

Henriette Melsom

Kunsten å mentalisere - et verktøy for motiverende ledelse

En kvalitativ studie om mentalisering blant ledere
i UH-sektoren

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell
ledelse. Emnekode RAD6901

Veileder: Kristian Firing

August 2022

Henriette Melsom

Kunsten å mentalisere - et verktøy for motiverende ledelse

En kvalitativ studie om mentalisering blant ledere i
UH-sektoren

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell
ledelse. Emnekode RAD6901
Veileder: Kristian Firing
August 2022

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Lederskap kan betraktes som den enkeltstående mest betydningsfulle faktoren for om en virksomhet lykkes eller ikke (Martinsen, 2019). Hvordan lederskap utføres er derfor en nøkkel til suksess. Gjennom problemstillingen «Hvordan oppleves mentalisering i medarbeideres relasjon til ledere i UH-sektoren, og hvordan kan ledere bedre forstå og motivere sine medarbeidere med mentalisering som verktøy?», har formålet med denne studien vært å skape ny kunnskap om hvordan mentalisering i ledelse kan bidra til økt kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gjennom ny kunnskap om mentalisering i ledelse kan ledere skape større forståelse for både seg selv og sine medarbeidere. Dette kan blant annet øke medarbeideres motivasjon, gi større effektivitet og produktivitet og mindre utbrenthet (Deci & Ryan, 2017).

For å besvare problemstillingen har jeg gjennomført en kvalitativ studie ved å intervju seks medarbeidere ved Høgskolen i Innlandet. De ble intervjuet om blant annet hva som motiverer dem i deres arbeid, hvordan de opplever at deres ledere forstår dem, tilrettelegger for motivasjon, og hva de ideelt sett skulle ønske at deres ledere gjorde for å bedre forstå og motivere dem. Deretter har jeg redegjort for funnene og drøftet hvordan ledere kan benytte mentalisering som et verktøy for å øke kvaliteten i relasjonen mellom medarbeider og leder. For å tilnærme meg problemstillingen har jeg valgt å bruke relevant teori om ledelse, motivasjon og mentalisering.

Studiens funn viser at mentalisering i ledelse kan bidra til å øke kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider, ved å sette fokus på hvordan ledere bedre kan tilrettelegge for medarbeideres indre motivasjon. Sentrale funn viser at opplevelsen av mentalisering kan deles i tre likestilte nivåer, med hver sine undertemaer. Individnivå omhandler autonomi, anerkjennelse og kompetanse, relasjonsnivå omhandler å bli sett, tillit og støtte, og organisasjonsnivå omhandler tilhørighet, lederegenskaper og arbeidsmiljø.

Mentalisering i ledelse viser seg som et nyttig verktøy for å øke kvaliteten i relasjonen mellom medarbeidere og ledere, da det krever at lederen både er bevisst på seg selv og sin lederatferd, og samtidig forsøker å forstå og motivere sine medarbeidere. Studien viser at mentalisering i ledelse har positive koblinger til både autentisk ledelse, transformasjonsledelse og autonomistøttende ledelse. Funnene viser også at de grunnleggende psykologiske behovene fra selvbestemmelsesteorien har stor relevans for både motivasjonsfaktorene og mentalisering i ledelse. Videre viser studien at spesielt organisasjoner med karaktertrekk til New Public Management, kan dra nytte av kunnskap om motivasjonsfaktorene og innføring av mentalisering som et verktøy i ledelse, for å bedre relasjonen til sine medarbeidere og gjennom det lede medarbeiderne til det beste for virksomheten.

Abstract

Leadership can be considered the single most significant factor in whether a business is successful or not (Martinsen, 2019). How leadership is delivered is therefore key to business success. By focusing on the aspect of "How is mentalization experienced in the employees' relationship with leaders in universities and colleges, and how can leaders better understand and motivate their employees with mentalization as a tool?", the purpose of this study has been to create a more in depth understanding about how mentalization in leadership can contribute to increased quality in the relationship between leader and employee and therefore directly benefit business. Through increased focus on mentalization in leadership, leaders can create greater understanding for both themselves and their employees. This can, among other things, increase employees' motivation, provide greater efficiency and productivity and less burnout (Deci & Ryan, 2017).

In order to answer this, I have conducted a qualitative study by interviewing six employees at Høgskolen i Innlandet. They were interviewed using the following criteria; what motivates them in their work, how they feel regarding their leaders understanding of them and their leaders ability to facilitate motivation within themselves and what they would ideally like their leaders to do in order to better understand and motivate them. I have then progressed to explain the findings and discussed how leaders can use mentalization as a tool to increase the quality of the relationship between employee and leader. In order to approach this task, I have chosen to use relevant theory on leadership, motivation and mentalization.

The study's findings show that mentalization in leadership can contribute to increasing the quality of the relationship between leader and employee, by focusing on how leaders can better facilitate employees' internal motivation. Key findings show that the experience of mentalizing can be divided into three equal levels, each with its own subthemes. "Individual Level" deals with autonomy, recognition and competence, "Relationship Level" deals with being seen, trust and support, and "Organisational Level" deals with belonging, leadership skills and working environment.

Mentalization in leadership proves to be a useful tool for increasing the quality of the relationship between employees and leaders, as it requires the leader to be both aware of themselves and also of their leadership behaviour, whilst at the same time trying to understand and motivate their employees. The study also shows that mentalizing in leadership has positive links to both authentic leadership, transformational leadership and autonomy-supportive leadership. The findings also show that the basic psychological needs from the Self-determination theory have great relevance for both the motivational factors and mentalization in leadership. Furthermore, the study shows that organizations with New Public Management characteristics, in particular, can benefit from knowledge of the motivational factors and the introduction of mentalization as a tool in leadership, in order to positively enhance the relationship with their employees, and through this, lead their employees to achieve the best performances for their business.

Forord

Denne studien avslutter mitt arbeid med en mastergrad i organisasjon og ledelse med fordypning i relasjonell ledelse. Veien mot målet ble lenger enn planlagt, da jobb og familie i en lang periode ble prioritert fremfor studier. Jeg hadde faktisk skrinlagt å skulle fullføre en mastergrad, og isteden satt fokus på å gjennomføre de emnene med temaer jeg hadde lyst til å lære mer om. Det førte meg på en omvei til målet, men som absolutt var verdt det. Omveien skulle likevel føre meg til å gjenoppta målet om å fullføre en mastergrad, hvor blant annet et jobbskifte fikk meg til å få ny motivasjon og til å prioritere det arbeidet som ville kreves for å fullføre en mastergrad. Årene med deltidsstudier har gitt meg mye verdifull læring og utvikling, både faglig og personlig. Spesielt glad er jeg for emnene i spesialiseringen, som har motivert og løftet meg både personlig og i arbeidet mitt.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min familie, som alltid har lagt til rette og støttet meg når jeg har vært på samlinger, har skrevet oppgaver og ikke minst i arbeidet med denne studien. Jeg vil videre takke min arbeidsgiver for tilrettelegging og spesielt min leder, som har motivert og utfordret meg til å prioritere og sette av tid til å fullføre masteroppgaven. Jeg vil også takke mine fantastiske kollegaer, som underveis har gitt meg støtte, gode innspill og refleksjoner.

Til slutt en stor takk til min fine veileder, Kristian Firing, for å alltid ha hjertet fremst i menneskemøter, veilede med varme, bidra med kunnskap, skape gode refleksjoner og gi gode råd underveis.

Rena, 17.08.2022

Henriette Melsom

Innhold

Sammendrag.....	v
Abstract	vi
Forord	vii
Figurer	x
Tabeller	x
1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Oppgavens oppbygning/avgrensning.....	2
2 Studiens teoretiske rammeverk	3
2.1 Ledelse.....	3
2.1.1 Autentisk ledelse.....	3
2.1.2 Transformasjonsledelse	4
2.1.3 Autonomistøttende ledelse	5
2.2 NPM.....	5
2.3 Motivasjon	6
2.3.1 Selvbestemmelsesteorien	7
2.3.1.1 Selvbestemmelsesteorien i arbeidslivet.....	8
2.4 Mentalisering	9
2.4.1 Hva er mentalisering?	10
2.4.2 Fire dimensjoner av mentalisering.....	11
2.4.3 Svikt i mentalisering	13
2.4.4 Mentalisering i ledelse.....	13
2.4.5 Tidligere forskning	15
3 Metode.....	16
3.1 Kontekst	16
3.2 Forskningsdesign.....	17
3.2.1 Metodisk tilnærming av forskningsprosjektet.....	17
3.2.2 Kvalitative intervjuer som forskningsmetode	18
3.3 Forskerrolle og forforståelse	19
3.4 Datainnsamling	19
3.4.1 Utforming av intervjuguide	19
3.4.2 Utvalg av informanter	20
3.4.3 Gjennomføring av intervju	21
3.5 Dataanalyse	22
3.5.1 Transkribering	22

3.5.2	Analyseprosessen.....	23
3.6	Studiens kvalitet	25
3.6.1	Pålitelighet.....	25
3.6.2	Gyldighet.....	26
3.7	Etiske betraktninger.....	27
4	Presentasjon av empiri/resultater	29
4.1	Individ.....	29
4.1.1	Autonomi.....	29
4.1.2	Anerkjennelse.....	30
4.1.3	Kompetanse	32
4.2	Relasjon	33
4.2.1	Bli sett	33
4.2.2	Tillit	34
4.2.3	Støtte	34
4.3	Organisasjon	35
4.3.1	Tilhørighet	35
4.3.2	Lederegenskaper.....	36
4.3.3	Arbeidsmiljø	37
5	Oppsummering av funn og diskusjon.....	39
5.1	Oppsummering av funn	39
5.2	Diskusjon.....	40
5.2.1	Individ	40
5.2.2	Relasjon	42
5.2.3	Organisasjon	44
5.2.4	Kunsten å mentalisere	46
5.3	Studiens implikasjoner	47
5.4	Videre forskning.....	48
6	Avslutning	49
	Referanser	50
	Vedlegg.....	53
	Vedlegg 1 - Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)	53
	Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring.....	56
	Vedlegg 3 – Intervjuguide	58
	Vedlegg 4 - Utsnitt av første fase i dekodning av datamaterialet	60

Figurer

Figur 1: Modell for selvbestemmelsesteorien i jobbsammenheng	9
Figur 2: Mentaliseringshjulet	10
Figur 3: Balansering av de fire dimensjonene av mentalisering	12
Figur 4: Motivasjonsfaktorer for bruk av mentalisering i ledelse og kobling til overordnet teori	39

Tabeller

Tabell 1: Elementer som karakteriserer NPM.....	6
Tabell 2: Kategorier, undertemaer og tilhørende teori	25
Tabell 3: Kategorier og undertemaer.....	29

1 Innledning

Vi lever i et samfunn i rask utvikling, hvor stadige endringer og omstillinger i organisasjoner kreves for å oppnå ambisiøse mål som settes. Ledelse i slike prosesser er viktige og det stilles stadig større krav og forventninger til ledere. Hvordan ledere utfører sin rolle, påvirker mange områder i en organisasjon. Strategisk styring, måloppnåelse, utvikling av talent og kompetanse og å ha motiverte medarbeidere, er krav som stilles til ledere i de fleste organisasjoner. Det er krevende å være en god leder og det er krevende å til enhver tid vite og forstå hvordan lederskapet best skal tilpasses både organisasjonen og medarbeiderne. For noen er en god leder en leder som oppnår målbare resultater, for andre er en god leder en som ivaretar medarbeiderne for å nå målene sammen på en best mulig måte. Det å få til begge deler kan være utfordrende. Mintzberg (2009) beskriver kompleksiteten i ledelse når han hevder at effektiv ledelse oppstår når ledelse utføres i et samspill som både en kunst, et håndverk og en vitenskap. Ledelse kan betraktes som den enkeltstående mest betydningsfulle faktoren for om en virksomhet lykkes eller ikke (Martinsen, 2019). Hvordan ledere forsøker å forstå sine medarbeidere og legge til rette for motivasjon og kvalitet i relasjoner er viktige dimensjoner i ledelse.

New Public Management (NPM) danner et bakteppe for nye måter å organisere virksomheter på, med mye større fokus på mål- og resultatstyring (Hood, 1991). Dette får naturlig nye utfordringer for måter å lede på og hvor balansen mellom oppgavefokus og relasjonsfokus kanskje får for lite oppmerksomhet i en travel hverdag. Hva skjer med de menneskelige relasjonene og hvordan skal ledere ivareta og legge til rette for medarbeideres motivasjon, samtidig som de skal ivareta sine leveranser og krav om måloppnåelse og resultatstyring? Dette kan by på store utfordringer, når vi vet at motivasjon har stor betydning for hvordan medarbeidere presterer i jobben sin (Kaufmann & Kaufmann, 2009). God motivasjon henger ofte sammen med trivsel, og trivsel henger ofte sammen med god helse. Å ha det bra på jobb, påvirker resten av livet vårt som mennesker. Det er derfor viktig at vi på jobb opplever både motivasjon, mestring, gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø.

Jeg har lenge vært opptatt av verdien av at ledere lærer seg selv å kjenne, for å forstå hvordan de påvirker andre og at de ser verdien av å forstå sine medarbeidere og hvordan de gjennom det kan benytte medarbeidernes ressurser på en best mulig måte. Det er spesielt hvordan ledere kan forstå og motivere den enkelte medarbeider, som opptar og interesser meg. Jeg tror det ligger et stort potensial i at ledere er nysgjerrige på sine medarbeidere og hvordan de imøtekommes og forstås. Ledelse handler på mange vis om å skape et miljø hvor medarbeidere kan føle trygghet og utvikle seg (Manger & Wormnes, 2018). Ved å sette søkelys på hvordan ledere bedre kan tilrettelegge for medarbeideres indre motivasjon, kan man oppnå både mer fornøyde medarbeidere, større produktivitet og effektivitet, lavere turnover og mindre utbrenthet (Deci & Ryan, 2017).

Lederes evne til å forstå medarbeideren og gjennom det tilrettelegge, handler i stor grad om evnen til å mentalisere. Rasmussen og Hagelquist (2019) beskriver gjennom fire faktorer hvordan mentalisering er en forutsetning for godt lederskap. *Selvledelse* handler om evnen til å kunne mentalisere og regulere seg selv og andre følelsesmessig.

Relasjonell ledelse av andre vil si evnen til å kunne mentalisere andre og forstå deres følelser og reaksjoner, og kunne forstå egen og andres rolle og samspillet mellom disse rollene for å skape felles resultater. *Ledelse av team og grupper* dreier seg om evnen til å kunne mentalisere gruppen og forstå dens prosesser. *Ledelse av systemer og endringer* handler om evnen til å forstå og ta strategiske vurderinger på organisasjonsnivå, og derigjennom vurdere hvilken sammensetning og samspill av komponenter som best kan realisere organisasjonens målsetninger. Disse faktorene danner grunnlaget for formålet med denne studien.

1.1 Problemstilling

Som ansatt i universitet- og høyskolesektoren (UH-sektoren) med stor interesse for ledelse, lederutvikling og relasjoner, ønsket jeg å studere nærmere hva som motiverer medarbeidere i denne sektoren, og hvordan de opplever at sine ledere forstår og legger til rette for dette. Etter å ha blitt introdusert til teori om mentalisering var dette noe jeg ønsket å studere, da mentalisering kan sies å være en forutsetning for godt lederskap (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Jeg ønsket derfor å koble motivasjon sammen med medarbeidernes opplevelse av mentalisering i sin relasjon til ledere, og hvordan mentalisering kan være et verktøy for ledere i UH-sektoren for å bedre forstå og motivere sine medarbeidere.

Problemstillingen for studien er som følger: *«Hvordan oppleves mentalisering i medarbeideres relasjon til ledere i UH-sektoren, og hvordan kan ledere bedre forstå og motivere sine medarbeidere med mentalisering som verktøy?»*

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å utforme to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever medarbeidere mentalisering i relasjon til ledere i UH-sektoren?*
2. *Hvordan kan ledere bedre forstå og motivere sine medarbeidere med mentalisering som verktøy?*

1.2 Oppgavens oppbygning/avgrensning

For å besvare studiens problemstilling vil jeg i kapittel 2 redegjøre for det teoretiske rammeverket for denne studien. I kapittel 3 vil jeg beskrive og redegjøre for studiens metodiske oppbygging, gjennom å blant annet presentere forskningsdesign, forskerforståelse, datainnsamling, dataanalyse, studiens kvalitet og etiske betraktninger. I kapittel 4 presenteres empiri og resultater, som også besvarer studiens forskningsspørsmål 1. Kapittel 5 vil besvare forskningsspørsmål 2 og vil inneholde en oppsummering av funnene, diskusjon av disse sett i lys av teori, samt studiens implikasjoner og forslag til videre forskning. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 6 presentere studiens hovedkonklusjon.

2 Studiens teoretiske rammeverk

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for studien. Teori er valgt med bakgrunn i problemstillingen og de hovedtemaene som denne omfatter. Jeg vil innlede med å redegjøre for etablerte ledelsesteorier og kort presentere NPM, som et viktig ledd i hvordan virksomheter har utviklet seg og konsekvenser dette kan ha for ledelse. Deretter vil jeg ta for meg begrepet motivasjon, med hovedfokus på selvbestemmelsesteorien og hvordan denne kan brukes i jobbsammenheng. Mentalisering fremstår som en viktig komponent for godt lederskap og er derfor valgt som den viktigste delen av rammeverket for denne studien. Her vil jeg beskrive hvordan mentalisering kan forstås, og hvordan denne teorien kan være et nyttig verktøy for ledere.

2.1 Ledelse

Ledelse er et felt med mange interesseområder og med mange innfallsvinkler til kunnskap om ledere og ledelsesprosessen (Strand, 2001). Det finnes mange definisjoner av ledelse, men det er spesielt fire temaer som ofte går igjen: at ledelse er en prosess, at ledelse består i å påvirke andre, at ledelse finner sted i en gruppekontekst og at ledelse innebærer måloppnåelse (Hetland, 2008). Ledelse er en nøkkelfaktor i de aller fleste virksomheter. Martinsen (2019) beskriver at lederskap kan betraktes som den enkeltstående mest betydningsfulle faktoren for om en virksomhet lykkes eller ikke. Kjernen i ledelse handler om å påvirke og tilrettelegge for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles målsetninger (Yukl G. , 2012, s. 66). Det vil med andre ord ikke være ubetydelig på hvilken måte lederskapet utøves i ulike virksomheter. Ledelse kan handle om både administrasjon, styring, planlegging, organisering, problemløsning, håndtering av usikkerhet, stake ut kurs, kommunikasjon, motivasjon og inspirasjon (Kotter, 2001). Kotter (2001) viser til at amerikanske virksomheter er det han kaller «over-managed and under-led», det vil si at administrasjon og styring for å nå mål og oppnå resultater tar størst plass i måten å lede på, heller enn å ha fokus på hvordan man sammen best kan oppnå mål og resultater. Det er nærliggende å anta at dette kan ha en overførende betydning til blant annet norske virksomheter. Teorien beskriver mange typer ledelse. For å rette fokus på hvordan virksomheter og ledere kan få en bedre balanse i måten å lede på, vil jeg kort presentere ledelsesteorier som antas å kunne bidra til dette.

2.1.1 Autentisk ledelse

Positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd har i den senere tid fått stor oppmerksomhet. Istedenfor overfokusering på problemer og utfordringer i organisasjoner har det oppstått en motvekt med større fokus på de positive sidene ved organisasjonsatferd og ledelse (Kvålshaugen, 2007). Dette innebærer at søkelyset rettes mot å blant annet identifisere muligheter og styrker, skape håp for fremtiden og trygghet, heller enn å fokusere på problemer, dilemmaer, barrierer og svakheter. Denne positive organisasjonsatferden defineres ofte med bruk av positivt orienterte menneskelige ressurser og psykologiske kapasiteter, som kan måles, utvikles og styres for å forbedre organisasjonenes yteevne (Luthans & Church, 2002). Det er spesielt en type ledere og lederskap som fasiliterer positiv organisasjonsatferd i relasjonen mellom leder og medarbeider, nemlig autentisk ledelse (Kvålshaugen, 2007). Autentiske ledere

karakteriseres ofte som ærlige mot seg selv, de er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, de synliggjør åpent sine svake og sterke sider og de leder ut fra sitt eget perspektiv og ståsted (Luthans & Avolio, Authentic leadership development, 2003). Autentiske ledere fremstår ofte som selvbevisste, fleksible, de viser håp og optimisme, er utholdende og har høy moral (Avolio & Gardner, 2005). Et autentisk lederskap krever at lederen har gode evner til selvbevissthet og selvregulering. Selvbevissthet i denne sammenheng handler om å være bevisst på sine følelser, verdier, identitet, mål og motiver. Selvregulering handler om evnen til å skape sammenheng mellom verdier, intensjoner og handlinger (Avolio & Gardner, 2005).

Å være autentisk handler om å være seg selv og ha fokus på å løfte andre. Man kan ikke kopiere andre ledere, men man kan se og lære hvordan andre gjør det og ta dette i bruk selv. En autentisk leder vil lede gjennom eksemplets makt. Ved å vise optimisme, ha transparens i beslutningstaking og være konsistent i atferden, vil lederens positive følelser smitte over på medarbeiderne, noe som vil skape selvforsterkende positive spiraler (Avolio & Gardner, 2005). Kvålshaugen (2007) beskriver at opplevelse av hva som kjennetegner autentisk ledelse i Norge til en viss grad avhenger av kultur. Gjennom sitt forskningsprosjekt var deres ambisjon å undersøke hvorvidt autentisk lederstil er en effektiv lederstil og hvilken effekt det hadde på medarbeiderne. Deres funn viste blant annet at hva som oppleves som autentisk lederskap i stor grad er knyttet til både organisasjonskultur og nasjonskultur. De fant også at det å være en autentisk leder er relatert til å oppnå resultater, spesielt i endringssituasjoner. Begrepet troverdig ble også fremmet som mer betegnende enn autentisk, og er et aspekt med flere betydninger, blant annet åpenhet og ærlighet. En troverdig leder har stor forståelse for hva det innebærer å være leder og har samtidig bevissthet på hvilke sider av lederrollen vedkommende selv evner å fylle og ikke. Slik bevissthet krever selvinnsikt og kjennskap til egne sterke og svake sider, og viser således til at autentisk lederskap krever både selvbevissthet og selvregulering (Kvålshaugen, 2007).

2.1.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse innebærer at lederen endrer og motiverer medarbeiderne ved å gjøre dem mer bevisste på konsekvensene av arbeidsoppgavene, skaper bevissthet og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, utvider og stimulerer medarbeidernes interesser, samt får medarbeiderne til å gå utover egne interesser til fordel for fellesskapet (Yukl G. A., 2019). Transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner, og kjennetegnes videre ved et støttende lederskap, der lederen oppfattes med utstråling og som en god rollemodell, er sentral og synlig og inspirerer medarbeiderne til å strekke seg mot høye mål, samtidig som medarbeidernes behov settes i sentrum (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse skaper kollektive handlinger som myndiggjør dem som deltar i prosessen.

Fire komponenter er sentrale i transformasjonsledelse, og omtales gjerne som de fire I-er (Hetland, 2008):

- *Idealisert innflytelse/karisma* innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell, som aktivt håndterer problemer og uttrykker selvsikkerhet og utfordrer tingenes tilstand, noe som skaper håp, stolthet og tro hos medarbeiderne
- *Inspirerende motivasjon* viser til at lederen inspirerer sine medarbeidere til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og visjoner

- *Individuell omtanke* handler om at lederen viser personlig respekt for sine medarbeidere ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se deres behov
- *Intellektuell stimulering* betyr at lederen formulerer nye ideer som gir medarbeideren mulighet til å reflektere over vanlig praksis og tankemåte.

Transformasjonsledelse handler om å lede til prestasjoner utover det som er forventet, gjennom å spille på medarbeidernes indre motivasjon (Hetland, 2008). Dette kan blant annet sees i sammenheng med selvbestemmelsesteorien, som vil redegjøres for senere.

2.1.3 Autonomistøttende ledelse

Autonom motivasjon har vist seg å være fremmende for læring, reduserer følelse av utmattelse, skaper høyere innsats og kvalitet på arbeidet og gi mer psykologisk velvære enn kontrollert motivasjon (Deci & Ryan, 2017). Mange virksomheter ønsker seg derfor medarbeidere som er autonomt motiverte. Autonomistøttende ledelse er ingen ledelsesteori i seg selv, men er et begrep som er benyttet i forskning for hvordan ledere kan sørge for økt motivasjon hos sine medarbeidere. Autonomistøttende ledelse innebærer at lederen anerkjenner medarbeidernes perspektiver, beskriver viktigheten av oppgavene som tildeles, tilbyr ulike valgmuligheter, oppfordrer til initiativ, kommuniserer med åpenhet og nysgjerrighet heller enn manipulerende og kontrollerende, oppfordrer til initiativ og unngår bruk av ytre motivasjon som belønning og straff (Deci & Ryan, 2017, s. 26). Gjennom dette oppfatter medarbeiderne i større grad at de selv styrer egne handlinger, noen som gir en opplevelse av at atferden er drevet av indre motivasjon fremfor ytre kontroll (Slemp, Kern, Patrick, & Ryan, 2018, s. 707). Man kan således si at autonomistøttende ledelse i stor grad leder til mer selvbestemt atferd.

Autonomistøttende ledelse handler primært om autonomi. Flere studier viser imidlertid at de basale psykologiske behovene for tilhørighet og kompetanse også får økt tilfredsstillelse når autonomistøttende ledelse utføres (Yong, Roche, & Sutton, 2019). Det sentrale for å tilfredsstille disse behovene og da spesielt behovet for autonomi, er hvordan lederen setter mål, tar avgjørelser og planlegger arbeidet (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Gjennom autonomistøttende lederatferd vil lederen få medarbeiderne til å føle seg forstått og anerkjent, at de kan ta selvstendige valg, at de får støtte til utforskning og nytenkning, at de oppfordres til å ta initiativ og at de får meningsfulle tilbakemeldinger på hvorfor oppgaver skal gjennomføres (Deci & Ryan, 2000). Det mellommenneskelige samarbeidsklimaet som en autonomistøttende leder legger til rette for i sin relasjon til sine medarbeidere er også et viktig karaktertrekk.

Forskning viser at autonomistøttende ledelse fører til autonom motivasjon, fornøyde medarbeidere og økt produktivitet (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Autonomistøttende ledelse har med andre ord en positiv effekt både for medarbeiderne og sett fra arbeidsgivers ståsted. I tillegg viser også annen forskning at de som beskriver sin leder som autonomistøttende i større grad opplever å ha et godt arbeidsmiljø (Yong, Roche, & Sutton, 2019).

2.2 NPM

For å bedre forstå kompleksiteten i ledelse og utviklingen av måter å organisere virksomheter på, vil jeg kort redegjøre for teori om NPM. NPM danner et bakteppe for måter å organisere virksomheter på, med større grad av fokus på mål- og resultatstyring. Grunnlaget for å innføre NPM som metode lå i en antakelse om at det ville føre til mer effektivitet og økonomiske besparelser, noe som ble nødvendig etter

finanskriser og reduksjon i offentlige inntekter som følge av disse. Offentlig sektor skulle se mer til privat sektor, selv om det var grunnleggende strukturelle forskjeller. Professor Hood ved London School of Economics, har identifisert syv elementer (doktriner) som karakteriserer NPM (Hood, 1991):

Doktrine	Betydning
"Hands-on" profesjonell styring	Delegering av styringsfullmakter til synlige og sterke ledere av virksomheter
Eksplisitte standarder og mål på ytelse	Definisjon av mål, indikatorer på suksess, helst kvantifiserte
Større vektlegging av resultatmål	Kobling av ressursallokering og belønninger knyttet til måloppnåelse, oppstyking av sentralisert personalpolitikk
Økt konkurranse i offentlig sektor	Bruk av kontrakter og anbud
Bruk av styringspraksis fra privat sektor	Større fleksibilitet vedrørende ansettelser og insentivstrukturer, bruk av PR
Endring mot disaggregering av enheter i offentlig sektor	Oppsplitting av tidligere 'monolittiske' enheter, konsernmodeller, introduksjon av strukturelle elementer som gir avstand mellom enheter
Vektlegging av sterkere budsjett disiplin og påholdenhet mht ressursbruk	Kostnadskutt, økt arbeidsdisiplin, motsette seg krav fra fagforeninger

Tabell 1: Elementer som karakteriserer NPM (Hood, 1991)

Denne oversikten gir et godt innblikk i fokusområdene for denne måten å organisere virksomheter på og viser tydelig fokuset på styring, økonomi og mål. Dette får naturlige konsekvenser for måter å lede på. Christensen og Lætereid (2013) beskriver utviklingen av NPM gjennom de siste 15-20 årene, og spesielt med fokus på utviklingen i offentlig sektor. Der fremkommer det at slike organisasjoner i tillegg til fokus på mål- og resultatstyring, i stor grad har fokus på strategier, planer og selektive suksesshistorier (Christensen & Lægreid, 2013, s. 10). Hvordan NPM påvirker organisering, ledelse og administrasjon i offentlig sektor danner et grunnlag for å bedre forstå krav til ledere, men også med et kritisk blikk se hvilke konsekvenser dette har for lederskap. Ledelse i NPM bygger ofte på at man har tro på at kontroll av medarbeidere og insentiver for belønning/straff motiverer medarbeidere. Forskning fra UH-sektoren viser imidlertid at ledelse med for høyt fokus på resultat har negativ innvirkning på indre motivasjon, motivasjon som er typisk drivende for kunnskapsarbeidere og mennesker i kreative yrker, slik som i UH-sektoren (Kallio & Kallio, 2012).

Selv om NPM legger prinsipper for stort fokus på mål- og resultatstyring, er det fremdeles menneskene i organisasjonene som er den viktigste ressursen. NPM kan forklare hvorfor det i virksomheter kan være utfordrende å bruke ressurser og fokus på relasjoner og viktigheten av medarbeiders indre motivasjon, slik selvbestemmelsesteorien nedenfor beskriver. NPM kan også være et hinder for mentalisering i lederskap, som også vil redegjøres for videre.

2.3 Motivasjon

Motivasjon er et stort begrep og kan defineres på ulike måter. Selve ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. En kjent og mye brukt definisjon av motivasjon er «De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike rader av intensitet for å oppnå et

mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Motivasjon handler med andre ord om å hvilke drivkrefter vi mennesker har for handling, retning og intensitet av vår atferd, og hensikt og mål for våre handlinger. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver at det er vanlig å skille mellom ulike former for teorier innenfor begrepet motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93):

- Behovsteorier - beskriver hvordan grunnleggende behov utløser ulike typer atferd
- Kognitive teorier - beskriver individets forventninger om måloppnåelse
- Sosiale teorier - handler om hvordan individet opplever likhet versus ulikhet og rettferdighet versus urettferdighet
- Modeller for jobbkarakteristika - elementer for motivasjon i selve jobben.

Motivasjon har en sentral rolle i denne studien. Når man omtaler motivasjon fokuserer man gjerne på om motivasjonen er sterk eller svak, eller om den er fremtredende i stor eller liten grad. Type motivasjon får imidlertid ofte liten oppmerksomhet (Olafsen, 2018). En teori som omhandler ulike former for motivasjon og kvaliteten på motivasjon med tilhørende konsekvenser, er selvbestemmelsesteorien. Forskning på denne teorien i organisasjoner har hatt fokus på individuelle og kontekstuelle forhold som påvirker medarbeidernes motivasjon og produktivitet. Ledelse er en av disse viktige forholdene (Deci & Ryan, 2017, s. 18). Jeg har derfor valgt å konsentrere motivasjonsteori i denne oppgaven inn mot selvbestemmelsesteorien.

2.3.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (Self-determination theory - SDT) ble utviklet på begynnelsen av 1970-tallet, da forskere ville undersøke effekten av ekstern belønning på indre motivasjon. Teorien er empirisk basert og ser mennesket som en selvbestemmende organisme, som er grunnleggende aktiv (Olafsen, 2018). Teorien har gjennom årenes løp utviklet seg, og i tillegg til å handle om både indre og ytre motivasjon, beskriver den også hva som skal til for optimal psykologisk utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2000, s. 227). Selvbestemmelsesteorien er utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan og legger vekt på at medfødte behov styrer den menneskelige motivasjonen (Manger & Wormnes, 2018). Teorien beskriver at vår søken etter vekst og personlig utvikling er menneskets sterkeste motivator og indre drivkraft, og at vi ønsker å tilfredsstille og utvikle både muligheter og egne potensialer. Teorien bygger på grunnleggende antakelser om at alle mennesker har en aktiv holdning til livet, det vil si at vi har en indre og medfødt driv til å utvikle oss. Gjennom å søke nye utfordringer får vi nye erfaringer og perspektiver, og på den måten er vi i stadig utvikling og tilegner oss ny lærdom (Manger & Wormnes, 2018). Selvbestemmelsesteorien retter oppmerksomhet mot både det som fremmer og hemmer utvikling av indre motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien formelle rammeverk består av seks mini-teorier. Disse er utviklet etter hvert som forskning og eksperimenter har avdekket faktorer som påvirker motivasjon. Teorien tar spesielt for seg antakelsen om at mennesket har medfødte psykologiske behov, som må tilfredstilles for psykologisk utvikling, integritet og velvære, nemlig behov for autonomi, behov for opplevelse av kompetanse og behov for tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). Felles for alle mini-teoriene er at de involverer konseptet for grunnleggende psykologiske behov, men hver enkelt teori er relatert til spesifikke fenomener.

Jeg vil konsentrere denne studien rundt mini-teorien «Basic psychological needs theory» (BPNT), som beskriver antakelsen om de tre grunnleggende psykologiske behov for indre

motivasjon– autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse behovene er antatt å være et produkt av evolusjon og er dermed medfødte og universelle (Deci & Ryan, 2000). De grunnleggende psykologiske behovene har i tillegg vist seg å ha en avgjørende rolle både på mikronivå i enhver enkelt situasjon, til makronivå i opplevelsen av generell psykologisk fungering. Alle de tre behovene må tilfredsstilles for at optimal utvikling, integritet og psykologisk velvære skal oppstå (Deci & Ryan, 2000, s. 229). Særlig viktig for motivasjon er imidlertid behovene for autonomi og kompetanse (Deci & Ryan, 2000). De tre grunnleggende psykologiske behovene utdypes nærmere nedenfor.

Autonomi

Autonomi handler om at vi skal kunne handle med en følelse av egne ønsker og vilje og på bakgrunn av egne valg, det vil si ingen ytre belønning eller press (Manger & Wormnes, 2018). En beskrivelse av autonomibehovet er at man opplever seg selv som kilden og opprinnelsen til egne beslutninger og egen atferd. Autonomi kan ofte oppleves som en selvstendighet hos andre og er nært nyttet til egen selvhevdelse, som bygger på at vi kjenner våre egne følelser og er tro mot disse. Dette må ikke forveksles med rigid uavhengighet, hvor en er mistenksom og kritisk til andres makt. Trygghet er sentralt for å selvstendig uttrykke verdier og atferd. Jo tryggere man er, desto mer ærlige kan man være i relasjoner til andre og i toleranse for andres mening og forslag om endring, fordi man opplever at det vil føre til en mer gunstig håndtering av for eksempel arbeidsoppgaver, som i neste fase styrker selvoppfatningen. (Manger & Wormnes, 2018).

Kompetanse

Kompetansebehovet handler om opplevelsen av å mestre våre omgivelser, søken etter utfordringer og samtidig gi mulighet til å beherske utfordringer og bruke og utvikle vår kompetanse. Samhandling og interaksjon med omgivelsene er nødvendig for å få bekreftelse og utvikling på dette området. Å føle trygghet er en viktig faktor for å uttrykke og utvikle egne ferdigheter og dyktighet. På arbeidsplassen vil det å bli sett og anerkjent av leder, oppleves svært viktig og styrkende og fører automatisk til at vi tør å søke større utfordringer som gir mulighet for utvikling (Manger & Wormnes, 2018). Kompetanse er ikke bare knyttet til en konkret ferdighet, men heller en opplevd sikkerhet og ferdighet i handling, altså det vi kan betrakte som en mestringsfølelse.

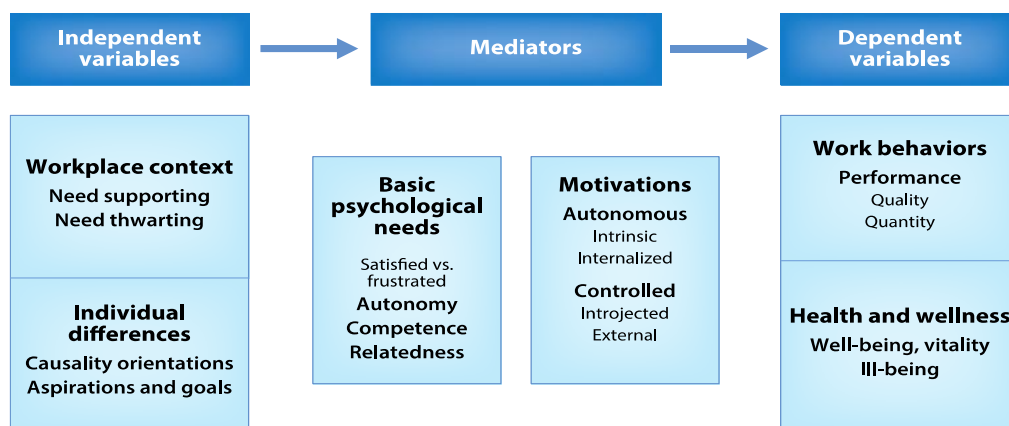
Tilhørighet

Behovet for tilhørighet viser til det å føle en tilknytning til og behov for samhandling med andre. Det å føle at andre bryr seg om og respekterer oss og at vi bryr oss om og respekterer andre, skaper en trygghet, både privat og på arbeidsplassen. Mennesket er med andre ord grunnleggende motivert for å ha tilknytning til andre gjennom et sosialt miljø, og utvikle autonomi og kompetanse i dette miljøet (Manger & Wormnes, 2018). Trygghet er også en viktig faktor for tilknytning. I sosiale miljøer hvor en føler trygghet vil dermed tilknytningen og følelsen av tilhørighet og klima for utvikling forsterkes, i motsetning til miljøer hvor man ikke føler denne tryggheten.

2.3.1.1 Selvbestemmelsesteorien i arbeidslivet

Behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan ses på som «...de psykologiske mekanismene som forklarer hvordan den sosiale konteksten vi er en del av på arbeidsplassen, gir retning og motivasjon og således er bestemmende for jobbatferd og helse» (Olafsen, 2018). Ifølge selvbestemmelsesteorien påvirkes tilfredsstillelse av behov gjennom arbeidsmiljøfaktorer, som innhold i arbeidsoppgaver, jobbkontekst, autonomistøttende ledelse og individuelle forskjeller hos den enkelt medarbeider (Gagné

& Deci, 2005). Olafsen (2018) beskriver i sin artikkel «Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet», ulike typer motivasjon innenfor selvbestemmelsesteori, spesielt i jobbsammenheng. Hun viser til at det ofte settes søkelys i litteraturen på ulik mengde motivasjon, men at ulike typer motivasjon ikke får så mye oppmerksomhet. Det er lite paradoks, når forskning viser at kvaliteten på motivasjonen er vel så viktig som mengden av motivasjon (Olafsen, 2018). Studier viser også at graden av tilfredsstillelse av de basale behovene i jobbsammenheng har en direkte sammenheng med både arbeidsrelatert helse og ytelse, illustrert gjennom figur 1 nedenfor.



Figur 1: Modell for selvbestemmelsesteorien i jobbsammenheng (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 23)

Olafsen (2018) viser i sin artikkel til seks prinsipper som utviklerne av selvbestemmelsesteorien har utpekt som verktøy for ledere. Verktøyet kan brukes for å bedre kunne tilfredsstille medarbeideres basale psykologiske behov og fremme god motivasjon for arbeidet. Prinsippene gjenspeiler i stor grad hvordan ledere best mulig kan møte behovene nevnt ovenfor:

- Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning
- Lytte aktivt til og anerkjenne den ansattes perspektiver
- Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder
- Gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke-dømmende tilbakemelding om problemer
- Minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre
- Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi.

Selvbestemmelsesteorien beskriver viktige elementer i medarbeideres indre motivasjon og faktorer som er viktige for ledere å være bevisst. Jeg vil videre beskrive mentalisering, en teori og et verktøy som kan være spesielt nyttig for ledere å benytte, for å sørge for mer indre motiverte medarbeidere gjennom å bedre forstå sine medarbeidere og seg selv i lederrollen.

2.4 Mentalisering

Mentaliseringsbegrepet har sitt utspring i et psykoanalytisk begrep, men har siden starten av 1990-tallet utviklet seg til å bli brukt mer systematisk. Begrepet spores tilbake til Freud og psykoanalysen, og til Baron-Cohen i 1995 i arbeid for å forstå autisme

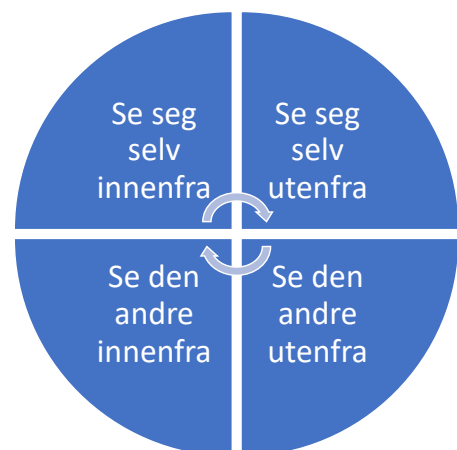
(Bateman & Fonagy, 2012). Bateman og Fonagy utviklet på slutten av 1900-tallet mentaliseringsbegrepet som en sentral del av psykoterapeutisk behandling. Begrepet er videre utviklet til det vi i dag kjenner som et møtested for teori og terapi, og også til å omfatte allmenne sosiale samspill (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Mentaliseringsbegrepet kan nå sies å være i sin tredje bølge og brukes både innenfor pedagogikk, kommunikasjon og ledelse (Fogtmann, 2014).

2.4.1 Hva er mentalisering?

Relasjoner mellom mennesker er helt sentralt i samarbeid og ledelse. Det er avgjørende for å lykkes i samarbeid og ledelse at man kan forstå og ha evne til å dekode både seg selv og andre mennesker (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Mentalisering kan defineres som «fokus på mentale tilstander hos en selv og hos andre, spesielt i forhold til å forklare atferd» (Bateman & Fonagy, 2007, s. 33). En annen definisjon beskriver mentalisering som en mental prosess der vi danner oss forestillinger om eget og andres sinn; slik som tanker, følelser, behov, ønsker og intensjoner (Stefano, Piacentino, & Ruvolo, 2017). Skårderud og Duesund (2014) skriver at ordet mentalisering kan høres fremmed ut, men at innholdet er dypt menneskelig. Gjennom våre fysiske og relasjonelle erfaringer gjør vi oss ulike forestillinger av verden. Det gir oss som mennesker en unik mulighet til å bruke våre sinn til å reflektere over både vårt eget og andres sinn.

Mentalisering handler altså om å forsøke å forstå bakgrunnen til sin egen og andre menneskers atferd, det vil si være oppmerksom på de mentale tilstandene som oppstår i seg selv og forestille seg hva som foregår i andre. Vår evne til å mentalisere varierer, og «desværre er det sådan, at vi har mindst af den, når vi har mest brug for den...» (Rasmussen & Hagelquist, 2019, s. 15). Gjennom å kunne foreta forestillinger kan man gjøre det mulig å tolke meningen med og motivasjonen bak egen og andres atferd, og hvordan disse henger sammen. Det vil si at ved å benytte mentalisering kan man i større grad forsøke å forstå en helhet, og spesielt det rasjonelle mellomrommet som oppstår mellom mennesker. God mentalisering skal med andre ord føre til at andre føler seg forstått og følt, spesielt i kommunikasjonssituasjoner (Skårderud & Duesund, 2014). Før man kan tolke og forstå andre, må man ha evnen til å først regulere seg selv ved å ha fokus på egne mentale tilstander. Det unike ved mentalisering er at det mellommenneskelige elementet kombineres med det selvreflekterende elementet på en måte som andre beslektede begreper ikke rommer (Rasmussen & Hagelquist, 2019).

Mentaliseringshjulet illustrerer godt hvordan man kan skape større forståelse og bevissthet både om seg selv og andre, ved å forsøke og se både seg selv og andre innenfra og utenfra. For eksempel kan empatisk lytting være et nyttig verktøy for å få til dette. Ved å lytte oppmerksomt til hva andre sier evner man bedre å sette seg inn i den andres følelser og situasjon, og vi forholder oss nysgjerrige i samtalen. Det vil si man lytter til mer enn bare det verbale som blir sagt og man kan gjennom det bedre være i stand til å se den andre innenfra. Trygghet er en viktig faktor i mentalisering. Når våre utrygge sider imidlertid aktiveres, tar forsvarssystemet over. Hjernebarken frakobles og mentalisering blir umulig, som betyr at trygghet også er en viktig faktor i



Figur 2: Mentaliseringshjulet (Uthus, 2021)

mentaliserings (M. Uthus, forelesning «Selvbevissthet og motivasjon i ledelse, 16. april 2021).

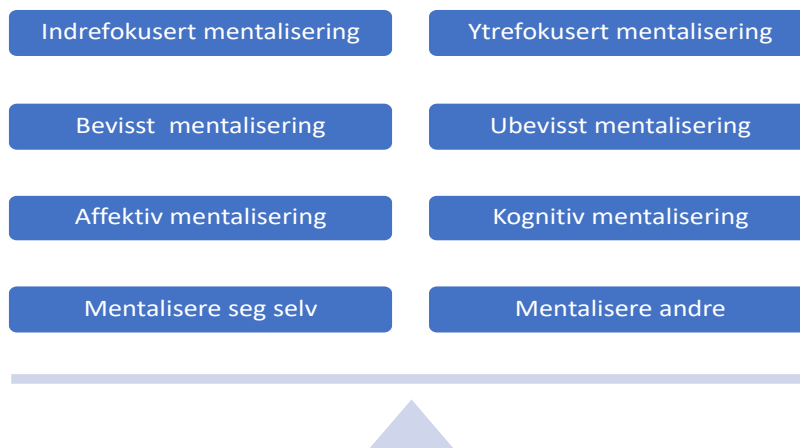
Utvikling av vår evne til å mentalisere er både avhengig av trygge relasjoner, våre erfaringer med relasjoner og vår genetikk. Hvordan vi er disponert for å utvikle vår evne til å mentalisere har sitt grunnlag i vårt møte med våre primære tilknytningspersoner og bæres med fra barndommen og inn i voksenlivet. Man kan se at der barn ikke har inngått i det sosiale samspillet og ikke blitt speilet, eller det har vært problemer i tilknytningen, kan dette føre til utfordringer med å både forstå seg selv, forstå andre og regulere egne følelser (Rasmussen & Hagelquist, 2019, s. 20). Evnen til å mentalisere er imidlertid ikke bare en statisk iboende kompetanse, men den kan utvikles gjennom hele livet. Allen et al. (2003) beskriver store fordeler ved å kunne mentalisere, med hovedvekt på følgende (Rasmussen & Hagelquist, 2019, s. 18):

- Gjennom mentalisering lærer man å forstå og kjenne sine egne tanker, følelser, behov, ønsker og intensjoner, og at de er årsaken til egen atferd. Det gir en følelse av å ha kontroll over egne handlinger, noe som gir selvbevissthet og følelse av identitet
- Mentalisering er grunnlaget for meningsfulle og vedvarende relasjoner. Gjennom å mentalisere ser man den andres perspektiv, samtidig som det er mulig å holde fast ved hvem man selv er i relasjoner. Dette er en grunnstein i sunne relasjoner til andre mennesker
- Mentalisering er nøkkelen til selvregulering og selvstyring. Mentalisering tillater oss å utvikle oss på en måte som gir en følelse av sammenheng, kontinuitet og ansvar for våre valg og atferd.

Mentalisering handler altså om å forstå seg selv og andre og hvorfor man handler som man gjør, noe som gir en mulighet til å styrke rasjonelle forhold. Når vi kan forstå bakgrunnen for en handling er det lettere å være både produktiv, rasjonell og ikke minst omsorgsfull (Rasmussen & Hagelquist, 2019).

2.4.2 Fire dimensjoner av mentalisering

Mentalisering har som begrep mange fasetter og kan deles inn i fire polariserende dimensjoner (Bateman & Fonagy, 2012). Felles for alle dimensjonene er at de er knyttet til neuropsykologisk forskning hvor det er kartlagt hvilke deler av de ulike prosessene som er knyttet til hvilke deler av hjernen (Fogtmann, 2014). Vi vil ofte være bedre til å mentalisere innenfor noen dimensjoner og mindre gode i andre. Det er likevel viktig å forstå dimensjonene helhetlig i denne sammenheng, da man som leder ofte må balansere både innenfor de enkelte dimensjonene og på tvers av dem. Ved å sette seg inn i disse dimensjonene kan man lettere skape en forståelse av hva mentalisering er. God mentalisering betyr at begge polene i dimensjonene er aktivert og at det er en balanse mellom dem (Fogtmann, 2014).



Figur 3: Balansering av de fire dimensjonene av mentalisering (egendefinert)

Bevisst og ubevisst mentalisering

Denne dimensjonen viser hvordan man balanserer mellom ubevisst (automatisk/implisitt) mentalisering og bevisst (kontrollert/eksplisitt) mentalisering. Den ubevisste og automatiserte mentaliseringen er den vi benytter oss av i størst grad. Dette er prosesser som er automatisert basert på tidligere erfaringer, da vi har gjort eller opplevd situasjoner før og er kjent med hvordan de normalt fungerer. Den ubevisste mentaliseringen skjer ved at man hele tiden automatisk danner seg mentale forestillinger om hvordan andre føler eller hvilke hensikter de har (Rasmussen & Hagelquist, 2019) .

Dersom man imidlertid opplever noe i samspill med andre, som ikke samsvarer med hva man har erfaring med, vil man gå over til det vi kan beskrive som bevisst eller kontrollert mentalisering. Disse prosessene involverer ofte refleksjon og verbale uttryksformer (Fogtmann, 2014). Målet med bevisst mentalisering er å fortolke mer presist, slik at man reduserer sjansen for misforståelser og at man blir bedre kjent med seg selv. Utøvelse av bevisst mentalisering vil dermed kunne forsterke vår ubevisste mentalisering, gjennom å etablere nye erfaringer og forståelser for både oss selv om dem rundt oss.

Indrefokusert og ytrefokusert mentalisering

Dimensjonen mellom indrefokusert og ytrefokusert mentalisering omhandler vår evne til å balansere indre og ytre faktorer ved oss selv og andre (Fogtmann, 2014). Den indre dimensjonen handler om det som skjer inne i oss selv eller andre av tanker, følelser, ønsker osv. Den ytre dimensjonen handler om det som foregår i den ytre verden, slik som kroppsspråk, stemmeleie, bekledding osv. Begge dimensjonene er nødvendig for god mentalisering (Rasmussen & Hagelquist, 2019). God mentalisering vil med andre ord bety at man både har evne til å forstå hva som foregår i andres indre og samtidig kunne tolke og forstå ytre tegn som kroppsspråk, verbal kommunikasjon og mimikk. Dersom man forstår at man ikke har balanse i denne dimensjonen, kan det være hensiktsmessig å gjøre mer av det som ikke nødvendig faller naturlig for en, for å få økt trening og dermed mestre det bedre (Rasmussen & Hagelquist, 2019, s. 22).

Affektiv og kognitiv mentalisering

Affektiv og kognitiv mentalisering kan forklares som balanse mellom fornuft og følelser (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Affektiv mentalisering handler om mentale tilstander som følelser, ønsker og behov, mens kognitiv mentalisering handler om mentalisering i form av antakelser, tanker og mål. Rasmussen og Hagelquist (2019, s 15) beskriver at

hvis man er en god leder «kan man således tænke, mens man føler – og føle, mens man tænker». Å ha evnen til å forstå både tanker og følelser bak en atferd vil være et godt verktøy for god ledelse.

Å mentalisere seg selv og andre

Mentalisering handler ikke kun om å ha oppmerksomhet på hva som foregår i den andre, men like mye om å ha oppmerksomhet på og forstå hva som foregår i en selv. Dersom man kun mentaliserer det som foregår i andre, blir det krevende å gi plass til egne behov og følelser. Motsatt blir det krevende å mentalisere andre dersom man kun orienterer seg mot seg selv. Dette fører i begge tilfeller til en ensidighet i samspillet med andre mennesker og gjør det utfordrende å skape gode relasjoner til andre (Rasmussen & Hagelquist, 2019). En balanse i denne dimensjonen vil derfor være viktig for å forstå hvilke tanker og følelser som er i spill i en situasjon, for dermed å kunne håndtere den på en best mulig måte for alle parter.

2.4.3 Svikt i mentalisering

Mentaliseringssvikt kan beskrives som at man mister fokus på de mentale tilstandene hos både seg selv om andre (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Det innebærer svekket fokus på tanker, følelser, behov, ønsker og intensjoner hos seg selv og andre. Svikt i mentalisering oppstår gjerne når man er veldig følelsesmessig opphisset eller om man opplever en situasjon som truende (Bateman & Fonagy, 2007). Alle kan havne i situasjoner hvor man ikke er like fokusert på hva som foregår i sitt eget og andre sinn, og mentaliseringssvikt oppstår gjerne i betydningsfulle relasjoner, både privat og i jobbsammenheng. Når man havner i slike situasjoner kan det få negative konsekvenser for både en selv og sine omgivelser, enten i mild form eller mer dramatisk i form av sinne, aggressivitet og annen uhensiktsmessig atferd. Mentaliseringssvikt kan ikke bare gjøre seg gjeldene i form av atferd, men det kan også utløse tanker som gjør at man faller tilbake til tidligere stadier av mentalisering for måter å oppfatte seg selv og andre på (Rasmussen & Hagelquist, 2019). I hovedsak kan man skille mellom tre tankeformer ved mentaliseringssvikt (Rasmussen & Hagelquist, 2016):

- Teleologisk modus – mental tilstand uttrykkes gjennom handling, ved at man gjør feil antakelser basert på det man ser og reagerer deretter, «jeg vet det når jeg ser det»
- Psykisk ekvivalens modus – det settes likhetstegn mellom indre mentale tilstander og virkeligheten og man er overbevist om at man vet hva andre tenker og føler
- Forestillingsmodus – mentale tilstander relateres ikke til virkeligheten, man tror man vet og overbeviser seg selv om at det er slik det er.

Kunnskap om mentaliseringssvikt kan hindre at det oppstår og skaper uhensiktsmessige tanker og atferd som negativt kan påvirke våre relasjoner.

2.4.4 Mentalisering i ledelse

Som leder forventes det at man skal ha kompetanse på en rekke plan, både det som har med ledelse som håndverk å gjøre og på det personlige plan (Rasmussen & Hagelquist, 2016). Målet med å bruke mentalisering i ledelse er å få økt forståelse for det som skjer mellom mennesker, det vil si samspillsprosesser, og gjennom dette lede medarbeiderne til det beste for virksomheten. I jobbsammenheng vil felles mening, som skapes gjennom selvbevissthet og bevissthet om andre, avgjøre om forskjellighet mellom mennesker aksepteres, og om mennesker trives og får tatt ut sitt potensiale på jobb (Stefano,

Piacentino, & Ruvolo , 2017). Som tidligere presentert, viser NPM hvordan ledere kan bli ensidig opptatt av den delen av arbeidet som handler om å nå resultater og mål. For å nå disse resultatene og målene er det imidlertid helt nødvendig å kunne få det beste ut av sine medarbeidere (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Ledelse handler imidlertid ikke bare om å få sine medarbeidere til å utføre oppgaver, men også hvordan de skal finne mening og motivasjon i det de gjør. Rasmussen og Hagelquist (2019, s 19) viser til at godt lederskap forutsetter mentalisering innenfor flere faktorer:

- *Selvledelse* – evne til å kunne mentalisere og regulere seg selv og andre følelsesmessig
- *Relasjonell ledelse av andre* – evne til å kunne mentalisere andre og forstå deres følelser og reaksjoner, og kunne forstå egen og andres rolle og samspillet mellom disse rollene for å skape felles resultater
- *Ledelse av team og grupper* – evne til å kunne mentalisere gruppen og forstå dens prosesser
- *Ledelse av systemer og endringer* – evne til å forstå og ta strategiske vurderinger på organisasjonsnivå og derigjennom vurdere hvilken sammensetning og samspill av komponenter som best kan realisere organisasjonens målsetninger.

En stor internasjonal studie omhandler hva som særpreger de mest effektive lederne. Ifølge Hart et al. (2013) viste resultatene av studien at de mest effektive lederne alltid satser på det som er medarbeidernes sterke sider. De bygger komplementære team hvor det som verdsettes er relasjonskompetanse og graden av påvirkningskraft på andres meninger. I tillegg hadde de effektive lederne kvaliteter som gjorde at de hadde evne til å forstå medarbeidernes behov (Hart, et al., 2013).

Hart et al (2013) viser en sammenheng mellom utviklingspsykologien og ledelsesfeltet. De hevder at større selvforståelse utvikles gjennom en godt utviklet mentaliseringsevne, og at dette bidrar til at man blir mer dyktig i å lede andre, forvalte sin egen kompetanse og utvikle sin personlighet på ulike områder. Gode ferdigheter i mentalisering kan gi ledere mer dyptgående forståelse og innsikt i sine medarbeidere. Evnen til refleksjon rundt den mentale bakgrunnen til atferd og holdninger som lederen møter hos sine medarbeidere, kan gi rom for bedre relasjoner basert på lederens forståelse av medarbeidernes situasjon.

Fokus på mentalisering avhenger også av hvilken innstilling lederen har til både seg selv og andre. Rasmussen og Hagelquist (2019) peker på flere viktige faktorer for å lykkes med mentalisering i sin lederrolle. Ved å møte medarbeidere med *åpenhet*, lytter man uten å dømme og forsøker å ha en åpen holdning til det som gjøres eller sies. Å forsøke å vise en åpen holdning uten å være forutinntatt vil skape økt tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider. Videre er evnen til å *balansere de fire dimensjonene* av avgjørende betydning. Ved å kunne balansere de ulike dimensjonene og på tvers av dem, vil ledere kunne tilpasse sin mentalisering og dermed øke forståelsen for både seg selv og omgivelsene på en best mulig måte. *Empati* kan sies å utgjøre halvparten av mentalisering ifølge Allen et al (2003). En empatisk innstilling i denne sammenhengen handler om å forsøke å sette seg inn i den andres situasjon og samtidig ta vare på seg selv. En leders empati vil gi medarbeidere både tillit og trygghet og dermed bidra til å styrke relasjonen. Gjennom å ha en *nysgjerrig* innstilling viser man interesse for å prøve å forstå medarbeiderne bedre og lære dem bedre å kjenne. De aller fleste setter pris på at andre viser nysgjerrighet på hvem man er, hvor man kommer fra og hva slags

interesser man har osv. Sist er det viktig å vise *tålmodighet*. En leders tålmodighet til å finne ro, skape oversikt og holde ut er en vesentlig innstilling å ha for å mentalisere på en god måte. Sammen vil disse viktige innstillingene kunne skape en dypere forståelse og være et fundament for å forstå både seg selv og medarbeiderne på en mer fleksibel måte (Fogtmann, 2014).

2.4.5 Tidligere forskning

Historisk kommer mentaliseringsbegrepet fra det terapeutiske feltet. Den senere tid er det imidlertid forsket på om mentalisering kan anvendes i ledelse. Søk etter forskning på mentalisering i ledelse gir blant annet relevante funn i en artikkel og to masteroppgaver med dette som tema.

Forskningsartikkelen «Notes on leadership, management and the role of mentalization» av Heiskou og Beck (2022) diskuterer mentaliseringens relevans og betydning i ledelse. Artikkelen konkluderer med at teori om og praktisering av mentalisering kan være et verktøy for å bedre forstå menneskene og meninger i en organisasjon. De påpeker også hvordan redusert kapasitet til å mentalisere kan undergrave muligheter og funksjoner i en organisasjon. Artikkelen underbygger at mentaliserende lederskap kan stimulere potensiale i organisasjoner (Heiskou & Beck, 2022).

Den ene masteroppgaven er fra 2017 og har følgende problemstilling: «Hvordan kan kunnskap om mentalisering bidra til relasjonsledelse i dagens organisasjoner?». Oppgaven tar utgangspunkt i begrepet mentalisering og om det er rimelig å hevde at mentalisering kan ha en verdi i relasjonsledelse. Studien er gjennomført som en dokumentanalyse og konkluderer med at mentalisering kan tilføre mye til dagens organisasjoner.

Den andre masteroppgaven er fra 2019 og har tittelen «Den mentaliserende leder – sinnets balansekunstner», og har til hensikt å undersøke hvilke erfaringer fem ledere i Artilleribataljonen har med bruk av mentalisering i medarbeidersamtaler. Studien er gjennomført som en intervensjon, hvor det først er gjennomført undervisning i mentalisering for lederne. Lederne ble deretter intervjuet om sine opplevelser i bruk av mentalisering i medarbeidersamtalene. Sentrale funn i studien er at ledere synes å oppleve en positiv verdi av å benytte mentalisering i medarbeidersamtalene. De opplever imidlertid at mentalisering er kompleks og krevende å ha et bevisst forhold til og at det krever tid og energi.

Jeg kan ikke finne at det er gjort forskning på mentalisering som verktøy for ledere i UH-sektoren. I tillegg til å vurdere mentalisering som verktøy for ledere i UH-sektoren, vurderer også denne studien mentalisering koblet til motivasjon, noe jeg heller ikke kan finne forskning på. Studiens bidrag fremstår således unik i denne sammenheng.

3 Metode

Formålet med denne studien er å skape ny kunnskap om hvordan mentalisering i ledelse kan bidra til økt kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gjennom ny kunnskap om mentalisering i ledelse kan ledere skape større forståelse for både seg selv og sine medarbeidere. Dette kan blant annet øke medarbeideres motivasjon, gi større effektivitet og produktivitet og mindre utbrenthet. Et underliggende mål for studien er at funn kan benyttes for å bevisstgjøre ledere i UH-sektoren på betydningen av mentalisering i ledelse, samt innføring av mentalisering i lederutvikling.

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene som er gjort i studien og den systematiske tilnærmingen som er benyttet for å på en transparent og troverdig måte besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Jeg vil først ta for meg konteksten for studien, ved å presentere bakgrunnen for valg av case og gi en kort presentasjon av selve organisasjonen som er valgt. Videre vil jeg presentere forskningsdesign med metodisk tilnærming og kvalitative intervju som forskningsmetode, før jeg beskriver forskerrollen og forforståelse. Deretter vil jeg redegjøre for forskningsprosessen gjennom datainnsamling, med utforming av intervjuguide, utvalg av informanter og gjennomføring av intervju. Videre presenteres dataanalysen med beskrivelse av transkriberings- og analyseprosessen. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for studiens kvalitet og beskrive etiske betraktninger.

3.1 Kontekst

Det ble tidlig klart for meg at mentalisering i ledelse var et tema jeg ønsket å utforske. Som relativt fersk ansatt i UH-sektoren, falt mitt fokus på ledelse og lederskap i denne sektoren. Denne sektoren har tradisjonelt rekruttert personell med bakgrunn i akademiske meritter til lederstillinger, uten nødvendigvis å vektlegge ferdigheter og egenskaper innenfor lederskap. Jeg fikk derfor et ønske om å undersøke hvilket fokus lederskap har i denne sektoren og hvordan man utvikler sine ledere. Som ansatt på Høgskolen i Innlandet (HINN), var denne organisasjonen derfor et alternativ til forskningsarena som ble identifisert tidlig i prosessen og deretter valgt.

HINN ble opprettet i 2017, etter en fusjon mellom Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Hedmark. Med studiesteder fordelt på seks lokasjoner i Innlandet har høgskolen et stort fotfeste i regionen. HINN er en organisasjon med til sammen ca 1400 ansatte i både administrative og vitenskapelige stillinger. Overordnet har HINN en stab og en høgskoleadministrasjon, samt seks fakulteter med underliggende administrasjon og institutter fordelt på seks ulike campuser i Innlandet. Høgskolen har en stor bredde av forskningsområder og utdanningstilbud, med både bachelor-, master -og doktorgradsnivå, og tiltrekker seg flere tusen studenter årlig til både heltid- og deltidsstudier og digitale studier.

HINN har et uttalt fokus på lederutvikling på alle nivåer. Min nysgjerrighet handlet derfor om i hvilken grad er dette fokuset er kommunisert, implementert og fulgt opp i hverdagen, og hvilken effekt lederutviklingstiltak ved HINN faktisk har. Min første plan var derfor å undersøke mentalisering i ledelse fra et lederperspektiv, gjennom å få tilgang til ledere i ledergrupper, enten på institusjons- eller fakultetsnivå. Etter hvert som

prosjektet tok form og jeg skulle formulere problemstilling og design, ble jeg imidlertid mer og mer interessert i medarbeidernes opplevelse av mentalisering, motivasjon og deres relasjon til lederne. Ved å undersøke hvilken relasjon medarbeidere ved HINN har til sine ledere og hvordan de opplever å bli både forstått og motivert, så jeg det som mest relevant å undersøke problemstillingen fra et medarbeiderperspektiv. Mitt valg falt derfor på at studien skulle gjennomføres med et medarbeiderperspektiv på mentalisering, motivasjon og ledelse.

3.2 Forskningsdesign

Begrepet design har sin opprinnelse fra latin og betyr tegn (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Design brukes i vår dagligtale på mange områder og handler om en formgivning som starter med en ide og ender ut i et konstruert produkt. Også innen forskning handler design om hvilken form en studie skal ha. Jeg vil her beskrive mitt valg av forskningsdesign til denne studien.

3.2.1 Metodisk tilnærming av forskningsprosjektet

Kvalitativ og kvantitativ forskning er to tenkemåter innenfor samfunnsforskningen for hvordan man får informasjon om samfunnet, for deretter å analysere dataene. Formålet med denne studien var å skape ny kunnskap om hvordan mentalisering i ledelse kan bidra til økt kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gjennom ny kunnskap om mentalisering i ledelse kan ledere skape større forståelse for både seg selv og sine medarbeidere, noe som blant annet kan øke medarbeideres motivasjon, gi større effektivitet og produktivitet og mindre utbrenthet. Forskningsmessig ble studien rettet inn mot hvordan medarbeidere opplever mentalisering og motivasjon og hvordan de opplever å bli fulgt opp av sine ledere, for å gjennom dette perspektivet få innsikt i hvordan ledere kan bruke mentalisering som et verktøy. For å besvare problemstillingen på en best mulig måte, ble en kvalitativ forskningsmetode valgt som metodisk tilnærming.

Kvalitativ forskning vektlegger i stor grad innsikter, refleksjoner, forståelse, en nærhet til dem man forsker på og en åpen interaksjon mellom informant og forsker (Tjora, 2021). I kvalitativ forskning er fremgangsmåten i hovedsak eksplorerende og empiridrevet (induktiv) i større grad enn drevet av teori- og hypoteser (deduktiv) (Tjora, 2021). Det er per tid relativt lite forskning tilgjengelig på mentalisering som et lederverktøy og studien er med grunnlag i dette forankret i en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI-modellen) (Tjora, 2021). Denne metoden kjennetegnes ved å vekselvis bruke både deduktiv og induktiv forskningsmetode. Det deduktive ble representert ved å bruke tilgjengelig teori til å forstå sammenhengene i funnene i datamaterialet, samt brukt som grunnlag for utforming av intervjuguide. Det induktive i studien ble representert ved å bruke funnene i datamaterialet som utgangspunkt for orientering mot utvikling av teori.

Det finnes ulike måter å definere tradisjoner for kvalitativ metode på. Tjora (2019, s 21) legger til grunn fire ulike tradisjoner for kvalitativ metode, som betegnes som «perspektiver som danner en ramme for hva slags fenomener vi betrakter som eksisterende i samfunnet, og som man kan vite noe om (ontologi), samt hvordan man kan utvikle kunnskap om dette (epistemologi).» De fire tradisjonene er symbolsk interaksjonisme, etnometodologi, fenomenologi sosialkonstruktivismen (Tjora, 2019). Creswell (2007) legger i sin teori til grunn fem ulike tradisjoner for kvalitativ metode; narrativ forskning, fenomenologi, grounded theory, etnometodologi og case studier. I fenomenologisk metode beskrives hvordan et utvalg av individer opplever et fenomen.

Hensikten med denne metoden er å redusere datamaterialet, slik at man kan komme frem til det individene viser av en felles virkelighetsoppfatning av fenomenet (Creswell, 2007). For denne studien er det valgt et fenomenologisk perspektiv, med fokus på lederen som fenomen og hvordan medarbeideres opplevelse av fenomenet leder er innenfor utvalgte temaer, med grunnlag i valgt teori for studien. Et hovedelement i studien har vært å sette fokus på lederrollen og hvordan denne kan utøves best mulig ovenfor hver enkelt medarbeider. Tjora (2019) beskriver at et viktig poeng for fenomenologien er hvordan vi konstituerer verden gjennom vår bevissthet og hvordan vår oppfattelse av verden oppstår som noe annet enn abstrakte systemer som marked og stat, slik at vi for å forstå verden, må forstå mennesket. Dette er lagt til grunn for den metodiske innretningen av denne studien.

En viktig del av metodisk innretning er hvordan det empiriske utvalget skal avgrenses (Tjora, 2021). I denne studien er avgrensningen gjort av mer pragmatisk art, i hovedsak med bakgrunn i tilgjengeligheten det gir å forske ved egen organisasjon, det vil si HINN. En annen årsak til valg av egen institusjon, var ønske om å studere ledelse i UH-sektoren. Studien kunne imidlertid vært foretatt ved andre organisasjoner, der man har ledere og medarbeidere.

3.2.2 Kvalitative intervjuer som forskningsmetode

Kvalitative intervjuer som forskningsmetode egner seg godt der forskeren har behov for å forstå eller beskrive noe og gi informantene større frihet til å uttrykke seg (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Jeg har i denne studien valgt å bruke en-til-en-intervjuer for å få tilgang til så fyldige og detaljerte beskrivelser som mulig av informantens refleksjoner, følelser, opplevelser, forståelser og erfaringer knyttet til hva som motiverer dem og deres relasjon til egen leder. Intervju gir en fin anledning for dialog mellom forsker og informant, istedenfor rene spørsmål og svar (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Det finnes flere måter å gjennomføre kvalitative intervju på, fra ustrukturerte intervju, hvor spørsmål og rekkefølgen ikke er tilrettelagt på forhånd, til strukturerte intervju med faste svaralternativer. Semistrukturerte intervju er en måte å gjennomføre intervju på, hvor man har en overordnet intervjuguide, men hvor tema og rekkefølge kan variere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 146). Dybdeintervju er en annen benevnelse på denne type intervju. Med mentalisering og motivasjon som tema ble det naturlig å velge semistrukturerte intervjuer i denne studien. Denne metoden lot meg designe en intervjuguide, men med mulighet for å både avvike fra rekkefølge og stille oppfølgingsspørsmål til informanten, dersom det ble nødvendig. Det var viktig at informantene selv formulerte sine svar med egne ord ut fra deres opplevelser, erfaringer og følelser rundt de spørsmålene som ble stilt. Ved å gjennomføre intervju på denne måten ville jeg som forsker få mer utfyllende svar og informantene fikk mulighet til å vise hvordan de hadde forstått spørsmålene.

Det kunne vært relevant å gjennomføre studien med gruppeintervju, eller som en kombinasjon av gruppeintervju og semistrukturerte intervju. Det kunne også vært aktuelt å gjennomføre en spørreundersøkelse, og med det nå ut til mange potensielle respondenter. Spørsmålene jeg imidlertid ønsket å stille for å kunne besvare problemstillingen, ble av en slik art at den enkelte informant sine erfaring, følelser, opplevelser og refleksjoner ble de viktigste å innhente, uten påvirkning fra andre.

3.3 Forskerrolle og forforståelse

Min interesse for ledelse dannet grunnlaget for forforståelse i denne studien. Jeg har gjennom mange år utviklet en stor interesse for ledelse, og spesielt lederes evne til å forstå seg selv og hvordan de påvirker og forstår sine medarbeidere i lederrollen. Interessen og forforståelsen har blitt til gjennom både utdanning og praksis i rollen som veileder og coach for ledere på ulike lederutviklingsprogram, og gjennom utdanning og praksis som mental trener. Gjennom emnet «Selvoppfatning og motivasjon i ledelse» ved NTNU ble jeg presentert for begrepet og teori om mentalisering. I eksamensoppgaven i emnet drøftet jeg lederes evne til å tilrettelegge for indre motivasjon og samtidig oppnå ytre krav om måloppnåelse, gjennom problemstillingen «Hvordan kan ledere tilrettelegge for indre motivasjon; behov for tilhørighet, kompetanse og autonomi, stilt ovenfor ytre krav om måloppnåelse?». Dette skapte en god forforståelse for temaene motivasjon og mentalisering og dannet grunnlaget for ønske om videre forskning på disse.

Selv om det er naturlig, og kanskje til og med nødvendig, med en god forforståelse av det man skal forske på, er det viktig å ha et bevisst forhold til hvordan dette kan påvirke prosessen med datainnsamling og analyse av data. Forskerens forforståelse vil kunne påvirke hvordan man observerer data og hvordan man vektlegger og tolker disse (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016). Jeg har i denne studien forsøkt å ha et så bevisst forhold til dette som mulig, ved å prøve å ikke tillegge det som ble sagt i intervjuene mer positiv eller negativ tolkning enn det som var ment. Jeg kan likevel ikke utelukke at jeg ubevisst, på grunn av min interesse og forforståelse, har tolket observasjoner sterkere/svakere enn jeg burde, for å skape en større gjenkjenning ved analysene, eller at mine oppfølgings spørsmål under intervjuene har blitt preget at et ønske om å finne samsvar mellom svar og etablert teori omkring temaet. For å motvirke min påvirkning har jeg så godt som mulig forsøkt å holde meg til intervjuguiden med hjelpes spørsmål, og for at analysegrunnlaget skal bli så valid som mulig.

Siden studien er gjennomført ved egen organisasjon og intervjuene gjennomført med respondenter jeg har kjennskap til, har jeg forsøkt å være veldig bevisst på min rolle som forsker og ikke kollega. En rolleavklaring før hvert intervju har derfor vært viktig. At jeg har god erfaring som veileder og coach, var nok også medvirkende til at jeg følte jeg lett kunne gå inn i rollen som forsker og intervjuer. Siden informantene jobber i UH-sektoren hadde alle god kjennskap til forskning og forskerrollen, så de var også bevisst på min rolle i intervjusituasjonen og ønsket å bidra inn i forskningen. En intervjusituasjon kan imidlertid fort bli personlig, i og med at spørsmålene i stor grad fokuserte på deres opplevelser, følelser og refleksjoner. Jeg forsøkte også her å tilrettelegge for at informantene skulle oppleve en trygghet på meg og min rolle, både gjennom spørsmålsformuleringen og rolleavklaringen i forkant.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i valg av semistrukturert intervju og temaene som studien omhandler. Johannesen et al (2016, s 147) beskriver at forskeren i sin utarbeidelse av intervjuguide, først vil «identifisere sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen». Det ble naturlig å utforme spørsmål til intervjuguiden som en stegvis prosess parallelt med beslutningen om hvilken litteratur jeg skulle bruke i studien. Valget om å bruke selvbestemmelsesteorien og teori om mentalisering ble tatt med bakgrunn i problemstillingen, med et ønske om at spørsmålene skulle ha stor

relevans og for å innhente så gode data som mulig. I prosessen med å utforme intervjuguiden leste jeg tilgjengelige intervjuguider fra andre masteroppgaver. Utkast ble også spart med veileder, som gav tilbakemelding og mulighet for å utbedre dokumentet. Intervjuguiden fremkommer av vedlegg 3.

Dybdeintervju går som regel gjennom tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora, 2021). Intervjuguiden inneholdt først en kort bakgrunn for gjennomføringen av datainnsamlingen til denne studien, samt presentasjon av temaene og konsekvensene ved å være med på intervjuet, som en oppvarming. Det er viktig å opplyse informanten om dette og blant annet hvordan intervjuet vil dokumenteres, garantere anonymitet og antyde hvor lenge intervjuet vil vare. Dette inngikk derfor i innledningen til intervjuguiden. Det er viktig å skape en god relasjon mellom forsker og informant, slik at informanten føler trygghet i settingen og får tillit til at vedkommende kan svare åpent på de spørsmålene som forskeren ønsker å stille. Intervjuguiden ble derfor konstruert med et par faktaspørsmål, som en liten oppvarming, før en naturlig overgang til introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmål, slik Johannessen et al (2016) beskriver. Nøkkelspørsmålene utgjorde hoveddelen av intervjuguiden og var selve kjernen i intervjuene.

Jeg forsøkte å lage så gode og åpne spørsmål som mulig med utgangspunkt i struktur fra teorien og deltemaene jeg ønsket å utforske, for å skape best mulig rom for refleksjon hos informanten. Hensikten med slike spørsmålene er å sørge for at forskeren får undersøkt det som er essensielt i forhold til studiens problemstilling. Spørsmålene ble derfor utformet på en slik måte at informanten kunne svare så åpent på disse som mulig. Som et tillegg til hvert nøkkelspørsmål ble det laget underpunkter/tilleggsspørsmål for å sikre at jeg som forsker skulle få all den informasjonen som var nødvendig fra informantene. Underpunktene/tilleggsspørsmålene fungerte også som en støtte, slik at intervjuet kunne få en så god flyt som mulig med en naturlig dialog og progresjon. Avslutningsvis ble det utformet et par spørsmål for å markere avrunding av intervjuet. Jeg ønsket at informantene skulle få mulighet til å tilføye det de ønsket, samt fortelle om sin opplevelse av selve intervjuet, som en god oppsummering og avrunding.

Sett i etterkant av gjennomføringen av intervjuene, kunne enkelte av spørsmålene i intervjuguiden vært enda mer åpne. At intervjuguiden ble designet med utgangspunkt i deltemaer gjorde den muligens litt for strukturert. Dette ble imidlertid justert underveis i selve intervjuet, der jeg opplevde at informantene for eksempel allerede hadde besvart spørsmål som stod oppført senere i intervjuguiden. Ved å velge semistrukturert intervju som metode opplevdes gjennomføringen av intervjuene derfor som en frihet.

3.4.2 Utvalg av informanter

Når det skal gjøres valg av kilder til informasjon i en studie er det mange faktorer en forsker må ta stilling til. Hensikten med kvalitative intervjuer er å få så utfyllende beskrivelser at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I tråd med Tjora (2021) er informantene til denne studien valgt primært fordi det er antatt at de kan bidra med varierende og verdifulle innspill, og at de har evne til god refleksjon rundt tema og problemstillingen i studien. Informantene i denne studien er også valgt med tanke om at de kan representere ulike deler av organisasjonen, for å forsøke å favne om så mange kategorier ansatte som mulig. Valg av antall informanter skal som hovedregel være stort nok til å kunne belyse problemstillingen i studien. Johannessen et al (2016, s 112) viser imidlertid til at det er

viktigere å anskaffe et relevant utvalg informanter enn antall, og at det ofte er et spørsmål om hvor mange intervjuer det er praktisk mulig å gjennomføre.

Siden studien ble gjennomført ved HINN var det viktig for meg å inkludere både administrativt og vitenskapelige tilsatte. Jeg kunne valgt bare en av kategoriene, men jeg hadde et ønske om å eventuelt kunne undersøke forskjeller mellom disse. Jeg var også opptatt av at informantene skulle representere både ulike fakulteter og institutter. På den måten ville funnene reflektere ulike ledere og gjennom det få mulighet til en enda større variasjon i de ansattes opplevelser. I valg av informanter hadde jeg også et ønske om at de var ansatt på ulike nivåer og i ulike type stillinger, for å skape så god bredde som mulig. Disse utvalgsstrategiene resulterte i valg av totalt seks informanter, hvorav tre var administrativt ansatt og tre var vitenskapelige ansatte. Antall informanter ble vurdert stort nok til denne studien, med bakgrunn i omfang av gjennomføring og analyse av intervjuene, samt at antallet ble vurdert stort nok til å kunne belyse problemstillingen.

Rekruttering av informanter foregikk ved at jeg sendte forespørsel på e-post, sammen med samtykkeerklæring, til kandidater som oppfylte kravene jeg hadde satt for utvalget. Siden HINN har mange veldig mange ansatte, startet jeg derfor med å sende henvendelse til personer jeg kjente eller hadde kjennskap til på de ulike fakultetene og instituttene, og i de ulike kategoriene. Det kan være en svakhet for oppgaven at informantene var bekjente. Som beskrevet under kapittel 3.3 om forskerrolle og forforståelse, var imidlertid dette noe jeg forsøkte å ha et meget bevisst forhold til gjennom hele prosessen, fra utvalg av informanter til gjennomføring av intervjuene og analyse av data. Jeg var også nøye på å informere alle informantene om at de skulle forholde seg til meg som forsker i selve intervjuet, og ikke som ansatt eller kollega på HINN.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Tjora (2021) beskriver dybdeintervju som frie, uformelle samtaler, som lett kan forstyrres av en intervjuguide. Han beskriver videre at man som forsker likevel må huske at informanter som stiller opp på denne type intervju i størst grad vil forvente å svare på forskerens forhåndsbestemte spørsmål, heller enn å snakke om løst og fast i avsatt tidsramme. Intervjusituasjonen er også avgjørende for funnene i slike studier. Dette dannet en viktig ramme for gjennomføringen av intervju med informantene.

Før det ble avtalt tid og sted for gjennomføring av intervju, hadde hver informant signert og returnert en samtykkeerklæring, se vedlegg 2. Samtykkeerklæringen beskrev kort forskningsprosjektet og hvilken rolle og hvilke rettigheter informantene ville ha i prosjektet. Tid og sted for intervju ble avtalt med hver informant og satt opp som en privat avtale gjennom innkalling i Outlook, slik at deltakelse ble skjermet. Informantene fikk velge om de ønsket å gjennomføre intervjuet fysisk eller digitalt, og ble på forhånd gjort kjent med at samtalen ville tas opp. Siden Teams er et velkjent verktøy for ansatte ved HINN, ble Teams valgt som plattform for opptak, både ved intervjuene digitalt og fysisk. Av praktiske årsaker ønsket tre av informantene å gjennomføre intervjuet digitalt. Alle tre samtykket til at intervjuet og opptaket ble gjennomført med kamera på. Det var av stor betydning for meg, som gjennom det å kunne se informantene underveis i samtalen fikk mulighet til å tolke både det som ble sagt og kroppsspråk, på samme måte som ved gjennomføring av de fysiske intervjuene.

Som beskrevet tidligere er det viktig å skape en ramme rundt intervjuet som gir informanten trygghet til å snakke fritt og dele sine tanker og erfaringer rundt de

spørsmålene som blir stilt. Johannessen et al (2016) viser til viktige faktorer for relasjonen mellom forsker og informant, som kan påvirke intervjuet, blant annet legitimering, hvordan forskeren oppfattes av informanten og situasjonen/rammen rundt intervjuet. Dette var faktorer jeg forsøkte å være bevisst i alle intervjuene. Det at informantene og jeg hadde kjennskap til hverandre fra før, ble opplevd som en positiv faktor for å enda raskere skape et godt klima. Min erfaring fra samtaler gjennom veiledning, coaching og mental trening gav meg i tillegg stor trygghet i intervjusituasjonen. Noe av det viktigste i en slik situasjon er å sørge for å skape en god relasjon, som gjør intervjuet til en så god og trygg opplevelse for informanten som mulig. Jeg er vant til å tenke konfidensialitet og å innta en profesjonell rolle til de jeg snakker med, som kunne overføres til disse intervjuene. Det handler blant annet om å innta en lyttende posisjon både mentalt og fysisk og være bevisst på eget kroppsspråk (Jacobsen, 2018). Jeg føler jeg lyktes godt med dette i alle intervjuene, noe jeg synes å kunne observere gjennom måten informantene svarte på. Etter min opplevelse og vurdering, svarte alle informantene veldig åpent og personlig på spørsmålene som ble stilt. Informantene satte i slutten av intervjuet ord på deres opplevelse av hvordan de hadde opplevd samtalen. Under er utsagn fra to av informantene:

«Jeg liker jo sånne samtaler, det gir rom til refleksjon i en travel hverdag hvor vi reflekterer altfor lite rundt vår arbeidssituasjon og hvordan vi har det på jobb!»

«Jeg er oppgavefokusert, og jeg bruker aldri å spørre meg selv hvordan har vi det i dag. Derfor var det litt sånn terapi og faktisk snakke litt om ting som har skjedd veldig fort.»

Intervjuene hadde en varighet på mellom 40-60 minutter. Underveis i hvert enkelt intervju gjorde jeg korte notater i selve intervjuguiden, både for å sørge for å holde meg konsentrert og påkoblet i samtalen og som støtte dersom noen av intervjuene skulle vise seg å få dårlig lyd-kvalitet, i tråd med det Jacobsen (2018) anbefaler.

Jeg opplevde underveis i intervjuene at spørsmålene jeg hadde utarbeidet som støttespørsmål ikke var nødvendige å stille, siden informantenes svar var tilstrekkelig utfyllende. Jeg kunne heller fokusere på å stille relevante oppfølgingsspørsmål for å utdype enda mer, og samtidig selv ta i bruk mentalisering i intervjusituasjonen for å forsøke å forstå informantenes budskap enda bedre. I intervjuguiden valgte jeg bevisst å benytte begrepet selvstendighet og frihet istedenfor autonomi, da begrepet autonomi kanskje ikke er like kjent for alle. Det var imidlertid flere av informantene som selv brukte begrepet autonomi.

Sett i etterkant, spesielt i forbindelse med transkriberingen, opplevde jeg at enkelte av spørsmålene kanskje ble litt for førende i forhold til teorien som ble brukt som grunnlag for å utarbeide intervjuguiden. Det opplevdes imidlertid ikke å påvirke svarene til informantene innenfor de ulike temaene.

3.5 Dataanalyse

3.5.1 Transkribering

Transkribering handler om å skifte intervjuet fra muntlig til skriftlig fremstilling for å muliggjøre en analyse av datamaterialet (Kvale & Birkmann, 2015). Med bakgrunn i lyd- og videopptakene gjort i Teams, iverksatte jeg arbeidet med å transkribere alle intervjuene. Dette ble gjort når alle intervjuene var gjennomført. For å få med meg et hensiktsmessig detaljeringsnivå fra intervjuene, var det viktig at transkriberingen ble så

detaljerte som mulig (Tjora, 2021). Siden intervjuene ikke hadde veldig lang varighet, var dette en grei forutsetning, uten en opplevelse av et endeløst arbeid, siden jeg ikke tidligere hadde erfaring med denne detaljformen for transkribering.

Jeg forsøkte å jobbe så systematisk som mulig gjennom hvert intervju, med flittig bruk av pauseknappen. Jeg oppdaget også at det var en fordel å ha gode skriveferdigheter på tastaturet, noe som nok sparte meg for mye tid. For å anonymisere informantene valgte jeg å transkribere alle intervjuene på bokmål. I henhold til Tjora (2019) tok jeg likevel hensyn til spesielle dialektord, der disse hadde en særegen betydning.

Gjennom transkriberingsprosessen forsøkte jeg å koble inn problemstillingen og det teoretiske grunnlaget for studien, som en forberedelse til analysearbeidet. Dette gav meg mulighet til å starte en mental prosess for analysen, hvor jeg i tillegg noterte ned egne refleksjoner på observasjoner jeg gjorde underveis i transkriberingen. Jeg oppdaget i tillegg at jeg fikk ny forståelse for flere av informantenes svar når jeg hørte gjennom intervjuene i transkriberingsprosessen. Å samtidig skrive ned nøyaktig det som ble sagt, forsterket denne opplevelsen og gav meg verdifulle momenter til det videre analysearbeidet.

3.5.2 Analyseprosessen

Første steg i analyseprosessen er koding. Denne er vesentlig for SDI-metodens vekt på induksjon (Tjora, 2021), og en rendyrking av denne metoden vil gjøre det mulig å redusere de påvirkningene en forsker automatisk vil ha i forhold til forventninger og teorier. Kodingen skal helst bruke begreper som fremkommer av datamaterialet, da det er et poeng at disse kodene skal være så tett på utsagn som informantene har kommet med som mulig. Som nevnt i avsnittet om transkribering, var analyseprosessen allerede mentalt i gang der. Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i problemstillingen og teori og hadde to hovedkategorier. Jacobsen (2018) beskriver at man for enkelhets skyld kan la de ulike temaene i intervjuguiden utgjøre det første settet med kategorier. Kategoriene motivasjon og mentalisering var bevisst med meg gjennom både intervjuene, transkriberingen og arbeidet med å kode og kategorisere, men jeg har forsøkt å ikke la meg styre av dem i for stor grad, da dette kunne virke begrensende og låse meg til forventninger jeg hadde i forkant.

Første steg i analyseprosessen er som beskrevet å starte arbeidet med koding. I fenomenologisk metode er forskeren opptatt av innholdet i datamaterialet, det vil si at datamaterialet fortolkes, slik at forskeren kan forsøke å forstå den dypere meningen i informantenes utsagt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Johannessen et al (2016) presenterer analyse av det de kaller meningsinnhold i fire hovedfaser; 1. helhetsinntrykk og sammenfatning, 2. koder, kategorier og begreper, 3. kondensering, og 4. sammenfatning. Denne inndelingen hjalp meg til å både forstå og strukturere analysearbeidet. Arbeidet med å kode datamaterialet startet med å skrive ut alle de transkriberte intervjuene. Hvert enkelt intervju ble så lest gjennom flere ganger. Ved andre gangs gjennomlesning begynte jeg å markere utsagn jeg identifiserte som relevante for problemstillingen. Hvert utsagn fikk en kode, hvor enkelte koder gikk igjen flere ganger. Kodene var både enkeltord, setninger og avsnitt som ble identifisert som relevante, men for å få med hele meningen, ble som regel hele avsnitt markert.

Når hele datamaterialet var ferdig kodet første gang, satt jeg igjen med 66 koder. Vedlegg 4 viser et utsnitt av denne første fasen av dekodningen. Deretter gikk jeg i gang med å forsøke å redusere antall koder, ved å se om noen kunne slås sammen. Denne

prosessen ble gjentatt i syv omganger, hvor jeg for hver omgang reduserte både koder og utsagn, da opprinnelige koder ikke var nok presise til å markere meningsbærende tekstelementer, slik Johannessen et al (2016) beskriver. Noen utsagt ble forkastet, da de ikke ble funnet like relevant som først antatt. Mange koder ble slått sammen og dekodet til beskrivende koder av mer tolkende og teoretisk art (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Underveis i prosessen så jeg at flere av kodene kunne falle inn under felles kategorier. Jeg hadde innledningsvis en tanke om at selvbestemmelsesteorien og teori om mentalisering skulle brukes til å kategorisere kodene. Underveis i prosessen forkastet jeg imidlertid denne tanken og lot kodene være førende for hvilke kategorier jeg kom frem til, noe som også underbygges av at metoden i hovedsak skal være induktiv. Underveis i analysearbeidet fant jeg også at noen av kodene hadde sterke koblinger også til andre kategorier, men valgte å legge dem til den kategorien jeg mente de ville passe best i denne studien. Johannessen et al (2018) beskriver at dette ofte vil forekomme i arbeid med data og at det derfor vil være viktig å skrive dette ut i sammenfatningen. Til slutt satt jeg igjen med tre hovedkategorier med underliggende koder.

Neste fase i analyseprosessen var å trekke ut delene av teksten som var kodet, det vil si kondensering (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Det reduserte materialet ble deretter organisert i en tabell inndelt etter kategoriene og kodene, for å få bedre oversikt over utsagnene i samme kategori. Etter nok en gjennomgang ble enda flere utsagt forkastet, da de ikke lenger opplevdes å ha relevans. Dette er en naturlig og viktig del av analyseprosessen, hvor forskeren stadig er i en fortolkingsprosess (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Det var likevel vanskelig å velge bort utsagn som var gode refleksjoner og deling av meninger, opplevelser og følelser, men et valg som likevel følte nødvendig for å være tro mot metoden.

Avslutningsvis gjorde jeg sammenfatning av funnene for å sørge for at inntrykket av beskrivelsene var i tråd med inntrykket som fremkom i det opprinnelige materialet. Her oppdaget jeg at noen av utsagnene passet bedre inn under andre koder, heretter kalt temaer, og at to av temaene jeg hadde kategorisert, passet bedre inn under en annen kategori. Medvirkende til dette var når jeg til hver kategori konkretiserte hvilke elementer i det teoretiske grunnlaget som skulle brukes for å drøfte resultatene. Dette ble fremstilt i en tabell for å få oversikt over funnene og strukturere det videre arbeidet, her vist i tabell 2.

Kategorier	Undertemaer	Teori
Individ	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomi • Anerkjennelse • Kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> - Autentisk ledelse - Transformasjonsledelse - Autonomistøttende ledelse - Selvbestemmelsesteorien <ul style="list-style-type: none"> • Kompetanse • Autonomi • SDT i arbeidslivet - Mentalisering <ul style="list-style-type: none"> • Fire dimensjoner • Mentalisering i ledelse
Relasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Bli sett • Tillit • Støtte 	<ul style="list-style-type: none"> - Autentisk ledelse - Transformasjonsledelse - Autonomistøttende ledelse - NPM - Selvbestemmelsesteorien <ul style="list-style-type: none"> • SDT i arbeidslivet - Mentalisering <ul style="list-style-type: none"> • Fire dimensjoner • Mentalisering i ledelse
Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Tilhørighet • Lederegenskaper • Arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> - Autentisk ledelse - Transformasjonsledelse - NPM - Selvbestemmelsesteorien <ul style="list-style-type: none"> • Tilhørighet • SDT i arbeidslivet - Mentalisering <ul style="list-style-type: none"> • Fire dimensjoner • Mentalisering i ledelse

Tabell 2: Kategorier, undertemaer og tilhørende teori

3.6 Studiens kvalitet

Når man skal vurdere kvaliteten på forskningsprosjekter er det spesielt tre begreper som er godt innarbeidet for dette på forskning generelt. Disse er pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (Tjora, 2021). Reliabilitet handler om hvorvidt man kan se logikk i studien gjennom hele prosessen, mens validitet dreier seg om hvordan det er en sammenheng mellom forskningsdesign, funn og problemstillingen. Her trekkes også studiens troverdighet inn, som en viktig faktor for å vurdere kvalitative studier (Lincoln & Guba, 1985). Generaliserbarhet sier noe om forskningens relevans. Dette redegjøres for nedenfor.

3.6.1 Pålitelighet

Vurdering av studiens pålitelighet, eller reliabilitet, handler om studiens data og sammenhengen gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2019). Det vil si hvilke data som er benyttet, hvordan de er samlet inn, og hvordan datamaterialet er bearbeidet (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016). Studiens pålitelighet kan således sies å burde fremkomme som en rød tråd gjennom det som er presentert av mål, empiri, drøfting og konklusjon.

Det er krevende å skulle vurdere påliteligheten til sitt eget forskningsprosjekt, nettopp fordi man ønsker at det man gjør skal være pålitelig og forsøker å la alle prosesser være preget av dette. Kvale og Birkmann (2018) beskriver at reliabilitet ofte vurderes opp mot

bruk av ledende spørsmål i intervjuguiden og i intervjusituasjonen. Så åpne spørsmål som mulig var en rettesnor i både utforming av intervjuguiden og i gjennomføring av selve intervjuene. Der det eventuelt ble stilt ledende spørsmål, var det for eventuelt for å holde strukturen og for å forsikre at jeg hadde forstått informanten rett. Bruk av video- og lydopptak er også noe som underbygger studiens pålitelighet.

Min genuine interesse for temaet for studien mener jeg har påvirket meg til å forsøke å fremstå så pålitelig som mulig gjennom hele prosessen. Det er imidlertid utfordrende å få frem alle steg i prosessen godt nok, spesielt ved beskrivelse av de ulike delene i metoden. Samtidig som min interesse for temaet kan være en styrke for påliteligheten, kan det også være en svakhet. Det kan hende at min tolkning av utsagn er vinklet i mer positiv eller negativ retning enn det de var ment, fordi jeg opplevde en gjenkjenning i det teoretiske grunnlaget og ønsket å se sammenhenger i større grad enn det som fantes. Jeg kan heller ikke utelukke at jeg i bearbeidelsen av dataene har utelukket utsagn jeg burde tatt med, eller kunne kodet enkelte utsagn på en annen og bedre måte, samt laget kategorier som kunne gjort empirien og diskusjonen enda bedre, slik Jacobsen (2018) beskriver som en mulig innvirkning på reliabiliteten. Intensjonen har imidlertid vært å være så transparent i prosessen som mulig, nettopp fordi temaet er så betydningsfullt for meg, og i håp om at resultatene i etterkant kan benyttes til å gi ny kunnskap om mentalisering i ledelse.

3.6.2 Gyldighet

Samlet sett kan man si at validiteten handler om hvorvidt forskerens tolkninger er gyldige. Når man vurderer gyldighet, gjør man det ofte i to dimensjoner. Den ene er troverdighet, også kalt intern validitet, og overførbarhet, som gjerne kalles ekstern validitet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Lincoln og Guba (1985) har i tillegg foreslått å bruke fire kriterier for å vurdere troverdigheten av kvalitativ forskning; kredibilitet, overførbarhet, avhengighet og konfirmabilitet/bekreftbarhet.

Intern gyldighet (troverdighet)

Intern gyldighet handler om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige, altså om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018). Tjora (2021) beskriver også hvordan gyldighet handler om hvilken betydning forskerens integritet, tankeevne og klokskap i forhold til hvilken rolle forskeren har i kraft av det å være et menneske.

Gjennom intervjuene har jeg fått frem hver enkelt informant sin opplevelse av virkeligheten, slik de ser den. Det kan derfor være utfordrende å vurdere om det faktisk representerer virkeligheten (Jacobsen, 2018). Videre må man derfor som forsker alltid stille seg spørsmål om hvorvidt man har fått tak i de rette kildene. I denne studien var hensikten å intervju medarbeidere i UH-sektoren. For å forsøke å få en variasjon i kildene, slik at resultatene kunne representere en større bredde, ble utvalget bevisst foretatt ved å både intervju administrative og vitenskapelige tilsatte, med ulik stillingskategori og fra ulike fakulteter og institutter. Utvalget kunne antakelig vært gjort annerledes, ved for eksempel å sette fokus på et institutt. Ulempen med det var at jeg da ville fått utsagn knyttet kun til en leder, og ikke seks forskjellige, som ble resultatet i denne studien.

Man må videre stille spørsmål om kildene gir riktig informasjon. I og med at de fleste av spørsmålene til informantene handlet om deres opplevelser, erfaringer og følelser, lå det en forventning om at svarene de gav var oppriktige fra deres side. Om de opplevde en

trygghet i intervjusituasjonen vil være av påvirkning på hvor personlig de ønsket å svare, noe jeg opplevde var til stede. Informantene fikk i tillegg åpne spørsmål og tid til å komme med sine egne betraktninger.

En annen faktor for gyldigheten av studien, slik Jacobsen (2018) beskriver, handler om hvordan resultatene gjenspeiler virkeligheten, og om forskeren har forstått informantene på riktig måte, det vil si kredibilitet. Allerede underveis i fasen med å gjennomføre intervjuer oppdaget jeg sammenfallende svar fra informantene, noe jeg fikk bekreftet gjennom analysen av datamaterialet. Som oftest hadde alle spørsmålene to eller flere sammenfallende svar, det vil si opplevelser, erfaringer, tanker og følelser. Det er derfor nærliggende for meg som forsker å anta at resultatene gjenspeiler virkeligheten for utvalget av informanter i studien.

Lincoln og Guba (1985) viser til avhengighet som en viktig faktor for å vurdere studiens troverdighet, det vil si i hvilken grad forskningen er avhengig av forskerens interesser, teoretiske overbevisning og tidligere forskningserfaring. Det kan ikke utelukkes at min interesse for både ledelse og mentalisering som fagfelt har påvirket min tolkning av det informantene har delt av sine tanker og opplevelser, i tillegg til å ha liten forskningserfaring. Forskningsfunnene er imidlertid basert på reelle data og med så transparent analyse som mulig, slik at andre skal ha mulighet til å rekonstruere hvordan dataene i denne studien har blitt tolket, i henhold til kravet om konfirmabilitet/bekreftbarhet.

Ekstern gyldighet (generaliserbarhet)

I motsetning til intern gyldighet, som handler om man har beskrevet fenomenet på riktig måte, handler ekstern gyldighet «om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt.» (Jacobsen, 2018, s. 237). Lincoln og Guba (1985) refererer til dette som overførbarhet. I kvalitative studier som dette, kan det være utfordrende å påstå at utvalget er representativt for andre utvalg. Jo flere enheter man innhenter data fra, desto større er sannsynligheten for at man kan generalisere (Jacobsen, 2018). I denne studien har jeg intervjuet seks informanter som er ansatt ved HINN, men ved ulike institutter og fakulteter og med ulike stillinger. Dette ble gjort for å forsøke å kunne generalisere så mye som mulig. Utvalget er imidlertid ikke så stort. Resultatene gir likevel en indikasjon, som kan antas å gjelde for HINN og andre institusjoner i UH-sektoren. Likevel vil det i presentasjon av empirien vises at mange av utsagnene sammenfaller med hva spesielt selvbestemmelsesteorien beskriver, og kan slik betegnes som mer generaliserende enn hvis det ikke var tilfelle. Gjennom å være så transparent som mulig i analyseprosessen vil det også bidra til at resultatene har større overførbarhet.

3.7 Etiske betraktninger

Grunnleggende i all forskning bør det ligge en viss etisk sans, uavhengig av formelle juridiske krav (Tjora, 2021). Tjora (2021, s 53) beskriver videre at «aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontakten vi har med våre deltakere i prosjekter...». Jeg har gjennom hele studiens varighet forsøkt å ha et bevisst forhold til disse etiske aspektene, fra utarbeidelse av samtykkeskjema og intervjuguide, til utvelgelse av informanter, gjennomføring av intervju og i arbeidet med å analysere data. Det er flere faktorer det har vært viktig å være spesielt bevisst på i denne studien.

Den første vurderingen jeg måtte gjøre var å ta stilling til om det var legitimt å utføre forskningen ved egen organisasjon. Siden det er vanlig å bruke sin egen arbeidsplass i

denne type studier, ble det en faktor jeg mente var innenfor de etiske retningslinjene. Jeg måtte likevel spørre meg om dette kunne påvirke meg som forsker ved om det for eksempel var faktorer ved HINN jeg var kjent med som kunne påvirke mine vurderinger og oppfattelser. Videre måtte jeg ta stilling til det å være kollega til dem jeg skulle invitere inn i prosjektet som informanter og hvordan dette kunne påvirke meg. Som tidligere nevnt vurderte jeg at min erfaring og kompetanse med fortrolige samtaler ville bidra til at jeg kunne opptre så profesjonelt som mulig, og ikke bli affektert av at informantene var kollegaer. Jeg kan imidlertid ikke utelukke at det ubevisst har påvirket meg.

Et annet viktig etisk element var godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Meldeskjema, som fremkommer av vedlegg 1, ble innsendt sammen med samtykkeskjema (vedlegg 2) og intervjuguiden (vedlegg 3). Når godkjenningen var på plass, kunne jeg iverksette innhenting av informanter og gjennomføre intervjuene. Informantene ble forespurt via e-mail, vedlagt samtykkeskjema. Samtykkeskjemaet inneholdt informasjon om prosjektet og hvordan innhentet data ville bli behandlet. Dette gav et klart og tydelig budskap til informantene om hva de kunne forvente og tilfredsstilte informantenes krav til selvbestemmelse og autonomi, slik Johannessen et al (2016) beskriver. Spesielt viktig var dette da intervjuene skulle tas opp, med både lyd og video.

Når informantene hadde sagt seg villing til å delta i forskingsprosjektet og samtykkeerklæring var innhentet fra samtlige, kalte jeg inn til intervju via Outlook. Møteinnkallingen ble sendt som et privat møte, for å skjerme informantenes deltakelse. I innledningen til intervjuene ble informantene i tillegg opplyst om min taushetsplikt og at de ville anonymiseres i det transkriberte datamaterialet. Anonymiseringen gjaldt både navn, stilling og hvor i organisasjonen den enkelte var ansatt. Alle informantene er i denne studien gitt fiktive navn, som fremkommer av presentasjon av empiri/resultater. Når det gjelder oppbevaring og lagring av opptak av intervjuene har jeg forholdt meg til retningslinjene fra NSD.

4 Presentasjon av empiri/resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere datafunnene etter å ha intervjuet seks medarbeidere. Med bakgrunn i datamaterialet og studiens omfang vil jeg her besvare studiens forskningsspørsmål 1: «Hvordan opplever medarbeidere mentalisering i relasjon til ledere i UH-sektoren?». Resultatene vil presenteres i tre hovedkategorier, med hver sine undertemaer, slik det fremkommer av tabell 3.

Individ	Relasjon	Organisasjon
<ul style="list-style-type: none">• Autonomi• Anerkjennelse• Kompetanse	<ul style="list-style-type: none">• Bli sett• Tillit• Støtte	<ul style="list-style-type: none">• Tilhørighet• Lederegenskaper• Arbeidsmiljø

Tabell 3: Kategorier og undertemaer

For å kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene har det vært viktig for meg å gå i dybden på hvilke tanker, opplevelser og følelser informantene hadde. Valg av kategorier er tatt gjennom mønstre som ble oppdaget i dataanalysen og representerer således det jeg har valgt å kalle nivåer for både mentalisering, motivasjon og ledelse. Nivåene må imidlertid sees i sammenheng og på hvers av hverandre, og danner en viktig helhet. Først vil jeg fremstille empiri som omhandler individnivå, deretter relasjonsnivå og til sist empiri på organisasjonsnivå.

4.1 Individ

Jeg har valgt å kalle den første kategorien for individ. Dette nivået omhandler hvordan medarbeiderne direkte motiveres og mentaliseres på det jeg vil kan kalle et individuelt og grunnleggende nivå. Dataene som presenteres viser de momenter som på dette nivået i hovedsak omhandler hvordan informantene motiveres i sitt arbeid, og handler både om forhold i arbeidet i seg selv, men også om hvordan ledere tilrettelegger for den enkelte medarbeider. Denne kategorien har undertemaene autonomi, anerkjennelse og kompetanse.

4.1.1 Autonomi

Autonomi handler om at vi skal kunne handle med en følelse av egne ønsker og vilje, og på bakgrunn av egne valg, og er sterkt knyttet opp mot selvbestemmelsteorien i denne studien (Manger & Wormnes, 2018). Autonomi i denne sammenhengen handler blant annet om både selvstendighet i arbeidet, frihet til å planlegge egen arbeidshverdag, frihet til å velge arbeidsmetoder og fleksibilitet. Alle informantene beskriver hvilken rolle autonomi har for deres motivasjon, og sammenfallende for alle er at autonomi er en av hovedfaktorene for motivasjon i deres arbeid. Nedenfor presenteres noen utsagn for å illustrere informantenes opplevelse av autonomi i arbeidshverdagen:

Anne: Hvis jeg hadde kommet inn i et system hvor alt var klart og jeg måtte gjøre sånn og sånn og sånn, så tror jeg rett og slett at jeg hadde kjedet meg ganske mye på jobb, for da hadde det blitt altfor rutinepreget og kjedelig, rett og slett. Da hadde det heller ikke vært noe rom for å være kreativ og komme opp med innspill og forslag og ideer og gjøre ting på.

Anne setter her ord på hvordan autonomi i arbeidshverdag påvirker hennes motivasjon, men også hvordan det både gir kreativitet og engasjement til å bidra i sin enhet. I de neste utsagnene kan vi se at medarbeiderne tydeliggjør viktigheten av den fleksibiliteten og friheten som autonomi gir er. Her beskriver Cecilie og Emil hva de tenker er det som motiverer dem i størst grad i jobben de gjør:

Cecilie: Altså, det er først og fremst den fleksibiliteten. Den fleksibiliteten som jeg har i min jobb er helt fantastisk, den betyr mye mer enn penger gjør.

Emil: Det er viktig for trygghet i jobben jeg skal gjøre. (...) Det å bli kjent, at lederen vet at jeg trenger frihet og fleksibilitet er helt avgjørende. Min forrige leder visste at jeg trengte ekstra fleksibilitet i en periode og var veldig opptatt av å tilrettelegge for meg. Det var helt avgjørende for min situasjon akkurat da!

Emil påpeker her hvor viktig det er at lederen faktisk er kjent med hvor viktig frihet og fleksibilitet er for hans jobbhverdag og at det faktisk kan være avgjørende. Finn beskriver under hvordan han opplever at lederen motiverer han i jobben han gjør:

Finn: Altså vedkommende gir meg stor frihet, og det motiverer meg. Hun gir meg stor frihet, sånn at det synes jeg er fint. Jeg opplever ikke at hun i særlig grad kontrollerer meg. Det er også motiverende.

Bente: Det er ingen som plager en, så lenge man gjør jobben. Hvis noen klager, så retter man opp i det.

I de to siste utsagnene viser Finn og Bente en annen viktig faktor i forbindelse med autonomi, nemlig opplevelsen av å ikke bli kontrollert. Andre utsagn i datagrunnlaget underbygger også at det er nærliggende å tro at graden av kontroll har negativ effekt på opplevelsen av autonomi og gjennom det negativ effekt på motivasjon. Autonomi handler samtidig om tydelige rammer for det arbeidet som skal gjøres. At den enkelte medarbeider får tildelt oppgaver og ansvar som fremkommer tydelige, er for de fleste en forutsetning for autonomi, noe utsagnet til Finn under illustrerer:

Finn: Jeg jobber best hvis et tydelig ansvar er plassert. Og når ansvaret er plassert på meg, så jobber jeg veldig selvstendig med det. Og det er en riktig måte å jobbe på for meg.

Autonomi oppleves for de fleste medarbeidere som en av de aller viktigste faktorene for motivasjon og er derfor et av de viktigste funnene i denne studien. Funnene om autonomi kan på en god måte oppsummeres med et utsagn hvor vedkommende setter autonomi i sammenheng med både tillit, tidsbruk, stressnivå, og at muligheten til å ha en autonom arbeidshverdag i seg selv er motivasjon for å opprettholde lojalitet til arbeidsplassen:

David: Og så autonomi. Jeg drives av, jeg blir motivert av at jeg har frihet i min hverdag, som min sjef har gitt meg. Jeg styrer min egen kalender, styrer min egen tid og den friheten, jeg misbruker ikke den tilliten og jeg blir veldig motivert av at jeg kan styre min egen hverdag og min egen tidsbruk og mitt eget stressnivå, egentlig. Så jeg har lyst til at det skal fortsatt å være sånn. Jeg er motivert til å passe på at det fortsatt skal være sånn, så da må man jobbe godt!»

4.1.2 Anerkjennelse

Vi forstår normalt anerkjennelse som aksept og godkjenning på det vi gjør. I denne sammenhengen har jeg også valgt å ta inn tilbakemelding og evaluering, da disse ofte er

til stede i vår forståelse av anerkjennelse i jobbsammenheng. Anerkjennelse er kategorisert inn under individ fordi anerkjennelse i denne studien er vurdert til å ha direkte påvirkning på medarbeidernes motivasjon på individnivå, slik funnene i denne studien viser.

Av funnene vises at motivasjon fra anerkjennelse handler om flere faktorer. Medarbeiderne motiveres av tilbakemelding og evaluering fra leder og kollegaer i sitt generelle arbeid, men også gjennom tilbakemelding fra studenter i forbindelse med undervisning og i andre sammenhenger, som for eksempel i prosjekter på tvers av institutter og fakulteter.

Under er et utdrag av viktige utsagn fra informantenes tilknytning til det som her er definert under anerkjennelse.

David: Det handler om å bli sett, få anerkjennelse, at man har en verdi, at man er viktig.

Anne: Og så er det jo også det at jeg blir oppfordret til å være som jeg er og gjøre som jeg gjør og det er en motivasjon i seg selv for meg, at det blir anerkjent, måten jeg jobber på det er bra og fortsett med det!

Finn: Så motiveres jeg av (...), og sist, men ikke minst, positiv kontakt med andre mennesker. Og i det inngår det også tilbakemelding og evaluering fra min leder.

Anne: En viktig del av det er positiv tilbakemelding på arbeidet jeg gjør og også hvis det er noe jeg har gjort feil, så får jeg beskjed om det på en ordentlig måte.

David: Tillit, tilbakemelding, men også konstruktive tilbakemeldinger.

Gjennom å få anerkjennelse viser utsagnene at medarbeiderne ikke bare opplever det som motiverende, men de føler seg verdsatt, ikke bare for den jobben de gjør, men for den man er som person, slik spesielt David og Anne uttaler. Utsagnene vitner også om at muligheten for både positive og konstruktive tilbakemeldinger er viktige for ha riktig retning i det arbeidet man gjør, enten det er undervisning, administrasjon, ulike prosjekter eller i forskning.

De neste utsagnene beskriver motivasjonen som spesielt de vitenskapelige ansatte uttrykker å få gjennom anerkjennelse og tilbakemelding fra studenter på den undervisningen de gjennomfører. Nedenfor finner vi ytringer som illustrerer ansattes motivasjon på dette punktet:

Emil: Man går litt inn i seg selv og man blir jo glad når man får positiv tilbakemelding. Man får jo litt energi og en god følelse når man selv føler man har gjennomført en god undervisning og det gir en god følelse når man kan gi studentene verdi.

Bente: Når man står foran elevene og de faktisk følger med og spør, spesielt hvis noen sier at det er nyttig, det er veldig motiverende. Jeg tror ikke alle studenter vet hvor glade lærere blir hvis de får bittelitt ros noen ganger.

Underkategorien anerkjennelse har en sterk kobling til kategorien relasjon, spesielt fordi anerkjennelse og motivasjon fra anerkjennelse i stor grad også kan handle om å bli sett. Det kan også kobles til relasjonen mellom leder og medarbeider og hvilken kultur man har for å gi og få anerkjennelse. Det er også viktig å merke seg at enkelte overhodet ikke motiveres av å få anerkjennelse fra leder, noe en av informantene tydelig signaliserte at

vedkommende ikke hadde behov for. Den direkte anerkjennelsen på jobben vedkommende gjorde, i dette tilfellet undervisning, var en mye større motivasjonsfaktor. I begge tilfeller vil dette uansett være nyttig informasjon for ledere å ha kunnskap om.

4.1.3 Kompetanse

Kompetanse kan betegnes som hvordan vi mestrer våre omgivelser, søken etter utfordringer og samtidig gi mulighet til å beherske, bruke og utvikle vår kompetanse (Manger & Wormnes, 2018). Dette undertemaet handler om hvilken påvirkning kompetanse har som motivasjon på individnivå for medarbeiderne. Informantene i denne studien har gitt utsagn om kompetanse, hvor både kunnskap og erfaringer fremkommer som viktig.

Anne: Og så er det også noe annet som motiverer meg og det er når jeg kan komme inn og bidra med noe veldig konkret, som noen eller ganske mange oppfatter som en vanskelig del av hele pakken, og at jeg kan komme inn og se at det fikser jeg. Så blir folk veldig glade for det, og den takknemligheten man får da er en slags motivasjonsfaktor kan du kalle det.

Anne beskriver her at kompetanse fører til motivasjon fordi det oppstår en mestringsfølelse. Det er også interessant å observere at kompetansen også oppleves å gi mulighet for anerkjennelse, undertemaet som ble beskrevet i forrige avsnitt.

Nedenfor viser Cecilie hvordan opplevd mangel på kompetanse kan slå ut, og motsatt hvordan opplevelsen av høy kompetanse påvirker både motivasjon, selvtillit, trygghet og trivsel i jobbsituasjonen:

Cecilie: Jeg hadde ikke det i bunnen, og altså hvem kunne sende meg inn i dette uten noe erfaring eller kompetanse? Det tok mange år, men det er nå når jeg har denne kompetansen og mer kunnskap at jeg føler at jeg har kjempegod selvtillit fordi jeg har en kompetanse og at jeg kan gå inn i et klasserom og stråle.

Videre bekrefter hun at kompetanse både gir trygghet, selvsikkerhet og trivsel:

Cecilie: Ja, absolutt. Men den gjør også at jeg trives mer i jobben. Det gjør det absolutt.

Utsagnet viser hvor viktig grunnleggende kompetanse er for opplevelsen av å gjøre en god jobb og ikke minst trivsel. Eirik og Finn beskriver nedenfor hvor viktig erfaring er i deres jobbsituasjon:

Eirik: Kompetanse er viktig. Jeg har erfaring fra næringslivet med det jeg underviser i og tror det er en fordel fremfor dem som kun kommer fra akademien. Det å ha praktisk erfaring gir meg en trygghet og er veldig viktig, sammen med det teoretiske og pedagogiske grunnlaget.

Finn: Kompetanse for å kunne gjøre det jeg skal gjøre, er veldig viktig, fordi ting blir så mye mer effektivt hvis jeg vet hva jeg skal gjøre og hvordan jeg skal gjøre det. Men også medbrakt kompetanse til å kunne bidra inn mot virksomhetens tenkning og strategier, ikke bare det som er medbrakt, men også det som du blir satt i stand til.

Kompetanse viser seg som en viktig motivasjonsfaktor og er medvirkende til hvordan medarbeiderne opplever å mestre jobbhverdagen. Som Finn beskriver i det siste utsagnet, så handler kompetanse også om effektivitet, det vil si hvordan man føler seg i

bedre stand til å utføre oppgavene man blir satt til, når man samtidig blir satt i stand til å utføre disse oppgavene. Dette er verdifull informasjon for å forstå hvorfor kompetanseutvikling er viktig.

4.2 Relasjon

Relasjon i ledelse er en viktig faktor som påvirker arbeidshverdagen til både medarbeidere og ledere. Denne kategorien vil fremheve tre undertemaer som informantene i denne studien har rapportert som viktige for en god relasjon til sin leder. Disse er bli sett, tillit og støtte.

4.2.1 Bli sett

Å bli sett vil her handle både om å bli lyttet til, forstått og tid tilbragt sammen. I utsagnene under beskriver informantene hvilken betydning det å bli sett har for deres relasjon til lederen. Som Cecilie beskriver under, så er nettopp det at hun føler seg sett av lederen det som for henne er med på å skape en god relasjon mellom dem:

Cecilie: Det er å se meg. Se meg som person og han kjenner meg jo veldig godt, og vet hva jeg har kompetanse til og han har hevet meg ut i ting som jeg ikke trodde jeg hadde kompetanse til. Jeg var på et annet institutt tidligere, der var jeg ikke fornøyd med leder. Det handler om å bli sett, få anerkjennelse, at man har en verdi, at man er viktig. Det var ikke til stede hos vedkommende, mens lederen jeg har nå har det meste.

Cecilie viser her hvordan det å bli sett av lederen også har en kobling til anerkjennelse og følelsen av å være verdifull for henne. Hun beskriver også hvordan det oppleves å ha en leder som ikke ser eller gir anerkjennelse. Dette underbygges også av Eirik, som hevder at ledere må bli flinkere til å se medarbeiderne ved å spørre hvordan de har det:

Eirik: Ledere må bli flinkere til å se medarbeiderne sine! Det er så viktig å spørre hvordan de har det. Det er viktig for meg med en god relasjon til min leder. At han innimellom spør hvordan det går. At vi kan ha humor i hverdagen. Det har veldig mye med personlighet å gjøre.

For å føle seg sett må det investeres tid sammen. I en travel hverdag kan det være utfordrende for ledere å ta seg nok tid til medarbeiderne. Cecilie beskriver her at et savn i sin relasjon til leder er mer tid. Finn viser i tillegg at mye av dialogen med sin leder foregår på e-mail. Av dette kan man tolke et behov og et ønske om mer tilstedeværende ledelse og muligheten gjennom det til å bli sett i større grad.

Cecilie: Kanskje mer tid sammen. For han farer jo veldig mye.

Finn: Vår kontakt i dag er på e-post, i all hovedsak. Hvis vi får flyttet den kontakten til flere samtaler, enten digitalt eller fysisk. Altså samtalen tror jeg ville ha gjort mye med det.

Finn: Når ledere snakker med deg, så ikler de seg en drakt, de har det liksom så travelt, de skulle gjerne vært på noe annet. Men da kan man ikke snakke om mer enn akkurat det som er nødvendig. Da kan vi ikke dra opp ideer, eller sånt.

I det siste utsagnet beskriver Finn hvordan han opplever at ledere har det veldig travelt. Det kan oppleves som om de ikke er til stede i møtet med medarbeideren, men på vei bort i andre oppgaver, før de har avsluttet møtet. Som informanten beskriver, kan det føre til at momenter man ønsket å ta opp, blir droppet, fordi man ikke føler seg viktig

nok, eller ikke vil belaste leder med å ta opp mer tid. Dette er nok noe mange kan kjenne seg igjen i, og er en utfordring som spesielt kan oppstå når ledere har mange medarbeidere de har ansvar for.

4.2.2 Tillit

Tillit kjenner vi som et grunnleggende element i alle gode relasjoner. Tillit handler om en følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på, og innebærer samtidig det å ha en forventning om at personen vil handle i samsvar med normer som vanligvis er aksepterte i den sosiale gruppen vedkommende tilhører. Tillit går begge veier mellom leder og medarbeider. Informantene beskriver begge sider av dette, hvor David først beskriver hva lederen gjør for å skape en god relasjon mellom dem:

David: Det første er tilliten (...)det er ting jeg har verdsatt veldig.

David: Men stort sett, 80% av stillingen styrer jeg selv, og det gjorde jeg tidlig og viste tidlig lederen effekten av det, slik at de kunne se at de kunne stole på at tida mi blir brukt godt.

David beskriver her at det viktigste for han i en relasjon er tilliten mellom han og hans leder. Det stiller store krav til bevissthet hos han leder. Han viser samtidig hvor viktig det er for han at lederen og kollegaene kan ha tillit til han i den jobben han gjør. Dette kan spesielt kobles til autonomi og tilliten leder må ha til at medarbeiderne gjøre den jobben de er forventet å gjøre. Utsagnet fra Anne underbygger også akkurat denne faktoren:

Anne: Det har vært gjennomgående for alle lederne jeg har hatt, egentlig, at de har vært veldig klare på det at her er det du som må sette standarden.

Dette vitner om en stor grad av tillit. Gjennom intervjuene kommer dette frem som en faktor også for flere. Cecilie beskriver under den gode relasjonen til sin leder, ved å blant annet trekke frem sin trygghet til vedkommende. At hun føler trygghet og har tiltro til vedkommende innenfor flere områder, kan tolkes som en stor grad av tillit:

Cecilie: Han kjenner meg godt, han ser meg og vi har en veldig god tone, veldig god kommunikasjon. Jeg føler meg veldig trygg på han. Han er god på mange forskjellige ting.

For å føle at man har tillit er det viktig at man opplever den andre som ærlig og genuin. I det siste utsagnet viser Anne hvordan hun opplever sin leder som enkel å forholde seg til, ved at vedkommende ikke har noen skjult agenda. Dette er et viktig element for ledere å være bevisst på, det vil si hvilke signaler de gir og måten de kommuniserer på, som påvirker medarbeidernes tillit til dem.

Anne: Hun er veldig inkluderende og utadrettet, fremoverlent. Så det er på en måte en enkel person å forholde seg til, det er ingen skjult agenda eller noe sånt som ligger der, det som kommer ut av henne er som det er.

Som disse funnene viser, har tillit en viktig betydning for medarbeideres relasjon til sine ledere. Tillit har også en direkte kobling både til autonomi og anerkjennelse, og spesielt til selve utførelse av lederskap.

4.2.3 Støtte

Å få støtte i jobben oppleves viktig for de fleste av oss. Støtte kan både handle om å få fysisk hjelp eller råd til å håndtere en utfordring, eller kan være verbal oppmuntring eller

bekreftelse. Det å få støtte fra nærmeste leder var også et gjennomgående tema i intervjuene, både den konkrete opplevelse av det å få støtte fra leder, men også et uttalt ønske som et element i en god relasjon med leder.

Cecilie: Det har alt å si. Både støtte og forståelse, og jeg er så heldig som har en veldig god relasjon til min nærmeste leder. (...) Jeg kan også fortelle at dette emne har jeg ikke kompetanse til. Det kan ikke jeg ta på meg. Det føler jeg han forstår, og det er jeg ikke redd for å si.

Utsagnet vitner om viktigheten av at lederen både støtter og forstår medarbeideren. Cecilie sier også noe om en god relasjon til sin leder, og at hun gjennom det føler trygghet til å si i fra. Her kommer også tillit inn i bildet, men essensen er at den gode relasjonen gir en opplevelse av å få støtte og forståelse, også når hun sier ifra om oppgaver hun mener hun ikke er kompetent nok til å påta seg. David beskriver helt konkret hvordan støtte fra både kollegaer og leder har en direkte kobling til hans motivasjon:

David: Det er også en annen ting som motiverer meg, at jeg vet at jeg har tilgang til støtte og folk rundt meg.

På spørsmål om på hvilken måte det er viktig å få støtte og forståelse for arbeidssituasjon av leder, og på hvilken måte vedkommende opplever at leder forstår arbeidssituasjon svarer Eirik som følger:

Eirik: Det er veldig viktig. Det er viktig for trygghet i jobben jeg skal gjøre. Og rettferdighet. Jeg opplever at min leder tar dialog og spør.

Eirik opplever altså en større trygghet i jobben når han vet at lederen kan gi støtte ved behov. Han beskriver også hvordan han opplever forståelse fra lederen, gjennom at vedkommende tar dialog og spør. Dette kan samtidig kobles opp mot det å bli sett. Tilsvarende kan det påvirke medarbeidere når denne støtten oppleves liten, slik Finn beskriver i følgende utsagn:

Finn: (Støtten) ...som jeg trenger for å være motivert, ikke for å få gjort det jeg skal, men som jeg trenger for å beholde på motivasjonen, den synes jeg er mager. Det jeg trenger støtte i fra en leder, er rundt mine prosjekter og oppgaver.

Det er imidlertid ikke alle som krever like mye av sine ledere. Noen ønsker å få gjøre jobben uforstyrret, med tillit til at oppgavene gjøres som de skal. Likevel, som Bente beskriver, er det ønskelig at ledere kan komme med støtte i form av gode råd.

Bente: Ja, de skal la meg være mest mulig i fred. Og ellers kan de godt komme med gode råd.

4.3 Organisasjon

Undertemaene tilhørighet, ledelse og arbeidsmiljø danner kategorien organisasjon. Alle disse undertemaene dreier seg om faktorer på organisasjonsnivå, slik jeg har valgt å sortere funnene i denne studien.

4.3.1 Tilhørighet

Tilhørighet handler om behovet for å føle en tilknytning til, og behov for samhandling med andre. På lik linje med autonomi og kompetanse, er behovet for tilhørighet sentralt i

selvbestemmelsteorien (Manger & Wormnes, 2018). Sosialt miljø og trygghet er viktige faktorer for hvor stor tilknytning man føler til andre. Når man jobber i en stor organisasjon, så kan man likevel oppleve å føle tilhørighet på ulike nivåer, slik Anne beskriver:

Anne: Det er jo litt sånn at jeg jobber jo på HINN, på fakultetet og i institutt, så det er jo tre ledd som jeg på en måte er ansatt. Jeg føler jo mest tilhørighet til avdelingen jeg jobber i. For det er jo på en måte avdelingen som utgjør kollegaene mine, slik jeg ser det. (...) Men jeg føler absolutt mest tilhørighet til avdelingen jeg jobber i.

Som utsagnet viser er det imidlertid tilhørigheten til sin avdeling og sine nærmeste kollegaer som er sterkest. Det underbygger også de to neste utsagnene til Cecilie og Finn. De beskriver også hvordan det sosiale er med på å danne opplevelsen av tilhørighet. Finn poengterer et viktig moment, nemlig at tilhørighet ikke nødvendigvis er størst tilknyttet til avdeling, men med dem man omgås til daglig i det såkalte nærmiljøet:

Cecilie: Selvfølgelig, kollegaene mine og det sosiale er også med på å bygge tilhørighet. Så det er mange ting som bygger tilhørighet. Man er jo glad i arbeidsplassen, jeg har jo vært her lenge, så både kompetanse, alt det her spiller inn på tilhørighet.

Finn: Tilhørigheten til dem jeg treffer, altså nærkollegiet mitt, og så andre personer som sitter på samme campus, la oss si 10-15 kollegaer, opplever jeg stor tilhørighet til.

Avslutningsvis vil jeg vise frem utsagnet til Eirik, som beskriver hvordan tilhørighet for han oppstår, altså helt i tråd med hvordan selvbestemmelsesteorien beskriver behovet.

Eirik: Tilhørigheten oppstår når jeg føler trygghet.

4.3.2 Lederegenskaper

Lederegenskaper er vurdert å tilhøre kategorien organisasjon i denne studien og handler om hvordan ledelse oppleves og utføres, og hvilke tanker og erfaringer informantene har omkring ledelse og lederegenskaper. Hvordan ledelse utøves har imidlertid også stor sammenheng med, og påvirkning på, motivasjon både på individnivå og relasjonsnivå, slik nivåene er beskrevet i denne studien.

Flere av informantene i denne studien beskriver det som kan tolkes til å være utfordringer med ledelsen ved organisasjonen. Dette gjelder spesielt nivået over nærmeste leder.

Eirik: Ledernivået over instituttet er fraværende. Jeg stusser over mottoet til HINN som er sterkere sammen ...

Bente: Ledelsen har blitt mye mer fraværende etter fusjonen, toppledelsen spesielt.

Anne: Internt på avdelingen så har vi noen klare mål om hva vi skal oppnå, så det er jo greit, men jeg opplever jo at jo høyere man kommer i systemet, i alle fall på et strategisk nivå, så blir det mer og mer ullent jo lenger opp man kommer. Så det er liksom ikke alltid like lett å vite hvor vi skal.

Det disse utsagnene representerer er en opplevelse av at ledelsen over egen avdeling er utfordrende å forstå. Det kan virke som om det etter fusjonen har blitt mer utfordrende å nå ut i alle ender av organisasjonen. Jo større en organisasjon er, desto mer utfordrende er nok det. Likevel kan man forstå på informantene at de savner en mer tydelig ledelse på fakultets- og institusjonsnivå. En annen organisatorisk faktor som påvirker lederskap, er hvor mange medarbeidere en leder har ansvar for, slik Finn beskriver nedenfor. Ledere med mange medarbeider vil naturlig nok ha mindre tid tilgjengelig til hver enkelt. Dette er nok en utfordring i mange organisasjoner og en faktor for vurdering.

Finn: Jeg ser at man legger for mange medarbeidere på en leder og at det er en del av opplevelsen.

I de neste utsagnene beskriver informantene deres opplevelse av godt lederskap og viktige lederegenskaper. Det som gjentas av alle, er lederens personlighet. Som Eirik beskriver, har det ikke vært tradisjon i UH-sektoren for at de som selekteres som ledere nødvendigvis har lederkompetanse, men er selektert med bakgrunn i akademiske meritter.

Eirik: Det har veldig mye med personlighet å gjøre. Veldig mange i denne bransjen har ikke lederkompetanse, da blir personligheten ekstra viktig for om vedkommende leder på en god måte eller ikke. Viktig at det ikke bare er et faglig fokus.

David: Så det er nok det første, peopleskills, å være flink på mennesker. Tilpasse seg selv for å tilpasse andre, det er for meg en veldig effektiv fremgangsmåte. Bygge gode relasjoner gjennom å gi litt og så få litt.

David er inne på kjernen i denne studien når han nevner lederens evne til å være flink med mennesker og tilpasse seg selv. Det er jo mye det mentalisering handler om. Gjennom å oppleve at ledere er gode til å forstå medarbeiderne er det med på å styrke relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Anne beskriver også de egenskaper hennes leder har, som hun forklarer med lederens personlighet.

Anne: Og så tror jeg også det handler om hvordan personligheten til lederen min er. Hun er veldig inkluderende og utadrettet, fremoverlent. Så det er på en måte en enkel person å forholde seg til (...).

Finn: Så det at hun er et godt menneske er den viktigste egenskapen, kanskje for å være en god leder.

Avslutningsvis viser utsagnet til Finn hvordan han opplever sin leder som et godt menneske og hvilken betydning det, etter hans oppfatning, har for lederens måte å lede på. Godheten og personligheten som beskrives her er individuelle opplevelser. Likevel vil det nok det å være en god leder kunne relateres til å ha ferdigheter i å behandle mennesker de skal lede på en god måte og kanskje forskjellig, fordi medarbeidere er forskjellige.

4.3.3 Arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø er en viktig faktor for de aller fleste som jobber i samarbeid med andre. Funn gjort i denne studien viser en klar sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og høy motivasjon. Flere av informantene utdyper dette gjennom utsagn nedenfor. Gjennom intervjuene ble det også avdekket hva ledere gjør som oppleves som positivt for utvikling av et godt arbeidsmiljø. I utsagnet fra Bente kommer betydningen av et

godt arbeidsmiljø frem. Hun beskriver sosialisering med kollegaer og hvor motiverende det er å være i et hyggelig miljø:

Bente: Fordi at man blir hyggelig tatt imot, fordi jeg har etter hvert blitt godt kjent med flere og fått rett og slett venner der. Jeg er sosialisert inn, man har det hyggelig med folk! Det er i seg selv motiverende å være i et hyggelig miljø. Og det er så viktig!

Ikke bare beskriver Bente at det er hyggelig med et godt arbeidsmiljø, men også at det er viktig og en forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Utsagnet gir en forståelse for viktigheten av hvordan man blir tatt imot på arbeidsplassen, både av kollegaer og ledere. Det sier nok også mye om hvilken kultur som ligger i organisasjonen. Det sosiale aspektet av et godt arbeidsmiljø kommer til uttrykk hos alle informantene. Under er dette godt oppsummert gjennom utsagnet til Cecilie om for eksempel hvordan mye hjemmekontor har påvirket muligheten til å være sosiale fysisk, og gjennom utsagnet til Finn om hvor viktig nærkollegiet er. Vi har kanskje en tendens til å tenke at arbeidsmiljøet befinner seg internt på institutt og avdelinger/seksjoner, men som en organisasjon med mange campus og institutter, administrasjon og fakulteter fordelt rundt, så blir altså det utvidede nærkollegiet viktig.

Cecilie: Det å ta en kaffekopp om morgenen med mine kollegaer, det synes jeg motiverer meg. Det å ta lunch sammen. Koroantiden har vært hjemmekontor. Jeg bare koser meg nå som jeg kan være på jobb og se folk igjen.

Finn: Men det nærkollegiet, både de som jeg er formelt sett ansatt sammen med og det utvidede nærkollegiet, altså de menneskene man treffer i det daglige på min arbeidsplass, er veldig viktig for meg.

En annen faktor som er gjentakende for de fleste informantene, er betydningen av felles sosiale settinger i regi av leder eller organisasjonen. Ved sosiale sammenkomster blir man bedre kjent. Dette styrker relasjoner både mellom kollegaer og mellom medarbeidere og ledere, slik de neste utsagnene beskriver:

David: Vi har vært ute sammen, så når vi alle ble litt mer sosialt kjent med hverandre, så var jeg litt mer komfortabel med å si i fra.

Finn: Hun arrangerer noen felles møtepunkter, middager og sånn, der jeg treffer henne, og da føler jeg at vi har en god relasjon og at hun strekker seg ut etter meg. Det er positivt!

Eirik: De gode lederne jeg har hatt (...) tilrettelegger for et godt arbeidsmiljø.

Oppsummert om arbeidsmiljø gir utsagnet til Anne en god beskrivelse. I tillegg til å beskrive den sosiale delen av et arbeidsmiljø beskrives hvordan enheten har et definert felles mål, som alle samles om. At felles mål og retning for en enhet kan være et viktig ledd i arbeidet for et godt arbeidsmiljø kan være et interessant moment for ledere.

Anne: Ja, jeg føler jo det at vi har en veldig god og lettbeint tone oss imellom, både meg og lederen og teamet og lederen. Så vi har på en måte god takhøyde og ler og tuller mye når vi kan det. Så det er på en måte at vi har et godt arbeidsmiljø. Det handler om at vi har våre felles mål som vi jobber mot og vi møtes jo relativt ofte og har et godt samarbeid internt. Det handler om at vi vil i samme retning alle sammen.

5 Oppsummering av funn og diskusjon

Formålet med denne studien er å skape ny kunnskap om hvordan mentalisering i ledelse kan bidra til økt kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gjennom ny kunnskap om mentalisering i ledelse kan ledere skape større forståelse for både seg selv og sine medarbeidere. I dette kapittelet vil jeg først presentere en oppsummering av de funnene som ble gjort i kapittelet om presentasjon av empiri/resultater. Jeg vil deretter diskutere funnene opp mot forskningsspørsmål 2, «Hvordan kan ledere bedre forstå og motivere sine medarbeidere med mentalisering som verktøy?», sett i lys av det teoretiske rammeverket for studien. Avslutningsvis vil jeg presentere studiens implikasjoner og forslag til videre forskning.

5.1 Oppsummering av funn

Funnene i denne studien ble kategorisert i tre hovedkategorier; individ, relasjon og organisasjon, med hver sine undertemaer og kobling til teori, slik fremstilt i figur 4.

Undertemaene for kategorien individ er autonomi, anerkjennelse og kompetanse. Disse funnene viser hvordan medarbeiderne motiveres på et individnivå. Muligheten til å ha en arbeidshverdag med frihet, fleksibilitet, ansvar og tillit, har stor betydning for informantene og bidrar til både tillit, lojalitet og lavere opplevd stressnivå. Det å få anerkjennelse og tilbakemeldinger på den jobben de gjør er også av avgjørende betydning. Anerkjennelse gir en opplevelse av å ha en verdi, at man gjør ting rett, og det gir energi og glede. Kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene og mulighet til kompetanseheving fremgår også som viktige motivasjonsfaktorer på dette nivået. Kompetanse fører blant annet til mestringfølelse, effektivitet, trygghet, trivsel og selvsikkerhet i jobben.

Kategorien relasjon er delt inn i undertemaene bli sett, støtte og tillit. Disse beskriver viktigheten av en god relasjon til sin leder. Å bli sett handler blant annet om følelsen av å bli forstått, at man har en verdi, at leder prioriterer tid og opplevelsen av at leder viser omsorg ved å spørre hvordan medarbeiderne har det. Informantene viser at tillit er en



Figur 4: Motivasjonsfaktorer for bruk av mentalisering i ledelse og kobling til overordnet teori (egendefinert)

viktig faktor for motivasjon. Tillit er videre viktig for en god relasjon, opplevelsen av å kunne stole på lederen og at vedkommende ikke har en skjult agenda. Ærlighet og trygghet fremkommer også som viktige for tillit. Støtte er en viktig motivasjonsfaktor og viser til det å få hjelp og råd når man trenger det. Å få støtte gir også opplevelse av å bli forstått og gir trygghet og gir grunnlag for en god relasjon.

Siste kategori er organisasjon. Undertemaene i denne kategorien omhandler viktige motivasjonsfaktorer for medarbeiderne på organisatorisk nivå. Her beskrives hvordan opplevelsen av tilhørighet er viktig og handler om opplevelsen av tilknytning og samhandling. Opplevelsen av tilhørighet har sterk tilknytning til et sosialt miljø, gode kolleger og fører til trygghet i jobbsammenheng. Lederegenskaper omhandler både ledelse generelt i organisasjonen, men også hva informantene opplever som motiverende lederskap av sin nærmeste leder. Jo høyere opp i systemet man kommer, desto mer fraværende opplever medarbeiderne ledelsen. Her fremkommer også et savn om et mer tydelig lederskap fra sentralt hold. Motiverende lederskap og lederegenskaper kobles til personlighet og lederkompetanse og det å være flink med mennesker, god til å bygge relasjoner, være inkluderende og enkel å forholde seg til. Til sist fremkommer et godt arbeidsmiljø som en viktig motivasjonsfaktor, hvor det å bli kjent med leder og medarbeidere gjennom sosiale settinger er viktig for arbeidsmiljøet. Det samme er opplevelsen av å ha det hyggelig på jobb med nærkolleger og å ha felles mål.

5.2 Diskusjon

Med bakgrunn i problemstillingen og i hovedsak forskningsspørsmål 2, «Hvordan kan ledere bruke mentalisering som et verktøy for å forstå og motivere sine medarbeidere bedre?», vil jeg her diskutere funnene, med bakgrunn i teori. Funnene danner grunnlag for å først diskutere hvordan motivasjon kan vurderes mot de ulike ledelsesteoriene, NPM og selvbestemmelsesteorien, og deretter hvordan disse kan vurderes mot mentalisering og hvordan mentalisering kan brukes som et lederverktøy.

5.2.1 Individ

Funnene fra studien viser at behovet for autonomi er stort hos medarbeiderne og fremkommer som en av de viktigste kildene til motivasjon. Når det legges til rette for at medarbeiderne kan ha fleksibilitet, frihet og mulighet til å jobbe selvstendig, jobber de bedre, blir mer effektive og mer kreative (Deci & Ryan, 2017). Funnene i denne studien bekrefter dette, ved at informantene viser at autonomi både øker kreativitet, engasjement og reduserer stressnivå. Funnene viser også at medarbeiderne har behov for at lederne kjenner til dette behovet. Graden av autonomi har nær sammenheng med graden av kontroll fra leder. Jo mer autonomi, desto mindre kontroll og motsatt. Funnene viser likevel viktigheten av at ansvar for arbeidsoppgavene er plassert, slik at man kan utføre oppgavene med lojalitet til arbeidsgiver. Autonomi vil ikke være det man naturlig tenker på i organisasjoner med typiske NPM karakteristika, da autonomi utgjør en motpol til lederes behov for kontroll i NPM. Informantene viser imidlertid at de opplever å ha stor grad av autonomi i sitt arbeid, selv om HINN som organisasjon i stor grad kan karakteriseres innenfor rammene til NPM (Hood, 1991).

Autonomistøttende lederskap er et begrepet som er brukt mye i forskning for hvordan ledere kan sørge for økt motivasjon hos sine medarbeidere. Som begrepet autonomi tilsier, viser funnene i denne studien en klar sammenheng mellom autonomistøttende ledelse og motivasjon. Alle informantene uttrykker hvor viktig autonomi er for deres motivasjon i arbeidshverdagen, med mulighet for fleksibilitet, frihet, selvstendighet og

ansvar (Manger & Wormnes, 2018). Sterkt knyttet til autonomi er også den gjensidige tilliten mellom medarbeider og leder, det vil si tillit til at medarbeiderne gjør det de skal gjennom et tydelig ilagt ansvar, og medarbeidernes tillit til lederens rolle. Videre vil behovet for autonomi antas å ivaretas av autentiske ledere, med bakgrunn i deres fokus på å løfte andre (Avolio & Gardner, 2005). For å løfte andre må man også vite hva som motiverer dem og hvordan man som leder kan bidra til dette, noe funnene i denne studien bidrar til.

Selvbestemmelsesteorien beskriver at vår søken etter vekst og personlig utvikling er menneskets sterkeste motivator og indre drivkraft, og at vi ønsker å tilfredstille og utvikle muligheter og egne potensialer (Manger & Wormnes, 2018). Deler av teorien (BPMT) bygges rundt de grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet, behov som også fremkommer som viktige funn for motivasjon i denne studien. I studien er autonomi og kompetanse kategorisert under individ. Viktigheten av disse er allerede godt beskrevet, men spesielt en faktor tilknyttet autonomi og kompetanse bør gjentas, nemlig trygghet. Det enkelte individ sin opplevelse av trygghet er sentralt for både autonomi og kompetanse, og handler om trygghet til å uttrykke verdier og atferd, og trygghet til å utvikle og uttrykke egne ferdigheter, dyktighet og mestringsfølelse (Manger & Wormnes, 2018). Olafsen (2018) beskriver i sin artikkel om selvbestemmelsesteorien i arbeidslivet flere viktige prinsipper/verktøy, som ledere kan dra nytte av i denne sammenhengen; å stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning, lytte aktivt til og anerkjenne den ansattes perspektiver, tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder, gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke-dømmende tilbakemelding om problemer, minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre og å utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi. Med bakgrunn i funnene i studien, viser disse verktøyene viser stor relevans for mentalisering i ledelse.

Videre viser funnene i denne kategorien at anerkjennelse er en viktig faktor for motivasjon. Det å få anerkjennelse og positive tilbakemelding fra både studenter, kollegaer og ikke minst fra leder, har stor betydning for selvtilliten og gjør at medarbeiderne opplever å ha en verdi, ikke bare for det man gjør, men som den personen man er. Konstruktiv tilbakemelding gir også mulighet for å eventuelt korrigere arbeidet og gi riktig retning. Anerkjennelse er også sterkt knyttet til relasjonen mellom leder og medarbeider, da anerkjennelse antas å være enklere å både gi og motta når de involverte kjenner hverandre. Autonomistøttende ledelse innebærer at lederen anerkjenner medarbeidernes perspektiver, beskriver viktigheten av oppgavene, tilbyr valgmuligheter, oppfordrer til initiativ, kommuniserer med åpenhet og er nysgjerrige (Deci & Ryan, 2017). Forskning viser at autonomistøttende ledelse fører til autonom motivasjon, fornøyde medarbeidere og økt produktivitet, noe som underbygges av funnene i denne studien (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Kjernen i autonomistøttende ledelse er også anerkjennelse av medarbeiderne og å gi meningsfulle tilbakemeldinger, som sammenfaller med funnene om betydning av anerkjennelse for motivasjon i denne studien (Deci & Ryan, 2017). Åpen kommunikasjon og lederens nysgjerrighet sier noen om lederens evne til å sette fokus på medarbeideren og se dem og støtte dem, som også har en kobling til funnene og evnen til å mentalisere (Rasmussen & Hagelquist, 2019).

Å kunne bidra inn i arbeidet med kunnskap og erfaring er en annen viktig faktor for motivasjon, som fremkommer av funnene i denne studien. Kompetanse handler om å føle mestring, uavhengig av hvilken stilling medarbeiderne har. Følelsen av å ha tilstrekkelig kompetanse fører videre til blant annet selvtillit, trygghet, effektivitet og trivsel. Det å ha riktig kompetanse for de arbeidsoppgavene man er satt til er derfor viktig, enten i form av kunnskap og erfaring man allerede har, eller får ervervet gjennom kompetanseheving. Kompetanse henger også sammen med behovet for anerkjennelse, da man kan anta at riktig og god kompetanse medfører godt arbeidet, og gjennom det anerkjennelse. Å oppfordre til initiativ, slik Deci og Ryan (2017) beskriver, kan handle om både selvstendighet og kompetanse. Med riktig erfaring og kunnskap kan man anta at medarbeidere i større grad tar initiativ enn medarbeidere som ikke føler seg kompetente. Autonomistøttende ledelse underbygger således også funnene som identifiserer kompetanse som en viktig motivasjonsfaktor.

Transformasjonsledelse opererer med fire sentrale komponenter, hvor vi kan finne tydelige koblinger til funnene i denne studien (Hetland, 2008). En av dem er intellektuell stimulering, som viser til at lederen formulerer nye ideer, som gjør at medarbeideren får mulighet til å reflektere over normal praksis og tenkemåte. Dette relaterer til kompetanse og kompetanseutvikling, hvor blant annet det å settes i stand til å gjøre arbeidsoppgavene på en tilstrekkelig måte rapporteres som en viktig motivasjonsfaktor av informantene.

For å tilfredsstillende medarbeiderens behov på individnivå, vil mentalisering kunne være et godt verktøy. Gjennom å spesielt bruke og balansere de fire dimensjonene innenfor mentalisering, vil ledere kunne tolke og forstå medarbeidernes behov bedre. Dette vil videre gi mulighet til å legge bedre til rette for behovet for autonomi for hver enkelt, gi anerkjennelse og forstå behovet for kompetanse, ilegge riktige arbeidsoppgaver og legge til rette for kompetanseheving. Spesielt vil dimensjonen som handler om å mentalisere seg selv og andre være sentral, samt evnen til å møte medarbeiderne med åpenhet og nysgjerrighet, være spesielt viktig på individnivå (Rasmussen & Hagelquist, 2019) (Fogtmann, 2014).

5.2.2 Relasjon

Funnene viser hvordan det å bli sett og forstått av leder er en viktig faktor for motivasjon. Behovet for å bli sett handler om å føle at lederen setter av nok tid til samtaler og hvordan det styrker relasjonen mellom leder og medarbeider, men også gjør at medarbeideren føler seg verdsatt og anerkjent. Funnene viser imidlertid at flere gjerne skulle hatt mer tid med sin leder, og at det ofte kan virke som om lederne er så travelt opptatt at de ikke har anledning til å sette av tid til medarbeiderne, spesielt dersom man har mange medarbeidere. Å bli sett knyttes opp til ønsket om å treffes mer fysisk, da kommunikasjonen ofte skjer via e-mail og digitale møter, noe som ikke alene tilfredsstiller behovet om å bli sett.

Flere av funnene i studien viser faktorer for hvordan medarbeiderne motiveres og som kan synes å godt ivaretas av autentiske ledere. Av definisjonene på autentisk ledelse, er det nærliggende å tenke at denne type ledere vil være opptatt av å se og forstå sine medarbeidere og gjennom det ha et bevisst fokus på nettopp dette (Kvålshaugen, 2007). Følelsen av å bli sett av sin leder har en klar sammenheng med å føle seg verdsatt, slik funnene viser. Det å føle seg sett gir også en opplevelse av trygghet og en styrket relasjon mellom leder og medarbeider. Å bli sett har også en sammenheng med

anerkjennelse, da det kan oppleves som en indirekte tilbakemelding til medarbeiderne på at de utfører sine oppgaver på en tilfredsstillende måte.

Blant transformasjonsledelsens fire sentrale komponenter, finner vi blant annet individuell omtanke (Hetland, 2008). Individuell omtanke viser til lederens respekt for medarbeiderne, ved å vise dem oppmerksomhet og se deres behov. Dette har en klar kobling til funnene i denne studien, hvor det å bli sett og få støtte kommer tydelig frem som noen av de viktigste motivasjonsfaktorene. Individuell omtanke kan også synes å ivareta ønske om å bli lyttet til og en genuin interesse fra leder om hvordan medarbeidere har det. En annen av de fire komponentene er idealisert innflytelse/karisma, som viser til hvordan lederen aktivt håndterer problemer og uttrykker selvsikkerhet (Hetland, 2008). Dette skaper håp, stolthet og tro hos medarbeiderne og har stor sammenheng med hva som skaper tillit mellom leder og medarbeider. Videre beskriver informantene at ærlighet er viktig for tilliten til ledere, sammen med opplevelsen av at ledere ikke har skjulte agendaer, men er genuine, slik vi kan kjenne definisjonen på autentiske ledere (Kvålshaugen, 2007). Evnen til å skape tillit har dermed også tilknytning til lederegenskaper, som i denne studien er kategorisert under organisasjon.

Tillit er et grunnleggende element i alle gode relasjoner. Informantene viser at en av de viktigste faktorene for å skape en god relasjon mellom leder og medarbeider, og derigjennom motivasjon, handler om tillit. Samtidig handler tillit også om at medarbeidere opplever at ledere har tillit til det arbeidet de gjør, og kan kobles direkte opp mot behovet for autonomi. Funnene viser også at tillit handler om medarbeideres trygghet til lederen og tillit til utførelsen av selve lederrollen. Ledere som viser interesse for medarbeiderne ved å se deres behov, vil i større grad lykkes i å skape gode relasjoner (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Tillit er sterkt knyttet til dette og hva som styrker en god relasjon mellom leder og medarbeider.

Støtte fra nærmeste leder var også et funn for motivasjonsfaktorer. Støtte handler om både den konkrete opplevelsen av det å få støtte fra leder, men også et uttalt ønske som et element i en god relasjon med leder. Slik det fremkommer av funnene i studien handler støtte både om å kunne få gode råd, hjelp og forståelse, og er knyttet til den gode relasjonen og trygghet på at man ikke står alene. Informantene beskriver også støtte gjennom å få bekreftelse på den jobben de gjør og oppmuntring underveis. I transformasjonsledelse vektlegges verdier og visjoner og kjennetegnes av et støttende lederskap (Hetland, 2008). En slik type ledelse vil med andre ord tilfredsstille flere av funnene i denne studien.

Ledere får stadig større ansvarsområder, både innenfor forvaltning av personell og økonomi. Man blir i stor grad målt på i hvilken grad man tilfredsstiller mål- og resultatkrav (Hood, 1991). Dette kan gjøre det krevende for mange ledere å prioritere tid og støtte til medarbeiderne, siden det er mer krevende å måle effekten av dette. Mange ledere vil nok derfor bevisst eller ubevisst velge å prioritere det man blir målt på i en travel hverdag. Med bakgrunn i funnene i denne studien kan NPM således være et hinder for å skape gode relasjoner mellom medarbeidere og leder. Mentalisering kan på den andre siden gi rom for bedre relasjoner mellom ledere og medarbeidere, basert på lederens forståelse for medarbeiderens situasjon. Større selvforståelse utvikles gjennom en godt utviklet mentaliseringsevne. Dette bidrar til at man blir mer dyktig i å lede andre. Lederes evne til refleksjon rundt den mentale bakgrunnen til atferd og holdninger hos sine medarbeidere legger dermed grunnlag for utvikling av relasjoner (Hart, et al.,

2013). Slik vil med andre ord de fire dimensjonene av mentalisering og evnen til å balansere mellom dem, være sentrale (Bateman & Fonagy, 2012). Allen et al (2003) beskriver at evnen til empati utgjør halvparten av mentalisering. Empati vil spesielt være et viktig element i mentalisering for å forstå medarbeideres motivasjonsfaktorer innenfor relasjonsnivået. Å møte medarbeiderne med åpenhet og tålmodighet vil også være viktige elementer i mentaliseringen, for opplevelsen av både å bli sett, få støtte og skape tillit.

5.2.3 Organisasjon

Funnene i denne kategorien inkluderer undertemaene tilhørighet, lederegenskaper og arbeidsmiljø. Tilhørighet handler om behovet for å føle en tilknytning til, og behov for samhandling med andre. Funnene fra studien viser at tilhørighet oppstår når man føler trygghet, og ofte som et resultat av sosiale sammenhenger hvor man blir bedre kjent med kollegaer og leder. Tilhørigheten oppleves av de fleste informantene størst til sin enhet, men også i stor grad til det som tidligere er referert til som nærkollegiet. Tilhørighet er en av de grunnleggende psykologiske behovene som beskrives i selvbestemmelsesteorien. Trygghet fremstår her som viktig faktor for opplevelsen av tilhørighet, slik Manger og Wormnes (2018) beskriver. I sosiale miljøer hvor man føler trygghet, vil tilknytningen og følelsen av tilhørighet bli forsterket, noe også funnene i denne studien bekrefter. Trygghet står frem som en viktig komponent for alle de tre grunnleggende psykologiske behovene (autonomi, kompetanse og tilhørighet), som alle i denne studien fremkommer som viktige motivasjonsfaktorer i arbeidshverdagen til informantene. Slik informantene beskriver det, oppstår tilhørighet spesielt gjennom å oppleve trygghet og et sosialt miljø med kollegaer og nærkollegaer, hvor sosiale settinger ofte er tilrettelagt av leder/organisasjonen. Yong et al (2019) beskriver hvordan blant annet behovet for tilhørighet får økt tilfredsstillelse når autonomistøttende ledelse utføres, som også underbygges av funnene i denne studien.

Lederegenskaper er et viktig element i ledelse. Ledelse i NPM bygger ofte på at man har tro på at kontroll av medarbeidere og insentiver for belønning/straff motiverer medarbeiderne (Kallio & Kallio, 2012). Denne måten å organisere og lede på viser et tydelig fokus på styring, økonomi, mål- og resultatstyring, strategier, planer og selektive suksesshistorier (Christensen & Lægred, 2013). Forskning fra UH-sektoren viser at ledelse med for høyt fokus på resultat har negativ innvirkning på indre motivasjon, motivasjon som er typisk drivende for kunnskapsmedarbeidere og mennesker med kreative yrker, og som underbygges av funnene i denne studien (Kallio & Kallio, 2012). HINN er en kunnskapsorganisasjon, men samtidig sterkt drevet av fokus på økonomi, mål- og resultatstyring, med planer og strategier. Å være underlagt Kunnskapsdepartementet og offentlig sektor gir føringer og krav til hvordan organisasjonen skal driftes. Funnene i studien viser at flere av informantene opplever at ledelsen blir mer og mer fraværende jo lenger opp i organisasjonen man kommer, og spesielt etter fusjonen. Opplevelsen av en perifer ledelse, som er opptatt av økonomi, styring, mål og resultater, er nok ikke et ukjent fenomen i store organisasjoner. Det informantene også beskriver er opplevelsen av at det ikke er helt tydelig hvilken retning organisasjonen skal gå i, et paradoks når HINN sitt slagord er «Sterkere sammen». Informantene beskriver en opplevelse av å ikke føle nok inkludering og eierskap til de målene som settes, noe som for eksempel kan knyttes til mangel på tillit til øverste ledelse.

Funnene i studien viser at informantene opplever at lederens personlighet har veldig mye å si for hvilket lederskap som utøves. UH-sektoren har ikke hatt tradisjon for å selektere

ledere med lederkompetanse, og personligheten oppleves derfor som ekstra viktig for dem som skal bekle lederstillinger. Spesielt fremmes evnen til å være flink med mennesker, ha evnen til å tilpasse seg selv, forstå medarbeiderne, være inkluderende og skape gode relasjoner. Det informantene beskriver som lederens personlighet, kan imidlertid være et resultat av for eksempel bevisst lederatferd og/eller lederutvikling over tid.

Autentisk ledelse handler om å være seg selv og ha fokus på å løfte andre, og krever at lederen har gode evner til selvbevissthet og selvregulering, hvor selvbevissthet handler om både følelser, verdier, identitet, mål og verdier (Avolio & Gardner, 2005). Selvinnsikt og kunnskap om sterke og svake sider er også noe som definerer autentiske ledere. Autentisk ledelse kan således sies å ha en direkte kobling til mentalisering, hvor det å ha fokus på mentale tilstander hos både en selv og andre, er en definisjon (Bateman & Fonagy, 2007). Dette vil mest sannsynlig innebære at autentiske ledere har en grunnleggende interesse for andre og hvordan de kan bidra til det beste for medarbeiderne. Kvålshaugen (2007) beskriver hvordan spesielt autentiske ledere faciliterer positiv organisasjonsatferd i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gjennom optimisme, transparente beslutninger og konsistent lederatferd vil lederens positivitet smitte over på medarbeiderne (Avolio & Gardner, 2005). Autistiske ledere synes derfor å kunne tilfredsstille det informantene i denne studien beskriver om lederegenskaper og lederatferd som skaper motivasjon i deres arbeid.

Som tidligere nevnt vektlegges spesielt verdier og visjoner i transformasjonsledelse, og måten å lede på kjennetegnes ofte av et støttende lederskap. Lederen oppfattes som en god rollemodell, har utstråling, er sentral og synlig og inspirerer medarbeiderne til å strekke seg mot høyere mål (Hetland, 2008). Dette kan kobles til det informantene i denne studien beskrives som ledere som oppfattes å være gode mennesker og som er opptatt av andre. Dette er ikke ulikt det som karakteriserer autentisk ledelse. Transformasjonsledelse handler også om å lede medarbeiderne til prestasjoner utover det som er forventet, gjennom å spille på medarbeidernes indre motivasjon (Hetland, 2008). Disse lederegenskapene har også en klar kobling til funnene i denne studien, og spesielt de psykologiske behovene som selvbestemmelsesteorien beskriver.

Det sosiale aspektet av et godt arbeidsmiljø som motivasjonsfaktor, kommer til uttrykk hos alle informantene, både i de uformelle settingene på arbeidsplassen, men også de formelle sosiale sammenkomstene som tilrettelegges av leder og organisasjonen. En annen viktig faktor er hva medarbeiderne definerer som et arbeidsmiljø, da funnene viser at arbeidsmiljøet ikke bare er knyttet til enheten medarbeiderne er ansatt ved, men kan gå på tvers av avdelinger og fakulteter, beskrevet som et nærkollegium på det campuset medarbeiderne jobber. Felles mål og retning kommer også frem som en faktor for et godt arbeidsmiljø, slik beskrevet både gjennom autentisk ledelse og transformasjonsledelse (Avolio & Gardner, 2005) (Hetland, 2008). Gjennom de fire i-ene i transformasjonsledelse, finner vi tydelige koblinger til funnene som omhandler arbeidsmiljø (Hetland, 2008). I forhold til arbeidsmiljø vil spesielt inspirerende motivasjon være sentralt, da denne komponenten viser til hvordan lederen inspirerer medarbeiderne sine til å strekke seg mot mål og visjoner. Dette handler om motivasjon generelt, men kan gjennom funnene spesielt kobles til arbeidsmiljø. Informantene beskriver hvordan det at man har en felles retning og et mål påvirker utviklingen av et godt arbeidsmiljø. Forskning viser at medarbeidere som beskriver sin leder som autonomistøttende også i større grad opplever et godt arbeidsmiljø (Yong, Roche, & Sutton, 2019). Utviklingen av et godt arbeidsmiljø slik funnene i denne studien viser,

underbygges med andre ord av flere av ledelsesteoriene, og påvirker samtidig opplevelsen av andre motivasjonsfaktorer, som for eksempel tilhørighet.

Temaene under organisasjonsnivå, slik de er kategorisert i denne studien, handler i stor grad om organisasjonskultur, hvor informantene beskriver viktigheten av tilhørighet, lederegenskaper og arbeidsmiljø for sin motivasjon. Samtidig handler disse temaene også mye om organisasjonsstruktur, spesielt hvilket fokus som settes på tydelig kommunikasjon ut i organisasjonen, fokus på lederutvikling og tiltak å bedre arbeidsmiljø. For å tilfredsstille medarbeidere på organisasjonsnivå kan det, med bakgrunn i funnene og drøftingen, antas at mentalisering kan fungere som et godt lederverktøy også innenfor denne kategorien. Rasmussen og Hagelquist (2019) beskriver at godt lederskap forutsetter mentalisering innenfor flere faktorer; selvledelse, relasjonell ledelse av andre, ledelse av team og grupper og ledelse av systemer og endringer. Disse faktorene fremkommer som spesielt relevante for denne kategorien. Bruk av de fire dimensjonene i mentalisering vil også være sentrale her (Bateman & Fonagy, 2012), sammen med å møte medarbeidere med åpenhet, nysgjerrighet og tålmodighet, slik Rasmussen og Hagelquist (2019) beskriver.

5.2.4 Kunsten å mentalisere

Det er avgjørende for å lykkes i samarbeid og ledelse at man kan forstå og ha evnen til å dekode både seg selv og andre mennesker (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Utvikling av evnen til å mentalisere er avhengig av både trygghet i relasjoner, erfaringer med relasjoner og genetikk, men kan likevel utvikles gjennom hele livet (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Det betyr at ledere som ikke har mye lederkompetanse, eller som ikke har de «gode» lederegenskapene eller «peopleskills», likevel har mulighet til å utvikle sitt lederskap og sin evne til å mentalisere. Det viktigste er imidlertid å beskrive hvorfor en slik utvikling er viktig, både for organisasjonen og den enkelte leder, for deretter få klarhet i hvordan denne utviklingen kan utføres og sist, men ikke minst, motivere ledere til å ta i bruk mentalisering i ledelse.

Funnene i denne studien viser at mentalisering kan være et godt lederverktøy for å bedre forstå og motivere sine medarbeidere. Ledere må imidlertid ved innføring av mentalisering være bevisst på muligheten for svikt i mentalisering. Alle kan havne i situasjoner hvor man ikke er like fokusert på hva som foregår i eget og andres sinn. Mentaliseringssvikt oppstår gjerne i betydningsfulle relasjoner, både privat og i jobbsammenheng, og oppstår gjerne når man er følelsesmessig opphisset og opplever en situasjon som truende (Bateman & Fonagy, 2007). Mentaliseringssvikt kan gjøre seg gjeldende både i atferd og kan utløse tanker som gjør at man faller tilbake til tidligere stadier av hvordan man oppfatter seg selv og andre. Det er derfor spesielt viktig å være bevisst på de tre tankeformene for mentaliseringssvikt som kan oppstå (Rasmussen & Hagelquist, 2019); teleologisk modus, psykisk ekvivalens modus og forestillingsmodus. Lederes kunnskap om mentaliseringssvikt kan hindre at det oppstår og skaper tanker og atferd som negativt kan påvirke relasjonen til medarbeiderne.

Fokus på mentalisering avhenger av hvilken innstilling lederen har til seg selv og sine medarbeidere (Rasmussen & Hagelquist, 2019). Samtidig krever kompetanse i mentalisering samspill mellom følelses-, selvregulerings- og sosial kompetanse (Skårderud & Duesund, 2014). Rasmussen og Hagelquist (2019) fremmer spesielt fem faktorer for at ledere skal lykkes med mentalisering i sitt lederskap; møte medarbeiderne med åpenhet, evnen til å balansere de fire dimensjonene, evne til empati, ha en nysgjerrig innstilling og å vise tålmodighet. Funnene i denne studien viser at ledere i UH-

sektoren må benytte mentalisering innenfor tre ulike nivåer, men også på tvers av dem, da flere av motivasjonsfaktorene har en sammenheng med, og påvirker hverandre. For å lykkes med økt forståelse og motivasjon for medarbeiderne, er det derfor viktig for lederne å kunne bruke mentalisering på tvers av nivåene, spesielt med hjelp av de fem faktorene ovenfor.

Mintzberg (2009) beskriver kompleksiteten i ledelse når han hevder at effektiv ledelse oppstår når ledelse utføres i et samspill som både en kunst, et håndverk og en vitenskap, hvor kunsten bringer inn visjoner og kreativitet, håndverket handler om praktisk utførelse og erfaringer og vitenskapen bidrar med kunnskap om ledelse. Han beskriver videre at hvordan man utnytter samspillet mellom de tre faktorene vil påvirke hvilken lederstil man har (Mintzberg, 2009). Mentalisering i ledelse er ikke nødvendigvis enkelt å få til, med mange faktorer å være oppmerksom på. Det kan synes krevende for ledere å både ha fokus på arbeidsoppgaver, mål og resultater og samtidig være bevisst og oppmerksom på seg selv og sine medarbeidere. En av informantene beskrev imidlertid hva vedkommende syntes var den viktigste egenskapen til en leder, en god beskrivelse av hva som kan betraktes som selve kjernen i mentalisering i ledelse: «Så det er nok det første, peopleskills, å være flink på mennesker. Tilpasse seg selv for å tilpasse andre, det er for meg en veldig effektiv fremgangsmåte.» Mentalisering i ledelse kan med andre ord spesielt beskrives som en kunst, som blant annet kan bidra til økt kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeidere og økt motivasjon for medarbeidere.

5.3 Studiens implikasjoner

Studien har resultert i både teoretiske og praktiske implikasjoner. De teoretiske implikasjonene i studien viser at autentiske ledere har gode forutsetninger for å forstå og motivere sine medarbeidere. Det vil være nærliggende å anta at autentiske ledere dermed i stor grad ubevisst benytter seg av mentalisering i sitt lederskap. Dette viser med andre ord en positiv kobling mellom autentisk ledelse og mentalisering i ledelse. Funnene viser også at transformasjonsledelse synes å kunne tilfredsstillende mange av funnene i studien for hva som motiverer medarbeideren og hvordan ledere kan oppfylle dette. Også her er det nærliggende å anta at ledere som benytter transformasjon i sitt lederskap både vil ha gode forutsetninger for mentalisering, og automatisk vil benytte seg av flere av dimensjonene innenfor mentalisering, da de både må være bevisst på sitt eget ståsted og samtidig er opptatt av å forstå, støtte og utvikle sine medarbeidere. Med bakgrunn i dette vises en positiv kobling mellom transformasjonsledelse og mentalisering i ledelse. Videre viser studien at autonomistøttende ledelse har en effekt som på mange områder tilfredstiller faktorene for motivasjon som er identifisert i denne studien. Ledere som utøver autonomistøttende ledelse vil se hvilken effekt autonomi har på motivasjonen til medarbeidere, og vil gjennom å utøve denne type ledelse oppleve blant annet økt effektivitet, kvalitet i arbeidet og styrket arbeidsmiljø. Det er nærliggende å anta at denne type ledelse krever mentalisering. På samme måte som med autentisk ledelse og transformasjonsledelse kan man gjennom funnene i denne studien argumentere for at det finnes en positiv kobling mellom autonomistøttende ledelse og mentalisering i ledelse.

Med bakgrunn i selvbestemmelsesteorien og prinsippene for å møte medarbeidere i arbeidslivet, er det nærliggende å anta at mentalisering vil kunne være et godt verktøy for å dra nytte av prinsippene i enda større grad. Således kan man argumentere for en positiv kobling mellom ledelse etter selvbestemmelsesteoriens prinsipper og mentalisering i ledelse. Organisasjoner som i stor grad benytter NPM kan, med bakgrunn

i de funne som er gjort i denne studien, oppleves å være et hinder for mentaliserende lederskap. Likevel, det å være en organisasjon preget av økonomi, mål- og resultatstyring trenger ikke bety at lederskapet kun må være preget av kontroll og ytre motivasjonsfaktorer, eller at det ikke er mulig å endre. Mentalisering kan i denne sammenhengen være spesielt positivt for organisasjoner med typiske NPM trekk, ved å aktivt legge til rette for lederutvikling og bevisstgjøring av hva medarbeidere motiveres av, gjennom bevisst bruk av mentalisering som verktøy.

Funnene i denne studien kan videre gi innspill til hvordan ledere i UH-sektoren kan utvikle sitt lederskap. De praktiske implikasjonene i studien viser at mentalisering kan være et nyttig verktøy for å bedre forstå seg selv og bedre forstå og motivere sine medarbeidere. Hart et al. (2013) hevder at større selvforståelse utvikles gjennom en godt utviklet mentaliseringsevne, og at dette bidrar til økt ferdighet til å lede andre. Evnen til å fokusere på mentalisering avhenger imidlertid av hvilken innstilling lederen har til både seg selv og andre.

Mentalisering kan virke krevende å implementere i sitt lederskap, spesielt om man ikke kjenner seg igjen i elementer fra mentalisering fra før. Det vil derfor være avgjørende for ledere å bruke god tid på å utvikle ferdigheten og bruke enhver anledning med medarbeiderne for å utforske og utvikle egne ferdigheter i mentalisering. Funnene fra studien viser også hva som motiverer medarbeiderne ved HINN, og gir en indikasjon om at fokuset på lederutvikling bør legges på ulike nivåer, det vil si individnivå, relasjonsnivå og organisasjonsnivå. For HINN som organisasjon spesielt og i UH-sektoren generelt, kan funnene i denne studien brukes til både planlegging og gjennomføring av lederutvikling.

5.4 Videre forskning

Underveis i studien dukket det opp flere tanker om videre forskning. Et forslag er å utforske problemstillingen med utgangspunkt i ledernes opplevelse, noe som opprinnelig var tanken for studien. En studie av ledernes opplevelse av hvordan de selv opplever å bidra til motivasjon, og hvordan de mener og opplever at de forstår sine medarbeidere og seg selv, er en interessant problemstilling. Funnene i denne studien kan videre brukes til å gjennomføre en intervensjon, ved at et ledere får opplæring i bruk av mentalisering, for deretter å bruke det aktivt i sitt daglige lederskap og gjennomføring av for eksempel medarbeidersamtaler, og deretter gjennomføre intervjuer for å undersøke den opplevde effekten hos den enkelte leder og medarbeiderne.

Annen videre forskning kan gjøres på hvilken motivasjon ledere i UH-sektoren har for å bli ledere, hvordan de får mulighet til lederutvikling og hvilken effekt de opplever at denne utviklingen har. Funnene kan videre brukes i forskning på motivasjonsfaktorer for ansatte i UH-sektoren. Ved å nå ut til et større antall respondenter, for eksempel gjennom en kvalitativ undersøkelse, kan dette bidra til å få et enda mer nyansert bilde av motivasjonsfaktorene, og gjennom det enda mer grunnlag for hvordan ledere kan implementere mentalisering i sitt lederskap spesielt og til lederutvikling generelt.

6 Avslutning

Formålet med denne studien har vært å skape ny kunnskap om hvordan mentalisering i ledelse kan bidra til økt kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Gjennom ny kunnskap om mentalisering i ledelse kan ledere skape større forståelse for både seg selv og sine medarbeidere. Dette kan blant annet øke medarbeideres motivasjon, gi større effektivitet og produktivitet og mindre utbrenthet.

Problemstillingen for studien har vært som følger: «*Hvordan oppleves mentalisering i medarbeideres relasjon til ledere i UH-sektoren, og hvordan kan ledere bedre forstå og motivere sine medarbeidere med mentalisering som verktøy?*». To forskningsspørsmål ble videre formulert for å svare ut problemstillingen:

1. *Hvordan opplever medarbeidere mentalisering i relasjon til ledere i UH-sektoren?*
2. *Hvordan kan ledere bedre forstå og motivere sine medarbeidere med mentalisering som verktøy?*

Studiens funn viser at mentalisering i ledelse kan bidra til å øke kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider, ved å sette fokus på hvordan ledere bedre kan tilrettelegge for medarbeideres indre motivasjon. Sentrale funn viser at opplevelsen av mentalisering kan deles i tre likestilte nivåer, med hver sine undertemaer. Individnivå omhandler autonomi, anerkjennelse og kompetanse, relasjonsnivå omhandler å bli sett, tillit og støtte, og organisasjonsnivå omhandler tilhørighet, lederegenskaper og arbeidsmiljø. Nivåene er likestilt og må sees i sammenheng. Funnene viser videre at mentalisering i ledelse har positive koblinger til autentisk ledelse, transformasjonsledelse, autonomistøttende ledelse og selvbestemmelsesteorien, og at spesielt organisasjoner som styres etter prinsippene for NPM kan dra fordel av at ledere innfører mentalisering i sitt lederskap.

Mentalisering gir ledere mulighet til å bedre forstå både seg selv og medarbeiderne, og gjennom det legge til rette for å motivere hver enkelt medarbeider på en bedre måte. Det kan synes krevende å mentalisere, og for mange vil det nok også oppleves slik, inntil det blir en naturlig del av lederskapet. Funnene i denne studien viser imidlertid at det klart kan ha positive fordeler å innføre mentalisering i sin ledelse for økt forståelse for seg selv som leder, for sine medarbeidere og det som skjer mellom mennesker, for økt kvalitet i relasjon mellom leder og medarbeider og gjennom det lede medarbeiderne til det beste for virksomheten.

Referanser

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005, Jun). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, ss. 315-338.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004, Jul). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, ss. 2045-2068.
- Bateman, A. W., & Fonagy, P. (2007). *Mentaliseringsbasert terapi for borderline personlighetsforstyrrelse - en praktisk veiledning*. København: Akademisk Forlag.
- Bateman, A. W., & Fonagy, P. (2012). *Handbook of Mentalization in Mental Health Practice*. Washington DC: American Psychiatric Publishing, Inc.
- Christensen, T., & Lægread, P. (2013). *Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Publishing Limited.
- Creswell, J. W. (2007). *QUALITATIVE INQUIRY & RESEARCH DESIGN Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, ss. 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Publications.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017, April). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Fogtmann, C. (2014). *Forståelsens psykologi. Mentalisering i teori og praktisk*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005, Apr). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 331-362.
- Hart, S., Bentzen, M., Hvilshøj, H., Dahl, H., Klarskov, L., Dalsgaard, H., & Sørensen, I. L. (2013). *Om mentalisering og neuroaffektivt lederskab: Ledelse mellem hjerne og hjerte*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Heinskou, T., & Beck, U. C. (2022). Notes on leadership, management and the role of mentalization. *Psychoanalytic Psychotherapy*(36), ss. 157-173.

- Hetland, H. (2008, Mar). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologiforening*, ss. 265-271.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, ss. 3-19.
- Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (Vol. 3). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Kallio, K.-M., & Kallio, T. J. (2012, Aug 02). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, ss. 574-589.
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2001, Dec). What leaders really do. *Harward Business Review*.
- Kvale, S., & Birkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 3). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? *MAGMA Econa tidsskrift for økonomi og ledelse*(5).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. I K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn , *Positive Organizational Scholarship* (ss. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Luthans, F., & Church, A. H. (2002, Feb). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *The Academy of Management Executive*, ss. 57-75.
- Manger, T., & Wormnes, B. (2018). *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal .
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Olafsen, A. H. (2018, Feb). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, ss. 54-61.
- Rasmussen, H., & Hagelquist, J. Ø. (2016). *Mentalisering i organisationen* (Vol. 1). Latvia: Forfatterene og Hans Reitzels Forlag.
- Rasmussen, H., & Hagelquist, J. Ø. (2019). *Mentalisering i ledelse og samarbejde* (Vol. 1). København: Hans Reitzels forlag.

- Skårderud, F., & Duesund, L. (2014, May 21). Mentalisering og uro. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, ss. 152-164.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotions*, ss. 706-724.
- Stefano, G. D., Piacentino, B., & Ruvolo, G. (2017, Jul 30). Mentalizing in Organizations: A Psychodynamic Model for an Understanding of Well-Being and Suffering in the Work Contexts. *World futures*, ss. 216-223.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2019). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (Vol. 4). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Yong, A. P., Roche, M., & Sutton, A. (2019, Jan). Psychological autonomy and well-being of employees in low-skilled occupations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, ss. 37-58.
- Yukl, G. A. (2019). *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited.
- Yukl, G. (2012, Nov). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of management*, ss. 66-85.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata
(NSD)

Vurdering

Type

Standard

Referansenummer

156923

Prosjekttittel

Mentalisering som verktøy for ledere i UH-sektoren

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og
utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Kristian Firing

Student

Henriette Melsom

Prosjektperiode

01.11.2021 - 01.10.2022

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

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

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

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

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Mentalisering som verktøy for ledere i UH-sektoren»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i forskningsprosjektet «Mentalisering som verktøy for ledere i UH-sektoren». I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien er å finne ut om ledere i UH-sektoren kan tilrettelegge for motivasjon for sine medarbeidere gjennom å bruke mentalisering som verktøy. Jeg vil utforske hvordan ansatte i UH-sektoren motiveres til å yte best mulig på jobb og hvordan ledere bidrar til dette gjennom sin forståelse og tilrettelegging for den enkelte medarbeider.

Dette forskningsprosjektet utføres til min master i organisasjon og ledelse med fordypning i relasjonell ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges tekniske-vitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt med bakgrunn for din stilling/rolle ved Høgskolen i Innlandet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 45-60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hva som motiverer deg i jobben din og hvordan du opplever at din leder forstår hva som motiverer deg og tilrettelegger for at du skal yte best mulig i din jobb. Dine svar blir registrert i lydopptak og lagret elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektleder og prosjektansvarlig (studieveileder) ha tilgang til dine opplysninger
- Navnet ditt vil kun være lagret fysisk på dette samtykkeskjemaet. Navnet ditt vil ikke bli oppgitt i transkribering. Lydopptak vil kun bli lagret på Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon og vil bli slettet ved prosjektslutt. Datamaterialet vil anonymiseres og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er

1. september 2022. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt. Det anonymiserte datamaterialet vil bli lagret til videre forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

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

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

- *Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring* ved Kristian Firing, kristian.firing@ntnu.no/tlf 98842695.
- Vårt personvernombud: *Thomas Helgesen*, thomas.helgesen@ntnu.no 93079038

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Kristian Firing
Prosjektansvarlig
Veileder

Henriette Melsom
Prosjektleder
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Mentalisering som verktøy for ledere i UH-sektoren*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres, uten at jeg kan identifiseres av andre enn prosjektansvarlig og prosjektleder – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
01.09.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Spørsmålene i denne intervjuguiden er ment å være retningsgivende, men også fungere som hjelpespørsmål der svarene ikke er utfyllende nok.

Innledning i intervjuene

Bakgrunnen for dette intervjuet er datainnsamling i forbindelse med min masteroppgave i organisasjon og ledelse, med fordypning i relasjonell ledelse ved NTNU.

Jeg ønsker derfor at du ser på meg som student og forsker for min masteroppgave og ikke som ansatt ved Høgskolen i Innlandet.

Hovedtema for oppgaven er hvordan ledere forstår hva som motiverer sine medarbeidere og hvordan de tilrettelegger for dette. Jeg håper du vil dele med meg opplevelser og tanker rundt hva som motiverer deg i ditt arbeid og hvordan du opplever at din leder forstår hva som motiverer deg og hvordan vedkommende legger til rette for dette.

De opplysninger som fremkommer i dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og verken du eller din leder vil kunne identifiseres i oppgaven.

Spørsmål

Del 1 Motivasjon

1. Kan du fortelle kort om hva din arbeidsdag i hovedsak inneholder?
2. Hvor lenge har du sittet i den stillingen du har i dag?
3. Hva vil du si er det som motiverer deg i størst grad i din arbeidshverdag?
 - a. Hvorfor?
 - b. Hvordan merker du at du er motivert?
 - c. Hva gjør/kjenner du da?
4. Kan du fortelle om hvordan kompetanse er viktig for deg i jobben?
 - a. Har du mulighet til kompetanseheving?
 - b. Hvordan opplever du at din kompetanse anerkjennes?
5. På hvilken måte er det viktig for deg å føle tilhørighet der du jobber?
 - a. Kan du si litt om hvordan du opplever tilhørighet der du jobber nå?
 - b. Hvordan har denne tilhørigheten oppstått eller hvordan ønsker du at den skal være?
6. Hvor selvstendig vil du si at du er i arbeidet ditt?
 - a. På hvilken måte er det viktig er det for deg å oppleve selvstendighet i jobben?

- b. Hvordan oppfordres du evt til selvstendighet i jobben din?

Del 2 Mentalisering

7. På hvilken måte er det viktig for deg med støtte og forståelse for din arbeidssituasjon av din leder?
 - a. På hvilken måte opplever du at din leder forstår din arbeidssituasjon?
8. Kan du si litt om hva lederen din gjør for å skape en god relasjon mellom dere?
 - a. Hvor viktig er det for deg med en god relasjon til din leder?
 - b. Hvordan skulle du evt ønske at din leder la til rette for en god relasjon mellom dere?
9. Hvordan opplever du at din leder motiverer deg i jobben din?
 - a. Vet din leder hva som motiverer deg i jobben?
 - b. Evt hvordan/hvorfor ikke?
 - c. Hvordan skulle du ønske at din leder la bedre til rette for motivasjon?
10. Har du hatt ledere som du opplever la til rette for både god relasjon, forståelse og motivasjon?
 - a. Hva gjorde evt de, som gjorde at du følte deg ivaretatt?
11. Hvordan ønsker du at din leder best skal tilrettelegge for at du gjør jobben din på en best mulig måte?

Avslutning

12. Er det andre ting enn det vi nå har snakket om som du har behov for å dele?
13. Hvordan var denne samtalen for deg?

Vedlegg 4 - Utsnitt av første fase i dekodning av datamaterialet

6	Hun så meg, men vi kunne oppleve at vi hadde prosjekter som, nei de hadde hun aldri hørt om. Men det ble ikke så viktig, så det at hun er et godt menneske er den viktigste egenskapen, kanskje for å være en god leder.	Personlighet
1	En viktig del av det er positiv tilbakemelding på arbeidet jeg gjør og også hvis det er noe jeg har gjort feil, så får jeg beskjed om det på en ordentlig måte. Det er ikke slik at jeg blir kjefta huden full hvis det er feil, da er det heller at man går gjennom det og prøver å finne en best mulig løsning på det, rett og slett.	Positiv tilbakemelding
1	H – da snakker du om de du skal serve ikke sant, men hvis du tenker på kollegaer og ledelse, da, som på en måte ser at du gjør at du gjør den jobben du skal. er det en annen type anerkjennelse der? Det vil jeg si det er. Der er det jo mye mer positivitet. Der er det jo på en måte mer en positiv anerkjennelse av det man gjør.	Positivitet
5	Kompetanse er viktig. Jeg har erfaring fra næringslivet med det jeg underviser i og tror det er en fordel fremfor dem som kun kommer fra akademia. Det å ha praktisk erfaring gir meg en trygghet og er veldig viktig, sammen med det teoretiske og pedagogiske grunnlaget.	Praktisk erfaring
4	Ja, så det med å søke om midler er litt konkurranse, og jeg har bakgrunn fra idrett på relativt høyt nivå, så det ligger nok et ganske sterkt konkurranseinstinkt i meg fra før av. Så å vinn, for å si det rett ut, synes jeg er veldig herlig.	Prestasjon
5	Det er litt viktig. Viktig å ha en god relasjon til dem man jobber med.	Relasjon
3	Det synes jeg er det viktigste, se og bli sett, anerkjennelse og få forståelse. Kjempeviktig. AT de hører på deg og svarer deg på mail. det har også med respekt å gjøre.	Respekt
3	Jeg er fornøyd, men når andre tjener mer og gjør mindre enn meg så da føler jeg en urettferdighet, men det går an å gjøre noe med, og jeg har blitt hørt.	Rettferdighet
2	H – hvordan merker du at du er motivert? Hva gjør du da, hvordan blir du da? Det synes jeg er vanskelig å si. Når man står foran elevene og de faktisk følger med og spør, spesielt hvis noen sier at det er nyttig, det er veldig motiverende. Jeg tror ikke alle studenter vet hvor glade lærere blir hvis de får bittelitt ros noen ganger.	Ros
1	Det er vel på en måte når man kommer sammen og har fruktbare diskusjoner om temaer og kan komme med innspill som blir hørt og tatt på alvor, hvor man faktisk kan sitte og diskutere tematikken sammen, det kjenner jeg i alle fall at motiverer meg. At jeg kan komme til bordet og si at er ikke dette noe som er verdt å ha med, og at forskerne sier, jo det er en kjempegod ide!	Samarbeid Diskusjon
1	Det handler om at vi har våre felles mål som vi jobber mot og vi møtes jo relativt ofte og har et godt samarbeid internt. Det handler om at vi vil i samme retning alle sammen.	Samarbeid
1	Da, blant annet, og så er det jo litt sammensetningen av oss som jobber sammen, for vi går jo veldig godt overens, selv om vi er forskjellige som personer, så kan vi liksom ha en god tone oss imellom, uansett hva det er for noe	Sammensetning
1	Da, jeg har nå i alle fall inntrykk av at hun vet hva som motiverer meg. Og vi snakker jo om det relativt ofte. Og det er jo sånn at hun vet hva som ikke motiverer meg! Så det er jo litt begge deler her.	Samtaler

