback, eller en tilbakemelding, så etterspør jeg det.*

*Berit: Strengt tatt, så kan jeg kanskje selv om det kanskje hadde vært ubehagelig, vært godt å ha enda mer evaluering av jobben jeg gjør, på godt og vondt. Jeg liker jo å jobbe selvstendig, men av og til blir jeg jo litt usikker på de prioriteringene jeg tar. Er det greit for kommunen? Skulle jeg gjort ting annerledes?*

Det formidles over et behov for å bli sett, og få støtte og tilbakemeldinger i den jobben de gjør. Utsagnene kan forstås som et uttrykk for at det er viktig for dem å utøve ledelse i tråd med det som forventes av dem, og ha en ramme rundt de beslutningene de gjør, som oppleves støttende for dem personlig i lederrollen, men også hjelper dem å lede etter intensjonen med avdelingsledelse.

Flere av informantene nevnte eksplisitt i intervju samtalen at de hadde muligheten til å belyse ulike problemstillinger i sin arbeidshverdag, ofte med kolleger på samme nivå, men at de også opplevde å få støtte fra nærmeste leder, som oftest hvis de signaliserte et behov for det. Det fremgikk imidlertid av alle intervjuene at det ikke finnes noe organisert tilbud om lederstøtte for avdelingslederne, de må etterspørre dette selv, som Linda beskriver under.

*Linda: (...) Der har vi kanskje litt lite system. Jeg har muligheten til å drøfte med andre avdelingsledere, eller min leder, Men, da må jeg be om det selv.*

Som det kan tolkes fra det Berit var inne på tidligere, beskrives det at tilbakemeldinger indirekte vil ha en funksjon for å være en god leder for medarbeidere i tilrettelagte botilbud, ved at det kan bidra til å endre lederkurs i forhold til det som forventes av avdelingsledere. Arne utdyper beskriver under hvordan kvaliteten ved tilbakemeldinger kan føre til utvikling i hennes lederrolle.

*Arne: Jeg kunne tenke meg hvis jeg skulle utviklet meg selv, at noen hadde gitt meg mer konkrete tilbakemeldinger. Det der burde du gjort på en litt annen måte, eller hva tenker du når du ....*

Arnes beskrivelser kan forstås som et ønske om å være i utvikling, men peker også på at hvordan tilbakemeldingene blir gitt har betydning for å kunne endre retning, og utnytte potensialet i ledelse.

Berit beskriver under et allmenngyldig behov for tilbakemeldinger, det å bli anerkjent for den jobben som utføres.

*Berit: (...) Jeg sa at jeg er veldig glad i å få positiv tilbakemelding, når jeg har gjort noe bra. Jeg trenger av og til å få skryt, når jeg har fortjent det. Og da synes jeg det var en ærlig ting å si det, at jeg synes at jeg får for lite tilbakemeldinger.*

I dette underkapitlet kommer det tydelig frem fra flere av lederne at de har et behov for støtte og tilbakemeldinger i sin selvstendige funksjon som avdelingsledere, samtidig som det ikke finnes noe system som ivaretar behovet for dette, noe som er et funn i denne undersøkelsen.

### 4.3 Barrierer for ledelse

I intervjuene kommer lederne inn på forhold i deres sosiale kontekst eller i organisering av botilbudet som kan oppleves som barrierer for ledelse. Informantene må forholde seg til ulike rammefaktorer som innvirker på avdelingsledernes muligheter til å utøve nærledelse.

Kategorien inneholder temaene «*Betydningen av geografisk beliggenhet og ansvarsområde*», «*Økonomiske rammebetingelser*», «*Å ikke strekke til*», og «*Klare rammer og forventninger*»

#### 4.3.1 Betydningen av geografisk beliggenhet og ansvarsområde

Avdelingslederne forteller i samtalene at de har ansvar for minst to tilrettelagte botilbud hver. Hvor mange medarbeidere de har ansvar for varierer fra rett under 50 personer og oppover. De har det faglige ansvaret for et ulikt antall personer som bor i, eller i nærheten av botilbudet, og hvor bistandsbehovet er ulikt. Ifølge informantene er ikke botilbudene samlokalisert, men ligger i geografisk avstand fra hverandre. Avdelingslederne forteller under om hvordan disse rammefaktorene kan oppleves som en utfordring i det å lede nært sine medarbeidere.

*Arne: (...) Det er klart at min avdeling er jo geografisk ganske langt unna hverandre og todelt. Så jeg har ikke mulighet til å være på to plasser samtidig.*

*Linda: Da hadde jeg i realiteten ansvar for 3 boliger og utfordringer på flere av boligene (...). Da var jeg ikke en tilstedeværende avdelingsleder. Jeg skulle prøve å lytte på det de sa, og følte egentlig at jeg bare satt og vurderte hva de virkelig måtte*

*ha, og hva jeg virkelig måtte gjøre. Jeg bare skyflet unna arbeidsoppgaver. Jeg hadde store visjoner om avdelingsledelse, om hvilken rolle jeg ønsket å gå inn i, og hvordan det skulle fungere for de ansatte. Jeg følte ikke at jeg klarte det i starten. Nå føler jeg at jeg kan være tilstedeværende, fordi jeg har jeg to relativt små boliger, og klarer å være tettere på.*

*Berit: Når du har ansvar for flere botilbud, så klarer du ikke å være så tett på som om du hadde alle ansatte samlet på et sted. Det synes jeg er mest utfordrende. Å klare å sørge for at alle (...) jeg har ansvar for skal oppleve nærledelse.*

Som Lindas betraktninger ovenfor er et uttrykk for, har størrelsen på ansvarsområdet til den enkelte leder betydning for hvor stor arbeidsbelastningen oppleves, og hvorvidt de erfarer å lykkes med å lede nært sine ansatte. Disse utdragene illustrerer hvilket ansvar lederne kjenner på for å utøve ledelse etter kommunens intensjon om nærledelse. Flere av informantene nevner den geografiske avstanden som begrensende tilstedeværelse, Berit er tydelig i at rammebetingelsene utfordrer prinsippet om nærledelse for henne.

*Berit: Noen har uttalt seg om nærledelse, og hvor tett på vi skal være. Så opplever jeg kanskje at vi har for mange ansatte som vi skal ha personalansvar for, i forhold til intensjonen, og at de gjerne er fordelt på flere tjenestesteder.*

Det er et empirisk funn at geografisk avstand og store ansvarsområder utfordrer avdelingslederne i muligheten for å være en god leder for medarbeidere i tilrettelagte botilbud.

#### 4.3.2 Økonomiske rammebetingelser

Alle avdelingslederne kommer inn på at de økonomiske rammene for de botilbudene de har ansvar for, kan være utfordrende å forholde seg til som leder. Berit setter ord på dette på følgende måte.

*Berit: Jeg synes det kan være utfordrende å (...) bli utfordret som fagperson av økonomer (...). Jeg mener det er en stor utfordring at det ikke er samsvar mellom de forventningene som blir lagt på oss, og de midlene vi får for å løse oppgavene. Det er klart at vi kan alltid være effektive, og løse ting på nye*

*måter. Men, jeg synes (...) det er vanskelig å hele tiden forholde seg til stramme rammer økonomisk.*

*Berit: Det som har bekymret meg i det siste er hvilke konsekvenser det kunne fått om vi skulle spart så mye som det ser ut som vi må gjøre da. Da tenker jeg sånn faglig sett. At det vil få konsekvenser på sikt for brukerne våre om vi skal gå ned så mye som vi skal gjøre.*

Som Berit er inne på over, kan faglig kompetanse og vurderinger komme i konflikt med hva den økonomiske rammen tillater, men berører også muligheten til å oppnå de som blir forventet av henne som avdelingsleder. De økonomiske rammebetingelsene påvirker slik dette oppfattes, kjernen i hans ledergjerning, brukerne, noe som kan oppleves belastende gitt ansvarsrollen som avdelingsleder. Dette støttes av hvordan han beskriver dette som en bekymring i det siste utsagnet.

Synet på økonomiske betingelser som opplevd belastning styrkes av Lindas beskrivelser under. Hun synliggjør helheten som omfattes av hvilke økonomiske forutsetninger virksomheten har, og hun som leder ser at nedskjæringer utfordrer henne i å ivareta sitt lederansvar.

*Linda: Det å ta vare på ansatte selvfølgelig (...) i en hverdag der økonomien gjør at vi ikke får handlingsrom til å ta vare på alt man ønsker, og der rommet for fagutvikling blir presset. Er litt spent på om kvaliteten på tjenestene blir preget av dette på sikt. Hva det gjør med arbeidshverdagen. Det at tempoet blir høyere, vil slite på ansatte. Hvordan man skal ta vare på ansatte oppi det hele? Det er jo utfordrende nå å ta vare på ansatte som gruer seg.*

Belastningen som beskrives av Linda orienterer seg mot de menneskelige konsekvensene av økonomiske begrensninger. Hun stiller seg spørsmål om hvordan situasjonen til ansatte og brukere vil bli hvis handlingsrommet endrer seg, samtidig som hun ser hvordan dette utfordrer henne i å lede verdibasert. Arne sier det indirekte på denne måten.

*Arne: Man har mye man skal oppnå med de økonomiske rammene som er gitt. Det er klart, der kommer det en god del press.*

Det er et sentralt funn i det empiriske materialet at de økonomiske rammebetingelsene utgjør en opplevelse av belastning hos alle informantene. Det uttrykkes som en utfordring, og en bekymring hos flere av dem, for hvilke konsekvenser ytterligere begrensninger i handlingsrommet vil føre til, og hvordan dette kan true de verdiene som de bygger utformingen av lederrollen sin på, de mellommenneskelige og brukernære verdiene.

#### 4.3.3 Klare rammer og forventninger

Tidlig i intervjusamtalene ble informantene spurt om hva som motiverte dem for å bli avdelingsledere, men også hvilke tanker de hadde om egen rolle. Berit beskriver nedenfor hvordan rolleklarhet og forventninger til hva ansvaret i stillingen innebar hadde betydning for hennes motivasjon for jobben.

*Berit: Det som motiverte meg var at jeg syntes det virket som en stilling som var mer definert, altså at det var klarere rammer rundt det (...) og at det i hvert fall virket sånn den gangen at man skulle satse mer på ledelse, at man var definert som en del av ledelsesgruppa i kommunen (...) og det ble sagt at det skulle satses på kompetanse også.*

Gjennom hva Berit sier her, kommer det tydelig frem at det er viktig for henne å ha klare forventninger for ledelse, og at ledelse skal utøves på et kompetent grunnlag.

Arne beskriver under at hun ikke hadde en like klar formening om hva som ble forventet av henne i rollen som avdelingsleder.

*Arne: For å være helt ærlig så visste jeg ikke helt hva denne jobben innebar. Det var ganske diffust for meg. Jeg forsto ansvarsområdene, men, det er mye som ligger under dem, som jeg egentlig ikke hadde noe mye kjennskap til.*

Dette viser et sprik mellom de to informantene i hvor stor grad de opplevde rolleklarhet før de ble tilsatt i jobben som avdelingsledere. Hva som er årsaken til dette får jeg som forsker ikke tydelig frem i intervjuene, men en refleksjon er at dette kan handle om hvilke erfaringer de har fra tidligere.

Basert på den erfaringsbaserte kunnskapen informantene etter hvert fikk som ledere, ble de bedt om å reflektere om hva som bekymret dem, og i et av hjelpespørsmålene, å beskrive hvilke tanker de hadde om medarbeidere og andres forventninger til dem som ledere, noe Arne utdyper under.

*Arne: Jeg tenker at pårørende har jo forventninger, sjefen min har noen forventninger. Jeg tenker at det er veldig mange som har forventninger, jeg, og det går litt på generelle ting. Mer direkte i forhold til avdelingslederjobben så er det vel nærmest å tenke kanskje at min leder har forventninger til meg.*

Han sier videre at «*Kollegaene mine har nok forventninger til meg*». Forventningene til avdelingslederen kan slik sees som omfattende i form av at de rettes fra brukernivå, kolleger og egen leder, og som Linda kommenterer under, også fra politiske myndigheter og medarbeidere. Linda henviser i intervjuet til hvordan hun i begynnelsen som avdelingsleder ikke opplevde å innfri prinsippet om nærledelse overfor sine medarbeidere.

*Linda: For de hadde også blitt lovet mye mer enn de fikk, fra de politiske føringene om avdelingsledelse.*

Linda uttrykker her at hun ikke greide å leve opp til de forventningene som stilles til den rollen hun har som leder. I intervjusamtalen kommer det frem at hun syntes dette var vanskelig, også relatert til hvilke forventninger hun hadde til seg selv som leder.

Arne går i dybden av hvordan ulike forventninger som stilles til rollen innebærer en følelse av å ikke strekke til som leder, som henger sammen med hvordan ulike forventninger kan komme i konflikt med hverandre, og skape et forventningspress for han som leder.

*Arne: Det mest utfordrende er at man av og til, ikke føler at man strekker til i alt. Det er en kontinuerlig prioritering av arbeidsoppgaver. Det er klart at hvis noe nedprioriteres, så kan det noen ganger bli utfordrende, hvis det eksempelvis står i konflikt med hva mine ansatte ønsker at jeg skal prioritere.*

En kan forstå forventningene som blir beskrevet av avdelingslederne, som mer eller mindre formulerte krav til hvordan oppgavene skal prioriteres, og utføres fra alle aktører som omgir dem. Beslutninger og prioriteringer som må tas har sammenheng med disse opplevde kravene. I forlengelsen av de dilemmaene som oppstår knyttet til forventninger, kan vurderingen som blir gjort ledsages av at det ikke blir entydig riktig for noen. Dette kan være krevende, og gi en følelse av utilstrekkelighet, som Arne beskriver.



Berit beskriver i utdraget under hva hun tenker om forventninger som er stilt fra «*det høyeste nivået i kommunen*» opp imot hva som er mulig å få til med de rammebetingelsene avdelingsledere må forholde seg til.

*Berit: Det blir fremstilt som at vi skal drive nærledelse, vi skal få ned sykefravær, vi skal være veldig tett på ansatte, og tett på der det skjer. De blir overrasket over at vi ikke går i grunnbemanning i 20 %. Det er tydelig at intensjonene til de som har startet dette med nærledelse og avdelingsledelse ikke har blitt møtt. Da tenker jeg at det er på tide med en avklaring om vår hverdag, og det de har bestemt, om hvordan vi kan stake ut en felles kurs.*

Berit utdyper videre i utsagnet under hva hun tenker i forhold til at intensjonene til «de» som har innført avdelingsledelse ikke oppleves som møtt.

*Berit: Det blir en slags mistillit for at vi ikke gjør det som er tenkt, og det synes jeg er litt demotiverende jeg, rett og slett. Vi jobber hardt, også blir det sagt og gjort ting som kan misforstås.*

Berit er inne på hvordan forventninger til utforming av lederrollen fra politiske føringer og øverste ledelse i kommunen ikke lar seg innfri innenfor de rammebetingelsene som følger lederrollen. Når det oppleves som umulig å innfri sentrale forventninger påvirker det mestringsfølelsen som leder negativt, noe som direkte innvirker på motivasjonen for ledelse, noe Berit setter ord på.

Berit benevner også under, hva hun mener konsekvensene kan bli av en vedvarende påkjenning som leder av å ikke kunne innfri det som forventes, eller ikke ha muligheten til å møte forventningene i utgangspunktet.

*Berit: (...) også litt bekymret. Hvem er det egentlig som ønsker å ha en slik jobb på sikt hvis det skal fortsette å være denne mismatchen mellom forventningene til oss og muligheten til å utføre oppgavene. Det kan bli vanskelig å rekruttere og beholde dyktige folk.*

Det representerer et svært viktig funn i denne undersøkelsen hvordan avdelingslederne utfordres i å kunne møte de forventningene som stilles til dem innenfor de rammebetingelsene de har, og hvordan det påvirker deres motivasjon ved å gi næring til følelser som utilstrekkelighet og bekymring.

#### 4.3.4 Å ikke strekke til

Flere av informantene kommer inn på at de av og til, ikke opplever å strekke til. Følelsen kan komme i situasjoner hvor avdelingslederne ikke har nok kompetanse til å utføre enkelte lederoppgaver, noe som utdypes her.

*Arne: Det kan jo egentlig komme i mange situasjoner det (...), og skyldes mange ulike ting. Det kan jo komme av at en selv ikke har nok kompetanse på det man holder på med. Det er ofte situasjoner som oppstår ganske raskt, og da hender det at man ikke har nok kompetanse til å få løst det på en god måte, og kanskje ikke har mulighet til å innhente den heller.*

*Linda: Hvis jeg hadde hatt et kurs i personlighetstrekk ville det vært enda nyttigere for meg å møte alle de ansatte. Så slipper jeg å sitte og gruble sånn på hver og en.*

I slike situasjoner, som både Linda og Arne henviser til, kan en anta at følelsen av utilstrekkelighet påvirker informantenes mestringsfølelse som avdelingsledere negativt, noe som kan innvirke på motivasjonen for ledelse.

Når Arne og Linda forteller hva de trenger for å være gode ledere, beskriver de følgende.

*Arne: Jeg trenger innsikt og opplæring i det jeg skal gjøre, i tekniske ting. Det er kanskje noe jeg kunne ha hatt behov for mer opplæring i også. Jeg skulle ønske at jeg hadde hatt mer kunnskap (...) om ikke bare den rene sykefraværsoppfølgingen, men mer kunnskap om hvilke mulighetsrom som finnes.*

*Linda: Jeg har vært på kurs i sykefraværsoppfølging (...). Ellers har jo kommunen noen kurs i forhold til datatekniske ting. Men (...) det ikke vært så mye kursing, annet enn avdelingslederkurset. Jeg er jo veldig nysgjerrig på om det er noe mer jeg kunne hente. Når man først har en sånn vesentlig rolle.*

Slik det kan oppfattes, assosierer Linda og Arne det å ha kompetanse i ledelsesfeltet som en base for god ledelse. Gjennom dette, og Lindas uttalelse finner jeg at kompetanseutvikling kan sees som en forutsetning for å identifisere muligheter, samt oppleve mestring som motiverer til ledelse.

## 5.0 Oppsummering og drøfting

Denne studiens formål er å få innsikt i arbeidssituasjonen til nye avdelingsledere i en bykommune. Med bakgrunn i problemstillingen «nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud» vil jeg i dette kapittelet drøfte de empiriske funnene i undersøkelsen opp imot relevant teori.

### 5.1 Oppsummering av de viktigste funnene

De følgende funnene svarer på problemstillingen «*nærledelse- muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*»..

#### 5.1.1 Om verdier som fundament for ledelse

Med bakgrunn i åpne intervju spørsmål gikk det frem at avdelingslederne som er representert i studien her er klart verdibaserte i sin utøvelse av ledelse. I analysene pekte det seg ut tre ulike verdidimensjoner. For det første gikk det fram at det å ha ansvar er viktig for de, det representerer en verdi, som viser til hvem de oppfatter å være som menneske. Derfor ligger det nært de å ha rolle som innebærer ansvar. I det å se seg selv som ansvarlig menneske ligger også at de er opptatt av å være i utvikling.

Videre utgjør de brukernære verdiene noe grunnleggende viktig i deres arbeidshverdag i en virksomhet hvor avdelingslederne synliggjør brukeren som kjernen i virksomheten. De forteller at brukere er en kilde til glede og opplevelse av mestring i arbeidet og hvordan deres vernepleiefaglige kompetanse brukes til det beste for brukeren.

Den siste verdidimensjonen, de mellommenneskelige verdiene representerer noe dypt og personlig i dem, som er et fundament for yrkesvalg og ledelse, i tråd med hvem de er, og ønsker å fremstå som. Ledelse er derfor et verdivalg for dem.

#### 5.1.2 Ledelse i det mellommenneskelige rommet

Avdelingsledernes verdier innvirker på hvordan det å komme nær, og få en forståelse av dialogen med medarbeiderne, sees som en forutsetning for dem i å lykkes som ledere. Et av funnene i studiet er hvordan dette kan utfordre dem i deres arbeidssituasjon.

Hvordan mentalisering kan ha betydning for hva de kan oppnå i ledelse viser seg ved at de formidler et behov for å forstå den andre, her medarbeideren, i dybden slik som de er, og få innsikt i hvordan de selv oppleves i møte med medarbeideren, som et grunnlag for en

meningsfull dialog. Ved å ha ferdigheter i mentalisering kan lederen få en mer dyptgående forståelse og innsikt i sine medarbeidere (Fogtmann, 2014).

Det informantene forteller om tilrettelegginger for å være til stede og tilgjengelige for medarbeiderne viser at de har en bevisst holdning til nærledelse. I intervjuene kommer det frem at de til tross for rammebetingelser som kan begrense tar grep for at medarbeiderne skal oppleve dette.

Det empiriske materialet avdekker et funn av hvordan deres egne ledere eller andre med lederansvar kan fungere som rollemodeller for dem som nye avdelingsledere, og slik innvirke på hvordan de utformer sin lederrolle.

### 5.1.3 Barrierer for ledelse

Gjennom utforskende spørsmål i intervjuene finner jeg som forsker at det kan være rammebetingelser som oppleves som barrierer for ledelse for avdelingsledere. Det å ha flere botilbud med geografisk avstand og et stort ansvarsområde er noe som utfordrer i deres arbeidssituasjon og som innvirker på i hvilken grad de opplever å lede etter intensjonen om nærledelse, forstått som å være en god leder for medarbeidere i tilrettelagte botilbud.

De økonomiske rammebetingelsene kan oppleves som belastende for dem og innvirke på i hvor stor grad de greier å lede i tråd med sine verdier.

Lederne forteller om at de må forholde seg til forventninger fra mange i sin sosiale kontekst, og hvordan manglende mulighet til å innfri disse kan ledsages av en følelse av utilstrekkelighet og bekymring.

Gjennom det å være ansvarlige ledere er det å være i utvikling en viktig for dem. Når det oppstår situasjoner som krever en kompetanse de opplever å ikke ha tilgang på, underbygger dette at de ser kompetanse som fundament for ledelse. Dette funnet betyr videre at kompetanseutvikling innenfor deres ansvarsområder sees som en forutsetning for mestringserfaring for dem som ledere.

Lederne formidler at de har behov for støtte og tilbakemelding for å utvikle seg, men også for å holde stø kurs i forhold til kommunens intensjoner med ledelse, og ha støtte i beslutninger. Ingen av dem forteller om at det er organiserte systemer for å ivareta dette.

## 5.2 Drøfting

Jeg vil her drøfte de viktigste funnene i denne studien. Studien ble gjennomført ved bruk av kvalitativ metode, i form av et semistrukturerte intervju, hvor tre avdelingsledere ble intervjuet. Funnene er slik ikke generaliserbare for alle avdelingsledere innenfor tilrettelagte botilbud, eller for avdelingsledere generelt, noe som ikke var målet med denne studien. Som beskrevet i metodekapittelet, viser Tjora (2012) til at generaliserbarhet kan settes til side for å gå i dybden i intervjuene, og slik utvikle innsikt på et konkret område.

Målet med denne studien var å vinne ny innsikt ved å se nærmere på avdelingsledernes arbeidssituasjon, deres muligheter og utfordringer både på godt og vondt, til å være gode ledere nært sine medarbeidere i tilrettelagte botilbud. Funnene ble belyst gjennom relevant teori og forskning, og hvorvidt de uttrykker generelle mønstre gjeldende for avdelingsledere utover dette studiet, bør være et utgangspunkt for ny forskning i tiden som kommer, med bruk av ulike forskningsmetoder.

### 5.2.1 Verdier som mulighet og utfordring

#### *Ansvar som personlig verdi*

Avdelingslederne reflekterer mye over hva som motiverer dem for ledelse. De ga tydelig uttrykk for at de ble motivert av å ha ansvar. Motivene for dette ble presentert ulikt, men det å ha ansvar ble beskrevet som noe de likte å ha, noe som ble opplevd som morsomt, og som innebar innflytelse til å utvikle tjenestetilbudet til brukerne til det bedre. Ordet ansvar ble gjentatt gjennom intervjuene, og de viste til det i sammenhenger som omhandlet dem selv.

Dette er et funn som det er interessant å se på i lys av Wigfield & Eccles (1992), teori om forventning og mestring. Ansvar kan sees som en personlig verdi for lederne (Skaalvik & Skaalvik, 2012). Når verdien er personlig kan begrepet ansvarlighet sees i forlengelsen av den enkelte avdelingsleders selvoppfatning, og det å ha ansvar kan da oppleves som et uttrykk for hvem de er, forstått som «jeg er en ansvarlig person». Motivasjonen, vil som følge av dette være større hos dem for å lede, sett som det å ha ansvar, enn å ha stillinger eller oppgaver med mindre ansvar. Oppgaver som er i tråd med verdien vil oppleves mer lystbetonte for lederne (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Eccles, 1992).

Motivasjon for lederoppgaver kan ha en sammenheng med at det er viktig for dem å realisere verdien ansvarlighet, fordi det bekrefter dem selv, og slik også assosieres med å lykkes som leder. Motivasjon kan delvis forklare de drivende kreftene og engasjementet for ledelse, som Berit uttrykker på denne måten:

*«Hver dag når jeg kommer på jobb, så tenker jeg at dette her skal jeg klare å løse».*

De viser stor interesse for å utvikle seg selv videre, og lære mer, noe som ligger i ansvarsbegrepet, i den forstand at ansvarlig ledelses utøves gjennom kompetente beslutninger. Å ha mulighet til dette har betydning for dem, og er noe som de relaterer til å være gode ledere. Motivasjon og engasjement for egenutvikling følger av det idealet den personlige verdien ansvar representerer for dem (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

#### *Kostnad og verdisamsvar*

Noen av oppgavene avdelingslederne blir stilt overfor kan innebære en opplevelse av at de kommer med en kostnad. Kostnad er et uttrykk for de negative faktorene, eller konsekvensene av en oppgave (Skaalvik & Skaalvik, 2012). Det kan være situasjoner som Linda beskriver hvor hun indirekte forteller at hun ikke opplever å ha kompetanse nok til å møte de av personalet som er *«litt steile»*. Dette kan innebære et ubehag for henne, gitt det ansvaret hun opplever å ha, som oppleves som en kostnad (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Berit forteller om bekymring for hva konsekvensene av sparing blir for brukerne. Som vist tidligere går det frem at de brukernære verdiene er viktige for avdelingslederne. I kraft av å være leder er det sannsynlig at det er Berit som må gjennomføre «sparing». Dette vil i så fall være en handling som ikke er i tråd med hennes verdier, er et uttrykk for manglende verdisamsvar, og som følge av dette kan gi en kostnad i forhold til redusert trivsel, og manglende motivasjon (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

På den andre siden kan det ansvaret som det ligger naturlig for dem å ha, være en utfordring for dem. Når rammebetingelsene setter begrensninger for hvordan de kan utføre lederoppgavene i henhold til sine mål og visjoner, og de opplever å ikke møte forventningene til medarbeidere, eller overordnet ledelse i kommunene, kommer belastningene. Lederne beskriver det som bekymring, press eller utilstrekkelighet. Belastningen erfares som større for dem fordi det berører verdien ansvar, en personlig verdi som gjennom sosialisering og læring fra viktige andre, er en del av identiteten deres (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Cambria, 2010).

### *Human agency*

Linda snakker om at handlingsrommet begrenses når den økonomiske situasjonen forverres. Implikasjoner av dette kan sees i lys av Banduras teori om forventning om mestring, hvor det viktigste elementet i utvikling av det å være agent i eget liv (human agency), er mestringstro. Ved at handlefriheten begrenses, vil hun ikke kunne innvirke på samme måte som tidligere på resultatet av handlingen, noe som ligger til grunn for forventninger om å mestre. Den indre motivasjonen for å ta styring over eget liv som ligger til alle mennesker vil rammes, og mestringsfølelse vil reduseres. Dette vil senere kunne representere en autentisk mestringserfaring hos lederen som vil kunne influere på forventning om mestring i tilsvarende situasjoner. Konsekvensene av dette kan bli at den indre motivasjonen til å utføre oppgavene ikke er like fullt til stede, og som følge av dette synker utholdenhetsevnen (Bandura, 1997).

Lederne beskriver stor frihet i arbeidet som positivt, noe som kan sees på med bakgrunn i at mennesket er grunnleggende motivert for å ta styring over sin livssituasjon (Bandura, 1997), men de opplever at friheten begrenses av rammebetingelsene. Som følge av den økonomiske situasjonen begrenses også muligheten til å lede ut ifra de verdivalgene de bevisst, eller ubevisst har tatt.

### *Rollekonflikt*

En kan videre tenke seg at endret oppfatning av miljøet, andre ledere eller tilsvarende kan føre til lojalitetskonflikter, som kan sidestilles med Merton (1957) sitt syn på rollekonflikt, fordi avdelingslederen i sitt rollesett, møter forventninger fra andre roller som det er vanskelig å innfri for lederen, basert på de verdiene vedkommende leder ut ifra.

### *Brukernære verdier som indre verdier*

Den betydningen de brukernære verdiene har for informantene kommer tydelig frem av intervjuene. Avdelingslederne bruker ord som «fantastiske», «suksess», «gir meg mye glede», og andre positivt ladede ord og setninger når de omtaler møter med brukerne. De er opptatt av kvalitet på de tjenestene brukerne mottar, og de verdsetter vernepleiekompetansen de har, fordi de ser at de kan utgjøre en forskjell, til det beste for brukerne. Å lede nært brukerne ledsages av et dypfølt engasjement som skaper glede og trivsel hos lederne. De brukernære verdiene kan derfor betegnes som indre verdier (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Eccles, 1992).



Forskjellen mellom personlig verdi og indre verdi kan være vanskelig å se, men kan forklares med å se tilbake på verdien ansvar. Handlinger som er relatert til å ta ansvar er noe de gjør fordi det viser tilbake til den personen de selv oppfatter at de er, og har derfor en personlig verdi for dem, mens brukernære aktivitetene vekker et dypere engasjement, og glede fordi det er en indre verdi (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Eccles, 1992).

De brukernære verdiene hos avdelingslederne, her forstått som indre verdier, innvirker på at de har en sterk indre motivasjon for å utføre handlinger og oppgaver som harmonerer med disse verdiene, fordi det gir en positiv psykologisk gevinst, som det å kjenne glede, som en av lederne delte i intervjuet (Skaalvik & Skaalvik, 2012; Wigfield & Eccles, 1992).

### *Dissonant kontekst*

På den andre side forteller avdelingslederne om bekymringer de har knyttet til hvilke konsekvenser de fremtidige økonomiske rammebetingelser vil få for brukerne. Denne bekymringen kan settes i et verdiperspektiv, hvor både verdien ansvar, og de brukernære verdiene deres kommer til syne. Sett fra en annen synsvinkel befinner de seg i en situasjon hvor det ikke er samsvar mellom deres verdier, og de prioriteringene de må gjøre som ledere, for å være innenfor den økonomiske rammen i virksomheten. Dette kan beskrives som manglende verdisamsvar eller dissonant kontekst (Skaalvik & Skaalvik, 2011). I en slik kontekst kan lederen oppleve at de viktige verdiene ikke blir verdsatt, og dette kan påvirke både synet på det miljøet lederen arbeider innenfor og innvirke på personens selvoppfatning (Skaalvik & Skaalvik, 2012).

Gleden, trivselen, og opplevelsen av mestring, som beskrives av lederne ved å lede i henhold til sine indre verdier, her brukernære verdier, reduseres i dissonant kontekst. Det kan også for de mest engasjerte true oppfatningen av dem selv, noe som kan være utmattende, og i verste fall gi helseplager. Motivasjonen for ledelse vil da reduseres, noe som kan føre til at avdelingsledere ønsker å skifte jobb, ikke greier å stå i jobben over tid, eller ikke ønsker å være ledere lengre (Skaalvik & Skaalvik, 2011, Skaalvik & Skaalvik, 2012)

Lederne beskriver det som et press, som utfordrende og vanskelig å forholde seg til de eventuelle konsekvensene for brukerne av de økonomiske rammebetingelsene. Dette er slik jeg ser et varselsignal i forhold til hvordan dette manglende verdisamsvaret påvirker deres opplevelse av glede og trivsel i arbeidshverdagen. Hvordan er det for lederne som ser verdien

av sitt vernepleiefaglige blikk å ta beslutninger som strider mot det de tenker er brukernes beste? I forlengelsen av dette er det naturlig å spørre seg om hvor lenge de greier å stå i disse belastningene.

### *Rolleteori*

Medarbeidere kan oppleve større belastninger i så måte, fordi de befinner seg enda nærmere brukeren enn avdelingslederne, i tillegg til å oppleve mindre autonomi i sin arbeidshverdag. En implikasjon fra Mertons (1957) rolleteori, er hvordan medarbeidernes nærhet til brukernes roller, som også innebærer forventninger, kan utlede at eventuelle konfliktfylte rollesett oppleves vanskeligere. Dette styrkes ved at medarbeiderne har mindre innflytelse på beslutninger, og slik har mindre mulighet til å oppnå balanse, fordi de heller ikke er formelle premissleverandører for de faglige standardene på bstanden de yter. Er de bevisste på dette? Er dette en kunnskap de innehar? Nei, ikke slik det framgår av intervjuene, det er derfor i fremtiden viktig at de gis innsikt i dette i sin lederutdanning.

### *Mellommenneskelige verdier som indre verdier*

Gjennom fortellingene til avdelingslederne ble det tydelig at de mellommenneskelige verdiene var et fundament for deres verdibaserte ledelse. Det ble satt ord på verdier som snillhet, rettferdighet, likeverd, respekt og tillit i de ulike intervjusamtalene. Arne samler verdiene inn i det å «være et godt medmenneske». Dette var verdier de ønsket å praktisere ut ifra som ledere, og som var en del av hvordan de beskrev deres rolle som avdelingsledere skulle være. De mellommenneskelige verdiene synes dypt forankret i dem, og kan derfor betegnes som indre verdier (Skaalvik & Skaalvik, 2012, Wigfield & Eccles, 1992).

Det er derfor viktig for dem å møte sine medarbeidere medmenneskelig. Dette kan sees i lys av teori om autentisk ledelse, hvor det å være autentisk i samspill med medarbeiderne dreier seg om å være tro til sin indre sannhet, her forstått som de indre verdiene de uttrykker, og formidle dette gjennom hva de gjør og uttrykker i de mellommenneskelige møtene (Avilio & Gardner, 2005).

De mellommenneskelige verdienes betydning for dem gjør at de ser det som verdifullt å ha gode, nære relasjoner til medarbeiderne, noe som kan forklares ved at det er igjennom relasjonene de kan utøve ledelse i tråd med sine mellommenneskelige verdier. De beskriver i intervjuene at de ønsker å oppnå at medarbeiderne blir sett og hørt, og opplever å ha trygghet og tillit i dialogen med dem som ledere. En kan forstå dette i lys av mentaliseringstradisjonen

nære tilknytning til utviklingspsykologi, hvor det opprinnelige utgangspunktet for mentalisering var at alle mennesker har behov for nære følelsesmessige bånd (Evang, 2005).

Avdelingsledernes ønske om å skape trygghet og tillit kan sees som et ønske om å skape tilhørighet, noe som er i overensstemmelse med tilknytningsteorien som viser at behovet for tilknytning vedvarer i menneskets livsløp, og aktiviseres spesielt i situasjoner hvor personer har behov for omsorg. Denne digresjonen kan slik jeg som forsker ser det også peke på at de mellommenneskelige verdiene som avdelingslederne, implisitt inkluderer omsorg for medarbeiderne som en verdi.

### *Forventninger og rolleteori*

Det kommer til overflaten i intervjuene hvordan egne forventninger til avdelingslederrollen, og hva de ønsker å oppnå som ledere relaterer seg til deres indre verdier. De må imidlertid forholde seg til forventninger fra mange i den sosiale konteksten som omgir dem, noe som jeg ønsker å belyse ved hjelp av Mertons rolleteori (1957). Med bakgrunn i denne teorien kan avdelingslederrollen sees som summen av de forventningene de møter i den sosiale konteksten de leder innenfor.

Lederne legger frem hvilke forventninger og føringer de opplever å få fra kommunens overordnede nivå, de skal lede etter intensjonen med innføring av avdelingsledelse, som vil si å utøve nærledelse. Denne intensjonen kan synes som å være i tråd med de mellommenneskelige verdiene lederne baserer sin ledelse på, og innebærer slik ikke at rollen blir konfliktfylt, ved at det representerer forventninger som ikke er ulike det de selv har som utgangspunkt, som Merton (1957) utdyper.

På den andre siden, erfarer de i sin lederpraksis at det er noe som utfordrer dem i å møte forventningene, selv om de i utgangspunktet er like. De opplever at rammebetingelsene ikke legger så godt til rette for nærledelse. Lederne må forholde seg til minst to botilbud som er lokalisert med geografisk avstand, og flere av lederne nevner store ansvarsområder som en utfordring for å lede nært sine medarbeidere.

Det formidles i intervjuene at det i tillegg rettes forventninger til dem fra både pårørende, kolleger og egen leder. Flere av informantene kommer inn på hvordan følelsen av å ikke strekke til kommer, når forventningene til medarbeideren ikke blir innfridd. Dette er i tråd med Mertons rolleteori (1957) som viser til at det kan oppstå konflikt i rollen, når forventningene fra andre er ulike, eller står i et motsetningsforhold til hverandre. En kan

forstå at det blir motsetningsfylt når det overordnede ledelsesnivået på den ene siden forventer nærledelse, mens det på den andre siden er rammebetingelsene som oppleves som en barriere for å lede nært medarbeidere, noe en av lederne bekrefter ved å gi uttrykk for å oppleve forventningspress. Opplevelse av en indre konflikt i rollen som leder blir større når det dreier seg om medarbeidere og brukere, fordi de er nærmere dem, enn den overordnede ledelse i kommunen (Merton, 1957).

Dette kompliseres ytterligere av det klare verdivalget avdelingslederne formidler i beskrivelser av hvordan de ønsker å lede, og hva de motiveres av. Hvordan skal lederne få hjelp til å håndtere dette krysspresset, slik at det blir en større balanse mellom forventninger og autonomi, som Merton (1957) mener er det beste?

Det varierte i hvilken grad lederne opplevde rolleklarhet i form av å vite på forhånd hva som var forventet av dem som nye avdelingsledere. Etter hvert som de fikk mer ledererfaring, og i møte med kravene fra rollene i omgivelsene og de rammebetingelsene de hadde for å møte disse, signaliserte en av dem et behov for forventningsavklaring og evaluering. Kanskje ville en tydeligere, og mer avgrenset rolleavklaring innenfor det mulighetsrommet som rammebetingelsene gir dem redusert noe av presset flere avdelingsledere beskriver?

Avdelingslederne strekker seg langt for å lede i henhold til sine verdier. De har ulike strategier for å være nær medarbeidere, i øyeblikket, men også når de ikke er fysisk til stede. Dette kan dreie seg om å være tilgjengelige på telefon, og e-post, bruke tid på medarbeidere som henvender seg når de kommer, og sikre at de er tilgjengelige ved å fjerne forstyrrende faktorer, samt forsøke å skape tillit slik at terskelen for å ta kontakt er lavere, også når de ikke oppholder seg på botilbudet, eller alternativt tilrettelegge for faste refleksjonspunkter med åpen dialog, som en av dem gjør. Det er et inntrykk, at de bruker de ressursene de har tilgjengelig for å skape muligheter for gode, utviklende dialoger med medarbeiderne.

En kan se noen av de mulighetsrommene som avdelingslederne forsøker å skape, og som de beskriver i intervjuene, som en form for implisitt mentalisering. Automatisk og intuitivt legger de til rette for en arena for mentalisering (Allen, et al., 2006)

Avdelingslederne verdsetter sin fagutdanning og erfaring som vernepleiere fordi det hjelper dem å få innsikt i hvordan medarbeidernes hverdag er, men på samme tid kan de oppleve at tilnærminger til ansatte kan kreve noe mer av dem, fordi de har mange ansatte som har ulike

behov, og som kan utfordre dem som ledere på ulike måter. De er delte i hvor eksplisitt de snakker om verdier, som at de forstår at de er der, eller hvordan verdiene virker inn på deres lederpraksis, på godt og vondt. På samme tid viser intervjuene at de leder basert på personlige og indre verdier, og har en genuin menneskeinteresse i bunnen som motiverer dem for å lære mer, og for å forstå det som skjer i det mellommenneskelige rommet. Basert på teori om autentisk ledelse, ser jeg det som viktig at fremtidig lederopplæring ivaretar verdiperspektivet, på en slik måte at det skapes en bevissthet om egen tenkning og adferd, som lar ledere få utvidet innsikt i sine egne og andres perspektiver både når det gjelder verdier og kunnskap (Avilio & Gardner 2005).

### 5.2.2 Mestringstro og utholdenhet i arbeidet, enn så lenge?

Avdelingslederne erfarer kompetanse og yrkeserfaring som viktig på alle sine ansvarsområder, men det de snakker mest om i intervjuene, er i møte med brukere og medarbeidere, noe som kan forstås ut ifra deres verdigrunnlag hvor ansvarlighet, og de brukernære og mellommenneskelige verdiene er sentrale. Flere av lederne forteller om situasjoner hvor kompetanseutvikling på området kunne bidratt til flere mulige, og bedre løsninger. Men er rammebetingelsene gode nok slik at de får tatt kompetansen i bruk?

Lederne sier implisitt at de er selvstendige i sin lederfunksjon og nevner frihet i tilnærming til ledelse som noe de setter pris på. Dette er interessant å se nærmere på i lys av Albert Banduras teori om mestringsforventning (Bandura, 1997). Teorien ser selvstendighet som et potensiale i mennesket, og beskriver en grunnleggende motivasjon hos alle for å ta styring over eget liv. Human agency er som følge av dette et uttrykk for den muligheten mennesket har til å påvirke sin livssituasjon gjennom å handle. Tro på egen mestringsevne (self-efficacy) er det mest vesentlige for å oppnå dette. Lederne hadde tidligere erfaringer med å ha ansvarsoppgaver i yrkesutøvelsen sin, og ansvaret som lå til avdelingslederstillingen ble oppgitt som en motivasjonsfaktor for å søke stillingen. En kan slik anta at de hadde erfaringer fra tidligere, som underbygget en tro på at de skulle mestre ansvaret i avdelingslederstillingen, noe som Bandura (1997) betegner som autentiske mestringserfaringer. Disse mestringserfaringene medvirker i utvikling av mestringstro, og som følge av det motivasjon for å lede.

Lederne bringer på bane beskrivelser av hvordan ledere de har hatt, eller har, utformer rollen sin, og det kommer det frem at de har hatt betydning for deres tanker om ledelse. Bandura (1997) kaller dette vikarierende mestringserfaringer, som er en informasjonskilde i utvikling

av egen mestringsevne. Lederne formidler at de ønsker utfordringer i jobben, og er engasjerte. Dette harmonerer med hvordan Bandura (1997) viser til at det å ha mestringstro innvirker på motivasjon, innsats og utholdenhet for å håndtere krevende oppgaver, fordi det assosieres med positive erfaringer.

Med utgangspunkt i at dette er ledere som er svært motiverte for ledelse fordi dette er noe de har erfaring med å mestre, møter de rammebetingelsene de må forholde seg til. Til dels store ansvarsområder, geografisk avstand og økonomiske faktorer utfordrer dem. De opplever arbeidspress som krever streng prioritering, for å løse de viktigste oppgavene. Det kan også være prioriteringer som forventes av dem, som ikke er i samsvar med deres verdigrunnlag og profesjonsstandarder. Hvordan påvirker dette deres forventning om mestring, og motivasjonen for ledelse?

Det er avgjørende for opprettholdelse av motivasjon at de selv opplever mestring, noe erfaring av glede i arbeidshverdagen påvirker positivt. Hvilke tilbakemeldinger, de som ledere får fra omgivelsene, har også stor betydning for utvikling av mestringstro. Verbal overtalelse som innebærer støtte kan øke mestringsfølelsen og kan slik bidra til å skape forventning om mestring, selv i krevende perioder (Bandura, 1997).

### 5.2.3 Nærledelse, men hvor nært egentlig?

Avdelingslederne som er intervjuet i denne studien er opptatt av nærledelse, de har kompetanse på det, og tilrettelegger for det, men de erfarer at det er en krevende «kunst». De ser muligheter for hva de kan oppnå som ledere ved å være tilstedeværende, nære ledere, og de verdivalgene de har tatt motiverer dem for å utvikle seg videre på dette området. Flere av lederne kommer med utsagn som berører viktige prinsipper i teori om mentalisering.

En av de utfordringene de uttrykker, er at de har mange ulike medarbeidere, med forskjellige behov, og som følge av det krever at de har kunnskap og kompetanse på hvordan de skal møte den enkelte. Medarbeiderne befinner seg i tillegg på flere ulike tjenestesteder, noe som beskrives som en barriere for å drive nærledelse. Hva er verdien av mentalisering i nærledelse for dem?

Forskningen viser at effektive ledere blant annet har en evne til å kunne forstå medarbeidernes behov. Det å utvikle ferdigheter og evner i mentalisering gir lederen økt innsikt i seg selv, og bidrar til å forbedre evnen til å forstå hva medarbeiderne trenger (Hart & Hvilshøj, 2013).

En av lederne påpeker at det kan oppstå misforståelser, og antagelser i kommunikasjonen med medarbeidere. Slik sett kunne mentalisering ha en verdi i ledelse fordi den mentaliserende holdningen innebærer å være utforskende, åpen, og erkjenne ydmykt at en aldri helt kan forstå, hva som foregår i den andres indre, og har en innstilling til at det krever refleksjon og vilje til å endre perspektiver på egen forståelse (Fogtmann, 2014).

Mitt inntrykk er at dette er ledere som har god refleksjonsevne, og som har mange av de kvalitetene som det er behov når man skal mentalisere, og som ønsker å utvikle seg selv. Men vil det å trene på ferdigheter i mentalisering skape større muligheter for dem til å utøve nærledelse? Barrierene som avdelingslederne forteller om med avstand mellom botilbudene og den erfaringen flere av dem har, og har hatt med store ansvarsområder utfordrer betingelsene for nærledelse i seg selv, slik denne studien viser. På den andre siden kan det å utvikle evne til mentalisering ha en verdi i møte med medarbeiderne, i de øyeblikkene som skapes, nettopp fordi det kan gi verdifull kunnskap i det å møte den andre.

Hva trenger avdelingslederne selv for å utøve nærledelse? De opplever å få støtte både fra kolleger og egen leder, men dette er ikke satt i system, og avhenger av at de selv ber om dette. Bandura (1997) viser til hvordan verbal overtalelse i form av støtte og forsikring om at personen mestrer oppgavene kan underbygge mestringsforventninger, gjennom å styrke mestringsfølelsen. Kanskje kan veiledning og støtte satt i system bidra til at deres engasjement og utholdenhet for lederoppgavene fortsettes ved at det skapes forventinger om at de mestrer oppgavene (Bandura, 1997).

## 5.2.4 Avsluttende konklusjon og kommentar

I dette kapitlet har jeg drøftet avdelingsledernes erfaringer og refleksjoner med utgangspunkt i en så relevant kontekst, og teoretisk bakgrunn som mulig, for å best mulig kunne besvare studiens problemstilling, «*Nærledelse - muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere i tilrettelagte botilbud*».

I denne studien ønsket jeg å se nærmere på nærledelse fra avdelingsledernes perspektiv. Gjennom dette fikk jeg som forsker ny innsikt i hvordan de i sin rolle og arbeidshverdag var klart verdibaserte i sin tilnærming til ledelse, noe som representerte et unikt funn i studien. De tre verdidimensjonene ansvarlighet, brukernære verdier og mellommenneskelige verdier fremsto som sentrale i deres lederskap, og virket dypt forankret i hvem der er, og ønsker å være som ledere. I møte med rammebetingelser som blant annet økonomi, forventninger og geografisk beliggenhet på botilbudene utfordres lederne i å lede nært, og i tråd med sine verdier, noe som er et sentralt funn.

Det manglende verdisamsvaret medfører en kostnad, de uttrykker opplevelser av å ikke strekke til, eller være bekymret for brukernes eller ansattes situasjon fremover. Det vil kunne påvirke deres motivasjon og utholdenhet som ledere negativt, og på lengre sikt kunne føre til at ledere ikke greier å stå i jobb. Hvordan kan rammebetingelsene legges til rette for nærledelse og verdisamsvar som motiverer, oppleves meningsfullt og fører til økt trivsel? Hvor ligger mulighetsrommet for nærledelse?

- lederopplæring som ivaretar verdiperspektivet
- Kompetanse i de oppgavene de skal løse
- Lederstøtte satt i system
- Forventningsavklaringer
- Kunnskap om mentalisering

Kanskje det aller viktigste vil være at det skapes bevissthet om hva som ligger til grunn for motivasjon, og hvordan det å oppleve mestring, og gjøre oppgaver som er i samsvar med verdiene innebærer trivsel og mening for den enkelte, mens det motsatte reduserer initiativ, og utholdenhet. Mulighetene ligger allerede i disse avdelingslederne, det er rammebetingelsene som bør endres



## Litteraturliste

Allen, J. G. & Fonagy, P., Bateman, A. W. (Bonnievie, A. Overs.). (2008). *Mentalisering i klinisk praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.

Allen, J. G. & Fonagy, P. (2006). *Handbook of Mentalization-Based Treatment*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Bateman, W. & Fonagy, P. (med Skårderud, F. & Karterud, S.). (2007). *Mentaliseringsbasert terapi av borderline personlighetsforstyrrelse. En praktisk veileder*. Arneberg Forlag, Overs.

Brinkmann, S. & Tangaard, L. (2018). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Brudal, E. H. (2014). *Empatisk kommunikasjon. Et verktøy for menneskemøter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Evang, A. (2003). *Utvikling, personlighet og borderline*. Gjøvik: Cappelen Akademisk Forlag.

Fogtman, C. (2014). *Forståelsens psykologi. Mentalisering i teori og praksis*. Fredriksberg C: Samfundslitteratur.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. 16(3), 315-338.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Garthus, T. R. (2015). Verdibevist politiledelse – en analyse av politilederes verditenkning i et verdibasert ledelsesperspektiv. *Nordisk politiforskning* 2(2). 148-166. Hentet fra

[https://www.idunn.no/nordisk\\_politiforskning/2015/02/verdibevist\\_politiledelse\\_-\\_en\\_analyse\\_av\\_politilederes\\_ve](https://www.idunn.no/nordisk_politiforskning/2015/02/verdibevist_politiledelse_-_en_analyse_av_politilederes_ve)

Hart, S. & Hvilshøj, H. (2013). *Om mentalisering og neuroaffektivt lederskab. Ledelse mellem hjerne og hjerte*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. (Anderssen, T. M. & Rygge, J. Overs). (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Løhre, A., Moen, E., Etnan, R., Andersen, M., Uthus, M. (2016). Verdier, engasjement og tilhørighet som drivkrefter i lærerstudenters yrkesvalg og utvikling av læreridentitet. *Nordisk tidsskrift for pedagogikk og kritikk*. Vol. 2 (1). 73-87

<http://dx.doi.org/10.17585/ntpk.v2.163>

Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120. Hentet fra

[https://www.jstor.org/stable/587363?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/587363?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Nielsen, A. (2011). *Hvilken betydning har verdier i en helseinstitusjon? – Med fokus på samhandlingen mellom mellomledere og personal*. Universitetet i Oslo: Det teologiske fakultet.

Ostling, K. A. & Løvaas, B. J. (2018). I Hvilken grad er det samsvar mellom ledernes verdier og deres persepsjon av organisasjonens og myndighetenes verdier? *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 95(02), 162-180.

<https://doi.org/10.18261/ISSN.1891-1838-2018-02-03-07>

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2012). *Skolen som arbeidsplass: Trivsel, mestring og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2011). Teachers' feeling of belonging, exhaustion, and job satisfaction: the role of school goal structure and value consonance. *Anxiety, stress & coping, an International Journal*, 24(4), 369-385.

<https://doi.org/10.1080/10615806.2010.544300>

Skårderud, F. & Sommerfeldt, S. (2013). *Miljøterapi boken. Mentalisering som holdning og handling (MBT-M)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Uthus, M. (2014). *Spesialpedagogenes oppfatning av sin rolle i en skole for alle - Idealer, realiteter og belastninger*. Trondheim: NTNU - Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.
- 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.
- Wigfield, A., & Cambria, J. (2010). Students achievement values, goal orientations, and interest: Definitions, developments, and relations to achievement outcomes. *Developmental Review, 30(1)*, 1-35.  
<https://doi.org/10.1016/j.dr.2009.12.001>
- Wigfield, A. & Eccles, J. S. (2002). *Development of Achievement Motivation*. San Diego: Academic Press. Hentet fra  
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=91143&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp\\_Cover](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=91143&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_Cover)
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy Value Theory of Achievement Motivation. *Contemporary Educational Psychology, 25(1)*, 68-81.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1015>
- Wigfield, A. (1994). Expectancy-value theory of achievement motivation: A developmental perspective. *Educational psychology review, 6*, 49-78. Hentet fra  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF02209024.pdf>

Wigfield, A. & Eccles, J. S. (1992). The development of achievement task values: A theoretical analysis. *Developmental review*, 12(3), 265-310.

[https://doi.org/10.1016/0273-2297\(92\)90011-P](https://doi.org/10.1016/0273-2297(92)90011-P)

# Vedlegg

## Vedlegg 1 - intervjuguide


### God nærledelse - muligheter og utfordringer for nye avdelingsledere på



#### Introduksjonsspørsmål

1. *Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og erfaring som leder?*

#### Hjelpespørsmål:

Hvor lenge har du jobbet som leder, har du jobbet som leder på andre arbeidsplasser enn ?

Hvor mange er du leder for i dag?

Hvilke fagområder er du leder for?

Hva slags medarbeidere er du leder for?

2. *Hva motiverte deg til å søke på stillingen som avdelingsleder?*

#### Hjelpespørsmål:

Tanker om egen rolle?

Resultater?

Mål og visjoner?

3. *Hvilke områder i din utdanning og arbeidserfaring har du hatt mest nytte av som avdelingsleder?*

Hjelpespørsmål:

Hvorfor?

**Rolle og Praksis**

4. *Kan du beskrive arbeidet ditt for meg?*

Hjelpespørsmål:

Hva gjør du?

Hva bruker du mest tid på?

Hva synes du er de viktigste arbeidsoppgavene?

5. *Kan du fortelle om utfordringene du står ovenfor i jobben din?*

Hjelpespørsmål:

Hva er mest utfordrende?

Hva legger du vekt på ved disse utfordringene?

Hvordan bruker du deg selv, egenskaper og erfaring i slike situasjoner?

Hva er ditt ansvar – andres?

Samarbeid?

6. *Hva bekymrer du deg over i arbeidshverdagen din?*

Hjelpespørsmål:

Hvilke områder føler du at du ikke strekker til på?

Hvilke forventninger har du til deg selv?

Medarbeidere og andres forventninger?

Støtte kontra press?

7. *Hva gir deg mest glede i jobben din som avdelingsleder?*

Hjelpespørsmål:

Hvem eller hva inspirer deg?

Hva lykkes du godt med?

8. *Hva ville du ønsket skulle vært annerledes?*

Hjelpespørsmål:

Hvorfor?

Hvilken betydning ville dette hatt?

9. *Hva tenker du på når du hører begrepet nærledelse?*

Hjelpespørsmål:

Hvordan praktiserer du nærledelse?

10. *Hvordan vil du beskrive dialogen mellom deg og dem du leder?*

Hjelpespørsmål

Hyppighet?

Hvordan/hvor?

Innhold?

Grad av åpenhet?

Tilgjengelighet?

*11. Hvordan ville dine medarbeidere beskrevet sin relasjon til deg?*

Hjelpespørsmål:

Hva er dine tanker om det?

Hvorfor sier de det?

Kjenner du deg igjen i det?

Noe annet du ville de skulle sagt?

Hva trenger du for å være en best mulig leder?

*12. Tenker du på hva som er mulig å få til?*

Hjelpespørsmål:

Hva er din motivasjon for ledelse nå? Motivert for å fortsette? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvis du ser 5-10 år frem i tid, hva gjør du da? Hvorfor?

*13. Er det noe mer du ønsker å tilføye eller utdype?*

*14. Har du noen spørsmål?*



# Vil du delta i et forskningsprosjekt?

Mitt navn er Ellen Tangvik. Jeg har studert organisasjon og ledelse gjennom det erfaringsbaserte masterprogrammet ved NTNU, og skal nå gjennomføre en studie som en del av min masterutdanning. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet med studien å få ny innsikt i avdelingsleders arbeidssituasjon, med særlig vekt på muligheter og utfordringer med å være en god leder ovenfor medarbeidere [REDACTED]. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

## Formål

[REDACTED] ble det gjennomført en organisasjonsendring [REDACTED]. [REDACTED] besluttet at det skulle innføres avdelingsledelse [REDACTED]. Med utgangspunkt i [REDACTED] skal disse avdelingslederne ha ansvar for fag, økonomi og personal.

Våren 2019 har avdelingsledelse vært innført i [REDACTED]. Vi vet fortsatt for lite om hva avdelingsledere selv tenker om egen rolle, og hvordan rammene er lagt til rette for at de skal kunne utøve god ledelse. Fordi avdelingslederne er nøkkelpersoner knyttet opp mot de enkelte [REDACTED] er det også interessant å se nærmere på hva de ser som muligheter og utfordringer, og videre hva de selv mener de trenger for å lykkes med oppdraget.

## Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å sikre objektivitet i utvalget av informanter blir informasjonsskrivet distribuert via [REDACTED]. Et av utvalgskriteriene er at avdelingsleder ble [REDACTED]. For at utvalget av informanter skal være representativt for den populasjonen det er trukket fra er det ønskelig at det er kun en avdelingsleder [REDACTED]. Dette er årsaken til at du får henvendelse om å delta i forskningsprosjektet.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju som varer ca. en time. Jeg vil ta lydopptak og notater under intervjuet. Disse vil bli innelåst i ett arkivskap og ikke være tilgjengelig for andre. Det vil bare være jeg og informanten til stede under intervjuet, som vil finne sted i midten av januar 2019.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet og jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. 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**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- I tillegg til meg, vil veileder ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i organisasjon og ledelse ved NTNU, Marit Uthus, ha tilgang til opplysningene.
- Jeg gjør tiltak for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine ved at navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, datamaterialet lagres forsvarlig, samt at eventuelle lydopptak og notater vil være innelåst i arkivskap. Lydopptak og notater fra intervjuet vil bli slettet etter at de er transkribert. Masteroppgaven vil bli publisert, men innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det hverken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker eller enhetene de arbeider i.

## **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 kopi av dine personopplysninger(dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk og livslanglæring ved NTNU, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.09.19. Personopplysninger, notater og lydopptak opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

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

\* Institutt for pedagogikk og livslanglæring, NTNU, ved Marit Uthus, som er prosjektansvarlig, epost [marit.uthus@ntnu.no](mailto:marit.uthus@ntnu.no) eller telefon 92650438.

\* NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Forsker

-----

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.09.19

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

