

En kvalitativ studie av seks leders refleksjoner omkring det sosiale aspektet ved lederrollen

Hvordan opplever ledere det sosiale aspektet ved lederrollen

Hanne M. Nøding



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

HØST 2020

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Antall ord: 19988

Veileder: Mette Aanes, institutt for samfunnspsykologi,

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Abstract

The purpose of this study is to increase the understanding and knowledge of how leaders experience the social aspect of the leadership role. The study is based on in-depth interviews with six leaders in various leadership positions from both the public and private sectors about their experience of the leadership role. The analysis was carried out through systematic text condensation (STC) after Malterud. The study's theoretical framework is based on role and skills theory, the hypothesis of the need for belonging and commitment to the organization.

The results show that the leaders are committed and dedicated in the leadership role. They have an identity and pride in who they represent. They have an extraordinary work ethic and spend a lot of time in the workplace. Something that goes at the expense of their free time. Over time, they experience that work pressure increases and a train of thought that is described as mental attention 24 hours a day begins to announce its arrival. The thinking leads to the experience that they are left behind and they feel a sense of being alone in the leadership role. At times, they experience a loneliness in the leadership role. The study shows that leaders experience absence in follow-up and training in the social aspect of the leadership role.

Keywords: loneliness in the workplace, leadership, leadership roles, belonging, organizational commitment, leadership development

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å øke forståelsen og kunnskapen om hvordan lederne opplever det sosiale aspektet ved lederrollen. Studien baserer seg på dybdeintervju med seks ledere i ulike lederstillinger fra både offentlig og privat sektor omkring deres opplevelse av lederrollen. Analysen er foretatt gjennom systematisk tekstkondensering (STC) etter Malterud. Studiens teoretiske rammeverk baserer seg på tilhørighetshypotesen om fundamentale behov for tilhørighet, og organisasjonsforpliktelse (organizational commitment). Resultatene viser at lederne er engasjerte og dedikerte i lederrollen. De har en identitet og stolthet over hvem de representerer. De har en ekstraordinær arbeidsmoral og bruker mye tid på arbeidsplassen. Noe som går på bekostning av deres fritid. Over tid opplever de at arbeidspresset øker og et tankekjør som beskrives som mental oppmerksomhet 24 timer i døgnet begynner å melde sin ankomst. Tankekjøret fører til at de opplever at de blir hengende på etterskudd og at de kjenner på en følelse av å stå alene i lederrollen. I perioder opplever de en ensomhet i lederrollen. Studien viser at lederne opplever fravær i oppfølging og opplæring i det sosiale aspektet ved lederrollen.

Nøkkelord: ensomhet på arbeidsplassen, ledelse, lederroller, tilhørighet, organisasjonsforpliktelse, lederutvikling

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Forord

Etter en lang og utfordrende prosess er jeg stolt over å presentere min masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi. Veien hit har vært kronglete, men givende og lærerik. Temaet ble valgt på grunn av min nysgjerrighet for de sosiale sidene ved lederrollen. Det har vært lærerikt og ikke minst utfordrende å jobbe fra ideutvikling til gjennomføring og analyse av det kvalitative forskningsdesignet. Gjennom hele prosessen har jeg hatt en god læringsprosess og ikke minst økt forståelse og kunnskap om hvordan lederne selv opplever de sosiale aspektene omkring lederrollen.

Takk til min veileder, førsteamanuensis Mette Aanes ved institutt for Samfunnspsykologi som har gitt gode tilbakemeldinger, omsorg og støtte underveis i hele prosessen. Gjennom gode faglige diskusjoner har du vekket engasjement og satt meg i stand til å yte mitt beste. Jeg vil også rette en stor takk til Kristiansand Næringsforening og til kommunikasjonssjef, Ingrid Michaelsen, for bistand med rekruttering av ledere til denne studien.

De seks lederne som delte velvillig og åpenhertig sine opplevelser og erfaringer omkring det sosiale aspektet ved lederrollen fortjener en uforbeholden takk. Uten deres informasjonsutveksling omkring lederrollen ville jeg ikke fått til denne oppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke venner og familie for all støtte de utallige gangene jeg har reist mellom Sørlandet og Bergen de siste to årene. Alma Ovidia, min datter og største kilde til inspirasjon – tusen takk for tålmodigheten de siste to årene.

Det er utenfor komfortsonen at magien oppstår.

Hanne M. Nøding

August 2020

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Innholdsfortegnelse

Abstract	3
Sammendrag	4
Forord.....	5
Introduksjon	10
Forståelse for forskningsspørsmål og avgrensning	12
Teoretisk rammeverk	13
Ulike perspektiver på lederroller og skills approach	13
Tilhørighetshypotese og forpliktelse.....	18
Kognitiv dissonans.....	22
Perspektiver om ensomhet på arbeidsplassen	23
Metode	27
Kvalitativ forskningsdesign	27
Intervju.....	28
Utvalg.....	29
Datainnsamling	30
Analyse av datamaterialet: Systematisk tekstkondensering (STC)	34
Trinn 1: Å få et helhetsinntrykk.....	34
Trinn 2. Å identifisere meningsbærende enheter	35
Trinn 3. Å sammenfatte innholdet i de meningsbærende enhetene	36
Trinn 4: Å sammenfatte betydningen	36
Validitet og reliabilitet	37
Forskningsetiske refleksjoner	39

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Resultater	40
Leders opplevelse av lederrollen	41
<i>Engasjement og resultatoppnåelse</i>	41
<i>Relasjoner og omsorg</i>	43
<i>Stress og høyt arbeidspress</i>	44
<i>Jobb – fritid</i>	45
<i>Opplevelsen av å bli misforstått</i>	46
Distanse til medarbeiderne.....	48
Lederrollen i organisasjonen.....	49
Oppfølging og opplæring.....	51
<i>Opplæring i lederrollen</i>	51
<i>Oppfølging i lederrollen</i>	52
Opplevd utenforskap og tankekjør.....	53
<i>Kognitivt og mental endring</i>	53
<i>Alene eller ensom?</i>	55
<i>Ensom i rollen og faget</i>	55
<i>Tidsaspektet og ensomhetsfølelsen som kommer og går</i>	57
Diskusjon	59
Studiens formål og metodiske betraktninger	59
Teoretiske implikasjoner.....	60
Leders opplevelse av lederrollen	60
<i>Engasjement og resultatoppnåelse</i>	60

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

<i>Relasjoner og omsorg</i>	61
<i>Stress og høyt arbeidspress</i>	61
<i>Jobb- fritid</i>	62
<i>Opplevelsen av å bli misforstått</i>	62
Distanse til medarbeiderne.....	62
Lederrollen i organisasjonen.....	63
Oppfølging og opplæring.....	65
<i>Oppfølging i lederrollen</i>	65
<i>Opplæring i lederrollen</i>	65
Opplevd utenforskap og tankekjør.....	66
<i>Kognitiv og mental endring</i>	66
<i>Alene eller ensom?</i>	67
<i>Ensom i rollen og faget</i>	68
<i>Tidsaspektet og ensomhetsfølelsen som kommer snikende</i>	68
Praktiske implikasjoner.....	68
<i>Utvikling av ferdighetsbasert lederutviklingsprogram og oppfølging av den enkelte leder</i>	68
<i>Ubalansen mellom jobb og fritid i lederrollen</i>	70
<i>Hamsterhjulet skaper opplevelsen ensomhet</i>	71
Fremtidig forskning	71
Konklusjon.....	73
Litteraturliste.....	74

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Appendiks	83
-----------------	----

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Introduksjon

Nyere tall fra statistisk sentralbyrå (2017), viser at det i Norge er omkring 206 000 leder fordelt på kommune, staten og i privat sektor. Tallene tilsvarer at omkring hver tiende arbeidstaker har en eller annen lederfunksjon i norsk arbeidsliv. Ifølge Drucker (2008) blir menneskelig kompetanse og kommunikasjonsferdigheter stadig viktigere egenskaper hos ledere for å kunne navigere i fremtidens mer komplekse organisasjoner. Det stilles større krav til lederen og lederrollen gjennom at andel kunnskapsmedarbeider er i vekst parallelt som kompleksiteten i organisasjonene øker (Drucker, 2008). Med lederrollen følger det både forventninger og krav, og mange leder føler at de går på siden av organisasjonsfellesskapet sosialt (Adamson og Axmith, 2003). En organisasjon kan ansees som et sett av ulike roller som defineres. Roller defineres som potensiell atferd som skal utføres i samsvar med en bestemt jobb eller oppgave (Shivers-Blackwell & Sheryl, 2004). Lederne må kunne forme kontekstuelle løsninger og de må få andre til å jobbe mot disse løsningene. Dette krever sosiale ferdigheter som i denne sammenheng kan forstås som forhandling, overtalelse, sosial dømmekraft og beslutningstaking som tillater lederne å tilpasse seg andre og bygge enighet mot et mål eller visjon (Zaccaro, Gilbert, Thor, & Mumford, 1992). Ved å støtte gjennomføring og utøvelse av disse ferdighetene, er det nødvendig med forståelse og kunnskap om de menneskene leder arbeider med – deres behov, ønsker, evner og tro (Zaccaro et al, 1992). Innenfor ledelsesforskningen blir det stadig mer akseptert at ledelse med fordel kan sees som en sosial prosess som ikke trenger å være forankret i etablerte hierarkier (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Matthiesen, 2013, s. 17).

Drucker (2007) påpeker at en av dette århundres største ledelsesutfordringer, er ledelse av kunnskapsmedarbeider som gjør det krevende for leder å være i lederrollen. En norsk studie viser at mange ledere har erfart at medarbeidere har større innsikt enn dem selv på flere områder og at de ikke anerkjente ledelse (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001). Denne

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

ledelsesutfordringen setter lederrollen inn i en krevende rolle for å mestre og imøtekomme alle de krav og forventninger som kommer fra omgivelsene, organisasjonens medlemmer og lederens selv.

Baksiden av det sosiale aspektet at lederen ikke opplever gjensidig (mutual) relasjoner og at det på sikt kan resultere i opplevelsen av ensomhet. Ensomhet er en subjektiv opplevelse som er et resultat av dårlig kvalitet på mellom-menneskelige relasjoner (Wright, 2007, s. 24) og beskrives som en tilstand som oppstår når det oppstår en ubalanse mellom ønsket kontakt opp mot faktisk kontakt (Peplau & Perlman, 1982; Cacioppo & Patrick, 2008). I AFF sin lederundersøkelse (2012) ble 2910 leder på ulike nivå spurt om i hvilken grad de opplever den generelle ensomhet basert på UCLA Loneliness Scalae (Russel, Pelau og Cutrona, 1980). Funn indikerer at en av ti ledere rapporterer at de ofte føler seg ensomme (Aanes, Glasø og Matthiesen, 2013) og norske ledere er ikke mer ensomme enn andre mennesker. Dette bryter med myten om den ensomme leder. Funn fra AFF sin lederundersøkelse får støtte fra studier i New Zealand som viser til at ledere ikke rapporterer om mer ensomhet enn andre mennesker (Wright, 2012). Wright (2012) har argumentert mot antakelsen om at hver eneste leder er ensom. Hennes studie viser at intensiteten og hyppigheten av ensomhet er avhengig av kvalitative aspekter ved arbeidsmiljøet som ikke utelukkende skyldes objektive miljøfaktorer som hierarki og lederposisjon (Wright, 2012). Ensomhet på arbeidsplassen defineres som sosialt og emosjonelt stress som er forårsaket av den opplevde mangel på god kvalitet på relasjoner mellom de som jobber på en arbeidsplass (Wright, 2005; Wright, Burt & Strongman, 2006) og er en subjektiv opplevelse basert på kognitive vurderinger av seg selv i relasjon til andre (Glasø og Einarsen, 2008)

Studier viser at ensomhet påvirker individets psykologiske, emosjonelle og helse (Luo, Hawkley, Waite & Cacioppo, 2012). Theeke (2009) fant i sin studie at ensomhet har en sammenheng med psykiske helse som inkluderer søvnforstyrrelser og dårlige søvnkvalitet

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

(Aanes, Mittelmark og Hetland, 2009), fysiske symptomer, høyt blodtrykk og fatigue (Robinson Marentett, 2014) og økt blodtrykk (Hawley & Cacioppo, 2010). En norsk studie viser at ensomhet kan føre til angst, depresjon, søvnproblemer (Aanes, Mittelmark & Hetland, 2010). I en norsk studie har Aanes og kollegaer (2009) funnet sterke sammenhenger mellom sosialt stress, ensomhet og subjektive helseplager. Utvalget bestod av 29 000 personer i 40 års alderen i Hordaland, som blant annet ble spurt om sosiale konflikter. Aanes og kolleger (2009) fant videre at ensomhet er en viktig underliggende mediator for forholdet mellom rollestress og subjektive helseplager.

Sammenhengen mellom rollestress og ensomhet er sterk (Hawley, Thisted & Cacioppo, 2009). Rollestress kan omfatte rolleklarhet, rollekonflikter og rolleoverbelastning. Rolleklarhet referer til mangel på informasjon om hva ens rolle innebærer og skaper uforutsigbarhet. Rolleklarhet har en sterk sammenheng med lav jobbprestasjon og ytelse (Richardsen & Matthiesen i Rønning, Haukedal, Glasø og Matthiesen, 2013, s. 130). Ledere som opplever at de ikke mestrer lederrollen, og som sliter med å nå organisasjonens mål, kan oppleve stress og utbrenthet som følge belastninger over tid. Denne opplevelsen kan igjen forsterke ensomheten (Richardsen & Matthiesen, 2013). Gumpert og Boyd (1984) fant i sin studie blant ledere at 52 % av CEO ofte følte seg ensomme. Videre fant de en gjennomgripende følelse av ensomhet blant ledere i småbedrifter og de fleste studier indikerer at leder er ensomme på topp (Bell, Roloff, Van Camp & Karol).

Forståelse for forskningsspørsmål og avgrensning

Ledelsesforskningen har i hovedsak vært basert på kvantitative undersøkelser og standardiserte spørreskjemaer. Mindre har vært gjort av kvalitative undersøkelser der lederne selv forteller om sine refleksjoner, erfaring og opplevelser knyttet til lederrollen, og særlig lite finnes det på den sosiale dimensjonen (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Matthiesen,

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

2013). Denne studien forsøker derfor å gi innsikt i og ny kunnskap om lederrollen, sett fra leders egne erfaringer og opplevelser.

Min forforståelse som masterstudent i arbeids- og organisasjonspsykologi, min rolle som forsker og mine egne erfaringer fra arbeidsliv, vil prege hvilke briller jeg har på når jeg fordyper meg i dette temaet; hva jeg fokuserer på og hva jeg velger å gi videre med, og hvordan jeg analyserer og tolker det innhentede datamaterialet. Etter Malterud (2018) vil likevel forskerens eget ståsted settes i parentes og det er informantens stemme skal fremheves, skape meningsinnhold og bidra til ny innsikt i ledelsesfeltet (Malterud, 2018). Dette er noe jeg har vært veldig bevisst på gjennom hele prosessen. Forskningsdesignet i studien er kvalitativt forskningsdesign, som bygger på fenomenologisk metode, etter systematisk tekstkondensering etter Malterud. Utvalget i studien består av seks leder som deler sine opplevelser og erfaringer med lederrollen. Studien belyser følgende forskningsspørsmål: «Hvordan opplever ledere det sosiale aspektet ved lederrollen?

Studien fokuserer på lederens egne opplevelser av lederrollen, dette er subjektive tanker, følelser og atferd, det er i denne sammenheng derfor irrelevant å undersøke hvordan deres medarbeider opplever og evaluerer disse lederne – det har det vært gjort alt for mye på, og nå er det på tide å spørre lederen selv. Jeg har derfor ønsket å legge vekt på lederperspektivet – og de lederne som har bidratt med sine opplevelser, erfaringer og tanker har tatt kontakt og velvillig delt sine egne erfaringer i livet som leder. Studien har valgt å avgrense seg bort fra tematikk innenfor strategiperspektiver og innenfor generell ledelse og lederstil til lederne.

Teoretisk rammeverk

Ulike perspektiver på lederroller og skills approach

Innenfor ledelsesforskningen finnes ulike tilnærminger og definisjoner av ledelse. Burns (1978, s. 18) definerer ledelse som:” Lederskap blir utøvd når personer mobiliserer

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser slik at man stimulerer, engasjerer og tilfredsstiller motivene til medarbeidere". Northouse (2013, s. 5) definerer ledelse som:

«Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer til å nå et felles mål».

Med denne definisjonen kan ledelse sees på som en prosess mot felles mål som skjer i en gruppe. Med rollesett vises til alle funksjoner i en organisasjon som er i stand til å sende rolleforventninger og krav til leder (Kahn, Wolfe, Quinn, & Snoek, 1964). Kahn et al. 1964 uttaler at roller refererer til den gjensidige avhengigheten som hvert medlem av en organisasjon har med andre medlemmer. En leders rolle inkluderer vanligvis leders nærmeste leder, underordnede og andre som leder jobber tett sammen med (fra andre avdelinger) (Kahn et al, 1964). Leders krav og begrensninger vil variere innenfor den samme jobben som leder, avhengig av oppfatning til de rundt leder (Yukl, 2010). Rollekrav blir formidlet av leders oppfatning av organisasjonens kontekst (Yukl, 2010). Rollekrav kan oppleves hos leder som en opplevelse som har både psykologiske og evaluerende egenskaper (Shivers-Blackwell, 2004) i hvordan leder opplever lederrollen. Rollebegrepet er brukt i psykologi og sosiologi og er et uttrykk for hvordan av innehavere av posisjoner fastlegger hvordan de skal forstå og utføre sine oppgaver (Strand, 2001, s. 21). Flere steder blir rolle brukt som en fellesnevner for oppgave eller orientering som ledere kan ha. For eksempel Mintzbergs studie av lederatferd. Mintzberg oversetter roller i betydning oppgaver (Strand, 2001). Rammeverket kan brukes som en referanseramme når en leder skal utvikle sine ferdigheter og kunnskap. Mintzberg (1973) sine roller illustrerer og danner en oversikt over en leders mange ulike roller og oppgaver. Lederen skal ha et sosialt, juridisk og seremonielt ansvar (Mintzberg, 1973), og kilde til inspirasjon. Leder må være en god nettverks- og relasjonsbygger og må kunne kommuniserer internt og med eksterne kontakter. Dette støttes opp av Dysvik og Kuvaas (2012) som viser til at leder måler sin suksess etter relasjonene med sine medarbeidere. Leder kan ha rollen som monitor som søker etter informasjon, som kan gi relevante endringer (Yukl,

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

2010). Leder er formidler og talsmann, og er ansvarlig for overføring av kommunikasjon og informasjon om organisasjonen og dens mål til mennesker utenfor organisasjonen (Yukl, 2010, s. 34). Leder er problemløser og i rollen for beslutninger kan leder skape og kontrollerer endringer i egen organisasjon (Mintzberg, 1973)

Et annet perspektiv som kan forklare det sosiale aspektene ved lederrollen er sosial interaksjon av Erving Goffman (1959; 1961). Sosial interaksjon er om hvordan mennesker oppfører seg i forhold til hverandre når de møtes ansikt til ansikt. Noe som kan kalles for interaksjon eller samhandling mellom leder og de rundt leder. Goffman (1959, s. 15) definerte samhandling som all den interaksjon som finner sted ved hver bestemte anledning når en gruppe personer befinner seg samlet en tid. Situasjoner som kalles for fokusert utveksling er institusjonelle samtaler, som samtaler mellom klienter. Ufokusert utveksling er mer tilfeldige samtaler eller fremmede som går forbi hverandre (Goffman, 1961, s. 7). Goffman (1992, s. 187) trekker frem to begreper i forhold til samhandlinger; «frontstage» og «backstage». Med «frontstage» er den opptreden som skjer med publikum tilstede. «Backstage» er der man derimot øver seg og klargjør seg til ens opptreden. For lederne vil det være naturlig at de har ulike roller etter hvilke situasjoner de er, og at de i «Backstage» kan slappe mer av og eventuelt falle ut av lederrollen. Goffman legger vekt på at i samspill med andre mennesker har behov for en situasjonsdefinisjon. Goffman (1959) mente at det gir tolkningsmuligheter for hva som skjer og retningslinjer for hva som er akseptabelt og uakseptabelt i ulike situasjoner. For lederne vil det gi dem rammer for hvordan de kan og bør opptre i gitte situasjoner i samspill med andre mennesker. Rammene skaper en forpliktelse på hvordan en skal oppføre seg i gitte situasjoner, og en forpliktelse om hva som er forventet av andres oppførsel til gjengjeld. Rollebegrepet, slik Goffman (1996) ser det, så legges det til å tilpasse ansikt- til ansikt samhandlingen. Fastlagte handlingsmønstre kan spilles ved flere anledninger, og den aktiviteten kjennetegnes ved å være et slags kretsløp av gjensidige avhengige

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

handlinger, som han kaller for situerte aktivitetssystemer. En situert rolle er en samling av aktiviteter som er synlig for andre deltakere, der rollene blir unike fordi de er knyttet til en konkret situasjon (Goffman, 1996). For eksempel knyttet til arbeidsplassen og leders atferd og handlinger. Roller kan skifte rammer, og det kan være ulike roller ut ifra hvilken ramme en befinner seg i. Gjennom rammen blir det avgjort hvilke sosiale identiteter som er gyldige, og hvem de ulike deltakerne skal være i forhold til hverandre. Når situasjonen blir definert, blir også hver og en av dem som deltar med en sosial identitet (Album, 1996, s. 204-212).

Mennesker kan har forskjellige tiknytning til den rollen de utfyller. En leder vil ha mulighet til å kunne distansere seg fra rollen. Rolledistanse er når leder velger å tre inn og ut av rolle (Goffman, 1961, s. 105-110)

Teorier om ledelse har fokus på enten ønsket oppførsel fra lederens side (Bass, 1985) eller andre oppfatninger av lederatferd (Hall & Lord, 1995). Tilnærming om ferdigheter er en tilnærming til ledelse hvor evner og ferdigheter vektlegges som relevant. Evne, ferdigheter og kunnskaper som kreves at for at en leder skal være effektiv, kan læres og utvikles (Northouse, 2013:43). I følge Northouse (2013) har mange mennesker et lederpotensiale, som kan forbedres gjennom erfaringer og opplæring for å få dem til blir mer effektive i sin lederrolle. Nøkkelford for å forberede mennesker til lederstillinger ligger i opplæring, erfaringer, engasjement og eksponering med visse aktiviteter. Tilnærming om ferdigheter har bidratt til utformingen av nye vurderings- og utviklingstiltak. Robert Katz har spilt en vesentlig rolle i forskningen knyttet til denne teoretiske tilnærmingen. Katz (1955) fant ut gjennom forskning ute i bedrifter at effektiv ledelse var avhengig av tre faktorer: Tekniske ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og konseptuelle ferdigheter.

Teknisk ferdigheter referer til prosesser og prosedyrer. Denne typen ferdigheter kan utvikles gjennom yrkesopplæring og opplæringsprogrammer på jobben. Kunnskap om metoder, prosesser og prosedyrer og teknikker som skaper muligheter til å ta i bruk verktøy

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

som er relevant for aktiviteten (Yukl, 2010, s. 191). Tekniske ferdigheter spiller en viktig rolle i å produsere de faktiske produktene et selskap er laget for å produsere (Northouse 2016).

Ferdigheten er ikke så avgjørende å inneha for toppledere. De er mer avhengig av at ansatte lenger nede i organisasjonen besitter denne ferdigheten. Den andre er *Menneskelige ferdigheter* som referer til ferdigheter som kommunikasjon (muntlig og skriftlig), evne til å motivere andre, empati og evne til å skape gode relasjoner (Yukl, 2010; Northouse, 2013). En leder som innehar gode menneskelige ferdigheter vil være klar over egen oppførsel og atferd og hvordan den virker inn på de rundt seg. Det er kunnskapen og ferdighetene som ligger i å jobbe med mennesker (Katz, 1955). I følge Katz (1955) hjelper denne ferdigheten lederne til å jobbe effektivt med sine under- og overordnede for å nå organisasjonens mål. Lederne tilpasser sine ideer til andre, og skaper et trygt rom som bidrar til oppmuntring og involvering. Det sikrer at de ansatte blir aktive i forhold til forhold som påvirker deres arbeidshverdag (Katz, 1955). Denne ferdigheten er viktig på alle nivåer i ledelse, og indikerer på ferdigheten til å gå overens med andre mennesker mens en gjør jobben sin. Den tredje er *konseptuelle ferdigheter* som referer til ferdigheter som beslutningstaking, problemløsning, strategisk tenkning og kreativitet (Yukl, 2010). Ledere med gode konseptuelle ferdigheter er flinke til å jobbe med abstrakte ideer og hypotetiske situasjoner. I tillegg er lederen dyktig til å ordlegge seg om hva målet til organisasjonen er, og har en dyp forståelse for de økonomiske prinsippene som påvirker organisasjonen. Ferdigheten er viktig for alle toppledere.

Tidlig på 90-tallet hadde en gruppe forskere som mål å finne ut og forklare hvilke elementer som utgjør effektiv ledelse. Med støtte fra forsvaret og Forsvarsdepartementet i USA, gjennomførte de testing og teoriutvikling innenfor ledelse som baserte seg på problemløsning i organisasjonene (Northouse, 2016). Over flere år ble ledere vurdert og målt, og totalt var det 1800 respondenter fra ulike ledernivå i det amerikanske forsvaret. Basert på funn utviklet forskerne det som har blitt kalt «Three Components of the Skills Model»

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

(Northouse 2016, s. 47). Navnet fikk modellen da den undersøker forholdet mellom lederens kunnskap, ferdigheter og utøvelse av ledelse (Mumford et al., 2000, s. 12). Forskningen viser at lederens egenskaper kan utvikles over tid gjennom utdanning og erfaring. Denne konklusjonen bryter med tidligere omtalte «great man theory» hvor tanken er at en god leder har noen helt spesielle, medfødte egenskaper og er en hærfører (Yukl, 2010). Modellen antyder at mange har et potensiale for å bli og være en leder så lenge de innehar evnen til å lære fra tidligere erfaringer. Denne modellen skiller seg ut ifra andre modeller og tilnærminger innenfor ledelsesforskningen fordi den ser på evnene hos leder som gjør effektiv ledelse mulig, fremfor å se på hva lederne gjør (Northouse, 2013). Svakheter er at det ikke forklarer hvordan ferdigheter kan føre til effektive prestasjoner i lederrollen og motivasjon og kognitive evner blir inkludert som medfødte evner som tillegges egenskaper (Northouse, 2013).

Tilhørighetshypotese og forpliktelse

Mennesker, uansett om man er på hjemme eller på arbeidsplassen, er sosiale vesener som har et grunnleggende behov for tilhørighet som en fundamental motivasjon i menneskelig eksistens (Flanders, 1982). Kjerne for tilhørighet ligger i et behov for mellom-menneskelig kontakt som er en grunnleggende og essensiell for fysisk og psykologisk velvære gjennom hele livet, inkludert arbeidsplassen (Cacioppo & Patrick, 2008; Hawkey, Bernston & Cacioppo, 2003). Positive samspill og interaksjon er god medisin og er fundamentale for opplevelsen av tilhørighet (Peplau, 1985). Arbeidsplassen er en sosial arena, særlig for leder. Studier viser at ledere som opplever god sosial samhandling med medarbeider, opplever mindre grad av ensomme enn de lederne som opplever en større distanse til medarbeiderne (Aanes, et al, 2013). Hypotesen om tilhørighet er et fundamentalt menneskelig behov for tilhørighet som er et fundamentalt menneskelig behov som er en viktig del av menneskers tanker og atferd (Baumeister og Leary, 1995). Selve behovet for tilhørighet er et medfødt

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

menneskelig trekk om å være del av noe og tilhøre en gruppe eller flokk (Baumeister & Leary, 1995; Cacioppo og Patrick, 2008). Behovet for relasjoner er også grunnleggende ifølge Deci og Ryan (2000). Bånd til andre mennesker er en kilde til opplevd tilhørighet og til sosiale samvær. Tilhørighet innebærer å bli inkludert og akseptert av gruppen en ønsker å tilhøre. Ved fravær av tilhørighet og opplevelse av ensomhet kan være en risikofaktor for depresjon (Cacioppo, Hughes, Waite & Hawkley, 2006), og for ledere kan opplevelsen av å ikke ha tilhørighet føre til økt grad av hjelpeløshet og stress, enn de lederne som opplever tilhørighet og sosiale relasjoner (Hawkley, Burleson, Berntson, & Cacioppo, 2003).

For å tilfredsstillere behovet om tilhørighet finnes to kriterier. Det første er behov for hyppige, affektive gode interaksjoner med et fåtall andre mennesker (Baumeister & Leary, 1995). Den andre er at disse interaksjonene må finne sted i en kontekst som består av stabile og varige rammer med fokus på andres velvære (Baumeister & Leary, 1995). Det er viktig med en relasjon som markerer en form for stabilitet som er fremtidsrettet. Ut i fra hypotesen om tilhørighet, vil et tilfredsstillende nummer av meningsfulle, pågående sosiale bånd både styrke velvære og livskvaliteten. Fravær kan derimot føre til redusert livskvalitet, og har negative innvirkninger på den fysiske og mentale helsen (Baumeister & Tice, 1990). Mennesker foretrekker et få antall gode sosiale relasjoner fremfor et stort antall relasjoner som har større grad av distanse og som ikke er så nære (Peplau & Caldwell, 1978). Ved opplevelsen av manglende tilhørighet og lite samvær med andre kan ensomhet oppstå som er en risikofaktor for dårlig helse (Cacioppo og Patrick, 2008).

I løpet av årene har det blitt gjennomført mye forskning på organisasjonsforpliktelse. Organisasjonsforpliktelse er den psykologiske tilknytningen ansatte har til den organisasjonen de arbeider i (Meyer og Allen 1991). I følge Allen og Meyer (1990) handler organisasjonsforpliktelse om at en deler organisasjonens mål og verdier gjennom et sterkt ønske om å bli værende med en sterk tilhørighet til organisasjonen (Allen og Meyer 1990).

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Gjennom tre komponent-modellen til Allen og Meyer (1991) forklarer de forpliktelse til organisasjoner gjennom tre komponenter; Affektive, normative og kontinuitetsforpliktelse. Et individ kan falle innenfor flere av disse komponentene samtidig (Herscovitch og Meyer 2002; Meyer og Allen 1991). Felles for de tre komponentene er at de ser på forpliktelse som en psykologisk tilstand som a) karakterisere den ansattes forhold til organisasjonen og b) har følger for beslutningen om å fortsette eller avslutte medlemskapet i organisasjonen (Meyer og Allen 1991). Allen og Meyer (1990) deler inn i tre typer forpliktelser; affektiv, normative og kontinuitetsforpliktelse.

Affektiv forpliktelse handler om den følelsesmessig tilknytning, identifisering og involvering ansatte har til organisasjonen og organisasjonens målsetninger og verdier (Allen og Meyer, 1990, Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ansatte føler en sterk forpliktelse og ønske om å bli i organisasjonen. Valget om å forbli i organisasjonen er personlig, fordi det som man står for personlig sammenfaller med det organisasjonen står for. Ansatte som har affektiv tilhørighet har ofte høy tilhørighet, jobbytelse og lavere turnover (Meyer, Allen & Smith, 1993). I dette ligger det at ansatte har et ønske om å være medlem i organisasjonen, tror på og aksepterer organisasjonens verdier og mål. Den ansatte er også villig til å gjøre en innsats på vegne av organisasjonen. Ansatte som opplever høy grad av denne typen organisasjonstilhørighet blir i organisasjonen for at vedkommende har lyst til det.

Normativ forpliktelse referer til den ansattes følelse av å ha en plikt til å bli i organisasjonen, og den ansatte har en moralsk forpliktelse ovenfor arbeidsplassen (Allen og Meyer, 1996). Det kommer som en del av arv og miljø, og man har en pliktfølelse og opplever et sosialt press og blir opptatt av hva andre mener om for eksempel slutter i lederjobben, og er redd for å skuffe andre (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Fra et normativt ståsted vil leder kjenne på en plikt til å bli i lederrollen og vil oppleve et press for å bli værende.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Kontinuitetsforpliktelse handler om de faktiske kostnadene den ansatte opplever ved å slutte i organisasjonen og ikke følge organisasjonen (Allen og Meyer 1996).

Kontinuitetsforpliktete ansatte blir i organisasjonen fordi de anser kostnadene ved å forlate som for store. Alternativet blir at de blir værende i organisasjonen og tar ikke risikoen ved å forlate organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ansatte som har denne formen for forpliktelse utfører ofte kun det som er nødvendig i jobben for å kunne bli i jobben. (Allen og Meyer, 1990). Denne forpliktelsen omhandler at de ansatte blir værende for å beholde overførbare investeringer som f.eks. pensjon, relasjoner til kolleger eller andre faktorer som er spesielt med organisasjonen de jobber i. Det skjer ofte fordi den ansatte har investert mye tid og mange år av livet sitt der. Kostnaden ved å forlate organisasjonen vil medføre at den ansatte taper penger, status, trygghet eller andre fordeler som den ansatte har behov for.

Disse tre typer for organisasjonstilhørighet spiller inn på hvorvidt den ansatte blir værende i organisasjonen eller ikke. Ansatte som føler sterk affektiv tilhørighet blir værende i organisasjonen fordi de har lyst og ønsker det. Studier viser at ansatte med høy grad av organisasjonsforpliktelse har større sannsynlighet for å bli værende i organisasjonen og jobbe mot å nå organisasjonens mål (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin og Jackson, 1989; Herscovitch & Meyer, 2002; Lee & Maurer, 1999). Ved normativ forpliktelse blir de i organisasjonen fordi de føler at de må. Mens ansatte på kontinuitetsforpliktelse blir i organisasjonen fordi kostnadene ved å forlate organisasjonen er større enn å bli værende (Meyer, Allen & Smith, 1993). En ansatt kan endre sin organisasjonstilhørighet underveis og gå fra den ene formen til en annen. Når en ansatt starter i jobben kan vedkommende oppleve høy grad av affektiv forpliktelse. Over tid kan det endre seg til å bli kontinuitetsbasert tilhørighet. Eller i motsatt tilfelle så kan en ansatt starte i jobben på grunn av kontinuitetsbasert forpliktelse, og ende opp med å bli værende fordi den ansatte føler seg

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

tilknyttet til organisasjonens mål og verdier. Dette forteller oss at disse variantene kan være sammenvevde (Mathieu og Zajac, 1990).

Kognitiv dissonans

Leon Festinger (1957) sin teori om kognitiv dissonans er sentral for å forklare hva som skjer i situasjoner som handler om holdninger, verdier og endringer. Kognitiv dissonans er en tilstand som oppstår når det er uoverensstemmelse av holdninger, meninger og atferd som ikke passer sammen (Raaheim, 2002; Festinger, 1957) og mennesker søker å redusere dissonansen (Harmon- Jones & Mills, 1999). Mengden dissonans individet opplever under uoverensstemmelsen blir til dels avgjort av hvor store motsetninger det er mellom holdninger/verdier, og til del hvor viktig disse holdningene/verdiene er for individet i en bestemt situasjon (Harmon-Jones, Harmon-Jones & Levy, 2015). For at dissonans skal oppstå må det være motstand i de kognitive elementene, ellers ville det aldri oppstå vedvarende dissonans ifølge Festinger (1957). Mennesker blir påvirket av tidligere erfaringer og opplevelser. Dissonans oppstår når en opplever at det er flere valgmuligheter. Et valg som står mellom individets holdninger, verdier og atferd mot det som er alternativet. Motstand oppstår ofte når det er situasjoner der atferden må endres, og dissonansen som oppstår motiverer individet til flere dissonansreduserende tiltak, som å prøve å redusere eller eliminerer fullstendig (Cooper, 2007; Harmon-Jones et al., 2015).

Det er flere årsaker til at et individ opplever at det kan være vanskelig å takle endringer og endre atferd i bakgrunn av nye informasjon eller valg. Det oppståtte ubehaget og reduksjon av den kognitive dissonansen kan reduserer på flere måter. For det første kan individet overtale seg selv om at valget man avviste ikke var bra. På den måten gis valget legitimitet, og det blir justert til at det ikke er så galt som det var i utgangspunktet (Festinger, 1957). Et annet alternativet er å innhente mer informasjon som underbygger at det valget en

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

har besluttet virkelig er det rette. Da blir det alternative valget avvist med begrunnelse i at det valget man har tatt er det rette (Harmon-Jones & Mills, 1999). En endring kan innebære tap for den enkelte og endringen kan oppleves som smertefull, fordi den nåværende situasjonen ansees som tilfredsstillende, og individet ser ikke behov eller ønske om å endre atferden (Cooper, 2007; Harmon-Jones et al., 2015). For ledere kan det for eksempel være tilfredsstillende at de stadig er på jobb. Det tredje punktet er at det kan være at det ikke er mulig å endre atferden (Festninger, 1957). Det fjerde er at de kan legge til en tro eller verdi (Harmon-Jones & Mills, 1999).

I følge teorien om kognitiv dissonans har vi en tendens til å oppfatte informasjon som strider imot det vi står for på en slik måte at det likevel ikke «skader» meningen vår. Vi tolker informasjon slik at det ikke oppstår dissonans selv om dette i utgangspunktet skulle vært tilfellet. Dette er fordi dissonans krever kognitiv anstrengelse og er belastende (Harmon-Jones & Mills, 1999.). I noen tilfeller velger mennesker minste motstands vei. Dissonansen som er ubehagelig motiverer individet til å forsøke å oppnå konsonans gjennom å redusere dissonansen. Den andre er at ved dissonans en i tillegg til å forsøke å redusere den, også unngå situasjoner og informasjon som kan bidra til å øke dissonansen. Dissonans kan reduseres gjennom å enten tenke og mener annerledes eller handle annerledes. Innenfor teori om kognitiv dissonans kan det ligge underliggende motivasjonsfaktorer. Dissonansen som oppstår kan brukes til å oppnå produktive sosiale mål. Gjennom å bruke en dissonans rammeverk har forskere gjennomført suksessfulle endringer i atferd og holdninger hos innenfor tilfeller som for eksempel å redusere fordommer hos folk (Leippe & Eisenstadt, 1994).

Perspektiver om ensomhet på arbeidsplassen

Ensomhet oppstår når et individ oppfatter at eksisterende mellom-menneskelige forhold ikke er i samsvar med ens forventninger (Weiss, 1973; Peplau & Caldwell, 1978),

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

mens andre igjen beskriver ensomhet som smertefulle følelser og emosjonelle mangler som følge utilstrekkelige eller utilfredsstillende forhold (Rook, 1984; Cacioppo og Patrik, 2008; Cacioppo et al, 2006).

Basert på teori om sosiale behov av Weiss (1973), vektlegges den emosjonelle komponenten til menneskelige behov for intimitet og ensomhet. Weiss (1973) mener at ensomhet var en slags uønsket og smertefull psykologisk følelse som var forårsaket av fravær av intimitet og behov. Weiss vektla sosial ensomhet og emosjonell ensomhet. Sosial ensomhet er fravær av sosiale relasjoner, mens emosjonell ensomhet er fravær av intime bånd.

Interaksjonsperspektivet som er basert på sosial kognitiv teori etter Peplau og Pearlman (1982) vektlegger individets persepsjon opp mot ønsket og faktisk situasjon. Ensomhet oppstår gjennom persepsjon og individets evaluering av de mellom-menneskelige relasjoner i dets grad av kvalitet og kvantitet (Peplau & Pearlman, 1982).

Innenfor ensomhet på arbeidsplassen finnes to perspektiver. Det ene perspektivet mener at ensomhet på arbeidsplassen er konsistent med den generelle følelsen av ensomhet. Ensomhet kan overføres direkte til arbeidsplassen (Ayazlar & Gûzel, 2014; Ertosun & Erdin, 2012; Lamp & Lau, 2012). Det andre perspektivet vektlegger situasjonsbetingelser på arbeidsplassen. Ensomhet defineres her som en følelse som oppstår når det er forskjell i relasjoner og forhold som et individ opplever på arbeidsplassen, og ved fravær av muligheter til å gjøre opp for å gjøre noe med situasjon (Wright, 2005, Yilmaz, 2011).

På arbeidsplassen finnes en rekke forhold som påvirker arbeidssituasjonen. Det er tre hovedtrekk som påvirker; individuelle trekk, arbeidskarakterstikker og organisasjonskarakterstikk.

Den første er individuelle karakteristikk. Studier viser at personlighet spiller en viktig rolle i utviklingen av ensomhet på arbeidsplassen (Wright, 2005). Personlighet er en relativt stabil individuell karakteristikk. Forhold mellom ekstrovert og emosjonell stabilitet har

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

en negativ sammenheng med ensomhet på arbeidsplassen. Desto mer ekstroverte og emosjonelt stabilt, desto bedre mulighet for å etablere stabile gode mellom-menneskelige relasjoner med andre på arbeidsplassen (Wright, 2005). Sosial unngåelse kan reflekterer lavt sosialt samspill. Studier viser at personer med har et sterkt konkurranseinstinkt som vil vinne og være best, kan oppleves som vanskelig å stole på og utvikle tillit til. (Wright, 2005). Derfor er konkurrerende mentalitet en relatert til opplevelsen av ensomhet på arbeidsplassen. Høy sosial intelligens fører til mindre opplevelse av ensomhet viser en studie av Silman og Dogan (2013). Verdier på arbeidsplassen gjenspeiler individets verdier, og individets forventinger om å få tilfredsstilt sine behov gjennom arbeid (Yilmaz, 2011). Yilmaz (2011) fant at de som scorer høyt på dimensjonene: selvforbedring og åpenhet for endring har mindre grad av ensomhet enn de som scorer lavt. Opplevelsen av å ha like verdier med andre medlemmer i organisasjoner fører til mer interaksjon med de andre og bedre kommunikasjon. Nå verdiene er forskjellige mellom individer på en arbeidsplass, kan ikke de ansatte skape og opprettholde høy kvalitet på relasjonene med medlemmene i organisasjonen (Yilmaz, 2011).

Det andre er hvordan trekk ved jobbkarakterstikk påvirker ensomhet. Bell, Roloff, Van Camp & Karol (1990) fant at antall timer på arbeid kan forutse ensomhet. Desto lengre arbeidstimer, desto lettere er det å ignorere mellom-menneskelige relasjoner, og dermed øker sannsynlighet for ensomhet. Wright (2005) fant en signifikant positiv sammenheng mellom arbeidsmengde, mangel på tid og energi til å håndter problemer i relasjoner og ensomhet på arbeidsplassen. Ved opplevelsen av høy gruppetilhørighet påvirker ikke antall timer opplevelsen av ensomhet, mens det ved lav opplevelse av gruppetilhørighet er en sammenheng mellom antall arbeidstimer og opplevelsen av ensomhet (Wright, 2005).

Det tredje forholdet er trekk ved organisasjonen som påvirker ensomhet. Organisasjonens klima er persepsjonen på kvaliteten i det indre miljøet i en organisasjoner, og spiller en viktig rolle i utviklingen av sosiale forhold på arbeidsplassen (Wright, 2005).

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Studier viser at arbeidsmiljø som har fryktkultur har en sammenheng med ensomhet, mens arbeidsmiljø som har samhold og solidaritet har en negativ sammenheng på arbeidsplassen (Wright, 2005). Wright (2005) fant at når arbeidsmiljøet vektlegger konkurranse og belønninger, personlig interesser, ignorerer teamsamarbeid og gjensidig tillit, så er det krevende og forme vennskap på arbeidsplassen. Dette støttes opp av Slater (1970) som fant tilsvarende funn i sin studie. Empiriske studier viser at leders støtte og støtte fra kollegaer som er likeverdige minsker opplevelsen av ensomhet på arbeidsplassen (Wright, 2005). Studier viser at fravær av organisasjonsstøtte er en indikator på ensomhet. Noe som Stoica og kollegaene (2014) fant gjennom at leders tilbakemelding på deres medarbeiders arbeid er en viktig for å redusere ensomheten, og at støtte er nødvendig for å redusere ensomheten på arbeidsplassen (Lindorff, 2001). Støtte fra andre på samme nivå i organisasjonen bidra til mindre ensomhet gjennom at likheten i posisjonen/rollen i organisasjonen gjorde det mulig å tilpasse strategier i prosessen i samspill med kollegaer som var under press (Greene, 2016).

Holdninger til arbeidsplassen viser at hvis det er mangler i kvalitet og kvantitet i relasjoner og de ikke følger opp til de forventinger som leder har, så vil den positive emosjonelle opplevelsen til arbeidsplassen blir redusert, som igjen kan fører til mindre jobbtilfredshet og arbeids glede (Lam & Lau, 2012). Wright (2005) fant at ensomhet på arbeidsplassen ikke har en sammenheng med organisasjonsforpliktelse, men at ensomhet har en sammenheng med turnover. Tilsvarende fant Ertosun & Erdil (2012) om at emosjonelle og sosiale tap er positivt relatert til intensjon til turnover. Det svekker den emosjonelle forpliktelsen til organisasjonen, og ensomhet på arbeidsplassen forutser en negativ forpliktelse til organisasjonen (Ayazlar og Guzel (2014).

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Metode

Kvalitativ forskningsdesign

Kvalitativ tilnærming i psykologi er generelt engasjert i å utforske, beskrive og tolke deltakerens personlige og sosiale opplevelser (Smith 2013, s. 2). Formålet er å få en økt forståelse og ny kunnskap om lederrollen og hvordan lederne selv opplever og erfarer at lederrollen kan føre til ensomhet. Gjennom studiens problemstilling er søken etter en dypere innsikt i hvordan lederne opplever at ensomhet kan oppstå i lederrollen, fremfor å forklare (Krumsvik, 2014; Kvale og Brinkmann, 2015). Kvalitative forskningsdesign egner seg godt til studier av temaer som der lite forskning av fra før av, og hvor det stilles store krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2013). En styrke er at en kan studere fenomener som det er vanskelig å få tilgang til ved andre metoder. Kvalitative metoder er mest hensiktsmessig å ta i bruk når en ønsker mer kunnskap om opplevelser, tanker, forventninger, erfaringer og holdninger (Malterud, 2018, s. 31). Det er lederens opplevelsesdimensjon som står sentralt i denne studien og ikke bare de generelle forholdene i lederrollen i tråd med Dalen (2011, s. 15) sine anbefalinger. Det er ikke noen forskningsmetode som er bedre enn en annen, men det er det grunnleggende spørsmålet om hvilken metode som er best egnet til det en ønsker å undersøke (Silverman 2015).

Fenomenologien ble grunnlagt på tidlig 1900-tallet av filosof Edmund Husserl. Denne studien tar i bruk fenomenologisk tilnærming. Fenomenologiske studier brukes ofte som forskningsdesign når studiens formål er å beskrive og analysere basert område ifra informantens livsverden og når søker å forstå sosiale fenomener ut ifra informantenes egne opplevelser og perspektiver. Smith (2008, s. 27) viser til at fenomenologi tilfredsstillt operasjonaliserte kriterier for vitenskapelig forskning. Fenomenologisk psykologisk forskning har som hensikt å klargjøre situasjonen til mennesker i deres sosiale daglige liv, fremfor å redusere fenomenet til et nummer av variabler og kontrollere konteksten til fenomenet som

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

skal studeres (Smith, 2008, s. 27-28). Denne studien benytter seg av systematisk tekstkondensering (heretter: STC) som bygger på en fenomenologisk forståelse.

Intervju

Utgangspunktet for studien er å undersøke hvordan leder opplever lederrollen og deres refleksjoner og erfaringer som kan føre til opplevelser av å være ensom i lederrollen.

Gjennom intervju som samtale med en viss struktur og hensikt (Kvale og Brinkmann, 2015, s 22) kan en få frem beskrivende informasjon og nye opplysninger fra lederens opplevelsesdimensjon omkring lederrollen og opplevelsen av ensomhet (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2015). Intervju har som formål å få frem beskrivende informasjon og nye opplysninger om hvordan mennesker opplever ulike sider og aspekter i sin situasjon. Intervju er spesielt godt egnet for å få innsikt i informantens egne erfaringer, tanker og følelser (Dalen 2011, s. 13) og er en viktig målsetning ved bruk av kvalitative tilnærminger at en øke forståelsen av sosiale fenomener (Thagaard, 2018).

Ettersom studien omhandler leders opplevelse av lederrollen, falt valget på en delvis strukturert tilnærming. Ved delvis strukturert tilnærming søker vi å hente beskrivelser fra informantene om deres forståelse og opplevelse av lederrollen og ensomhet, i tråd med Kvale og Brinkmann, 2015, s. 134). Temaene som det skal spørres om er i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis som intervjuet forløper (Thagaard 2010:89). En delvis strukturert tilnærming gir en fleksibilitet til oppfølgingsspørsmål og avklaringer underveis i intervjuet, slik at intervjuguiden benyttes om en huskeliste (Malterud, 2018, s. 134). Eksempelvis kom maktaspektet knyttet til lederrollen inn i to av intervjuene. På forhånd brukte jeg tid på å lese aktuell faglitteratur og studier innenfor feltet i tidsrommet august 2019- desember 2019.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Underveis i intervjuet må intervjuer har oppmerksomhet til å fortolke informantens kroppsspråk, stemmeleie og tonefall underveis i samtalen. I følge Kvale og Brinkmann (2015, s. 20) søker en i det kvalitative forskningsintervjuet å forstå verden ifra intervjupersonens perspektiv og ut ifra deres erfaringer og å avdekke deres opplevelser av verden. Det er fokus på informantens subjekt og dens forståelse og skape mening om ett gitt emne. Det er derimot viktig å ha i bakhode at informanten og det subjektive også er underlagt diskurser, maktrelasjoner, ideologier eller oppfatninger som påvirker deres oppfattelse og handlingsvalg. I tillegg så har omgivelsene påvirkning i hvordan individet opplever situasjonen.

Utvalg

Studiens utgangspunkt er leders opplevelse av det sosiale aspektet i lederrollen. Informanter i denne studien ble avgrenset til å rette seg mot mennesker som har en eller annen form for lederrolle. Studien er har foretatt en klar avgrensning på respondenter, i tråd med det som er den røde tråden ved fenomenologisk forskningsdesign. Rekruttering av informantene foregikk fra august 2019 til oktober 2019.

I første runde ble det søkt etter ledere som har kjent på eller opplevd en eller annen form for ensomhet i rollen som leder. Denne avgrensningen ble satt for å få mer innsikt i hvordan deres opplevelser av lederrollen kan føre til opplevelse og erfaringer med lederrollen. Imidlertid viste det seg å være vanskelig å få tak i leder som kjente på ensomhet. Da det viste seg å være krevende å få tak i informanter, sendte jeg en henvendelse til Kristiansand Næringsforening og ba om en samtale vedrørende studien og mulighet for bistand og hjelp med å spre målrettet informasjon gjennom epost til deres medlemsorganisasjoner/bedrifter til lederne der. Kristiansand Næringsforening sendte ut en epost til alle lederne i deres medlemsbedrifter med informasjon om studien. Videre la de ut en nyhetssak på sosiale medier som ble delt hyppig (Appendix a). I e-posten som ble sendt direkte til lederne i

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

medlemsbedriftene ble lederne oppfordret til å direkte kontakt med meg og ikke gjennom Kristiansand Næringsforening. På den måten ble informantenes anonymitet sikret og ivaretatt (Thagaard, 2013; Dalen, 2011; Kvale, 1996) ved at respondentene tok direkte kontakt med meg, og deres anonymitet ble ivaretatt.

På bakgrunn i informasjonen fra Kristiansand Næringsforening tok flere ledere kontakt med meg. Avgrensingen på ledere som har kjent på eller opplevd ensomhet i lederjobben er en systematisk avgrensning. Innsamlingen av informanter skjedde gjennom en systematisk snøballeffekt. Snøball-effekten blir tatt i bruk når en søker etter informanter en ikke ellers har tilgang til. Valg av snøball-effekt har styrker og svakheter. En av svakhetene er at jeg ved å legge vekt på opplevd ensomhet kan ha eliminert bort aktuelle ledere som kunne tilføyde mer generell informasjon og refleksjoner omkring lederrollen. Ensomhet i lederrollen kan også ha skremt bort aktuelle ledere som kan være ensomme, men som ikke ønsker å erkjenne det for seg selv. Styrken er derimot at de lederne som tok kontakt har kjent på og opplevd en eller annen form for ensomhet og opplevelsen av å være alene i lederrollen. Flere ga uttrykk for i første samtale at de stortrives i lederrollen og at de ikke nødvendigvis er ensomme, men at de opplever en følelse av å være alene. På bakgrunn av den informasjon landet jeg på at det var mest hensiktsmessig med denne avgrensningen for å sikre ny informasjon og forståelse omkring lederrollen og leders opplevelse av de sosiale aspektene ved lederrollen. Seks ledere bestående fra både offentlig og privat sektor, tre kvinner og tre menn deltok i dybdeintervju omkring lederrollen og deres opplevelser.

Datainnsamling

Før intervjuene startet ble det utarbeidet en intervjuguide (appendix 2). Intervjuguide skal være tilstrekkelig omfattende og spesifikk nok til en får de typer nødvendig informasjon som er relevant for tematikken som undersøkes (Thagaard, 2013), samtidig som den skal være så enkel og generell at hvert intervju kan gjennomføres på en fleksibel måte (Grønmo, 2004 s.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

161). Ved utarbeidelsen av intervjuguiden startet jeg bredt, siden studien er induktiv og det var ikke ønske om å miste ulike nyanser og kunnskap gjennom at for snevre spørsmål.

Spørsmålene ble vurdert ut ifra nøkkelord som ensomhet, lederrollen, engasjement, krav og tilhørighet.

Gjennom hele prosessen har forsker et overordnet ansvar for å ivareta informantene (Dalen 2011). I den første samtale med informantene ble det gitt kort informasjon om selve prosjektet, formål med intervjuet og tid/sted for gjennomføring av intervju. Forsker har gjennom hele prosessen et overordnet ansvar for å ivare informantene (Dalen, 2011). Det ansvaret ble ivaretatt gjennom at all deltakelse er frivillig, og at lederne til enhver kan avbryte sin deltakelse uten at det får negative konsekvenser. Deres anonymitet blir ivaretatt.

Lydopptak av intervjuene ble avklart med informantene på forhånd og de ga sin godkjenning. På den måten får en et mer helhetlig og nyansert bilde av intervjuet i ettertid i tråd med hva Thagaard (2013) vektlegger. Båndopptak av intervjuet bidro til at jeg kunne ha oppmerksomhet til informanten og være tilstede og lyttende. Transkriberingen av intervjuene kvalitetssikret også at jeg fikk med nyanser og eventuelt om det var behov for å gjøre justeringer i intervjuguiden. Veileder fikk i tillegg tilgang til intervjuene.

Transkribering av intervju gir mulighet til å høre igjennom intervjuet flere ganger, og jeg fikk mulighet til å undersøke og analyserer datamaterialet mer inngående, og se etter nyanser som ikke er innlysende ved første øyekast. En utfordring med lydopptak er at det kun fanger opp samtalens språklige elementer som pauser, latter, stemmebruk og nøling (Malterud, 2018 s. 73). Silverman (2015) vektlegger er at forsker skal være objektiv og konkret i sin gjengivelse av hva respondenten sier, fremfor å bruke sine egne fortolkninger og ord.

Totalt ble det gjennomført seks dybdeintervjuer med tre kvinner og tre menn i ulike lederstillinger i offentlig og privat sektor. Varighetene på intervjuene var mellom 45 min til to

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

timer. De ble gjennomført på med ca. to ukers intervaller i en periode over 12 uker. Sted for gjennomføring av intervju ble avtalt og tilrettelagt etter hva den enkelte leder ønsket. Formålet var å sørge for at intervjuet ble gjennomført i trygge rammer og skape en, og styrke balansen mellom intervjuer og informant (Kvale, 1996). Videre ble det presisert at informantene under hele samtalen har mulighet til å gi beskjed hvis det er tema/situasjoner de ikke ønsker å snakke om, samt be om pause ved behov.

Under intervjuene ble det en tosidig samtale og det ble mer en dialog omkring tematikken. Gjennom samtalen kom vi innom de ulike spørsmålene i intervjuguiden etterhvert som samtalen utviklet seg. Det ble tid til oppfølgingsspørsmål og oppsummering der det var uklarheter, for å avklare eventuelle misforståelser. På den måten fikk informanten også mulighet til å rette opp eventuelle uklarheter eller misforståelser. I to av intervjuene skjedde det en forandring med informantene underveis i samtalen. De oppdaget nye perspektiver og aspekter ved sin lederrolle, som de ikke hadde tenkt på før intervjuet. Det ble en læringsprosess og refleksjoner omkring tematikken som ga nyanser om deres opplevelse i lederrollen.

Underveis i prosessen vurderte jeg antall respondenter opp mot metningspunkter og tilstrekkelig informasjon. Metningspunkt er når respondentene begynner å gjenta det samme og det ikke kommer ny kunnskap eller opplysninger frem. Da har man nådd et metningspunkt for informasjon som kan gi ny forståelse eller kunnskap (Thagaard, 2013; Kvale, 1997). Kvale (1997) legger vekt på at intervju så mange nok respondenter som det er nødvendig for å skape en forståelse av det fenomenet man forsker på. Det er ikke nødvendig å utføre ytterligere intervju på samme utvalg av respondenter etter at man når «metningspunkt» (Kvale, 1997). I intervjuperioden hadde jeg tid til å danne meg et helhetsinntrykk etter hvert intervju og foreta en vurdering om metningspunktet var nådd.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

De seks intervjuene hadde en varighet på alt fra 45 min til 2 timer. Under intervjuene ble det en tosidig samtale og ble mer en dialog omkring temaet ensomhet. Gjennom samtalen kom vi innom de ulike spørsmålene i intervjuguiden ettersom samtalen utviklet seg. Under to av intervjuene skjedde det en forandring med informantene underveis i samtalen hvor de endret beskrivelse og holdning til tematikken omkring ensomhet. De oppdaget mens de fortalte nye perspektiver og aspekter omkring de sosiale sidene ved lederrollen, og hvordan de opplever de ulike sidene etter hvert som det forløper. Det ble en læringsprosess og refleksjoner omkring tematikken ensomhet som kan oppstå i rollen som leder, som baksiden ved den sosiale siden ved lederrollen i en annen grad enn i de andre intervjuene. Intervjuene fulgte en interguide, men det ble en toveis-samtale med oppfølgingsspørsmål. For å unngå fortolkninger tok intervjuer underveis opp oppsummeringer for informantene for å være sikker på at det som informanten hadde sagt var korrekt oppfattet. Dette for å unngå misforståelser og feil fortolkninger i ettertid etter transkribering. På den måten fikk også informanten mulighet til å rette opp eventuelle uklarheter eller misforståelser.

I etterkant av intervjuene fikk informantene oppfølging gjennom en telefonsamtale. Informantene fikk tilbakemelding på intervjuet og mulighet til å ha en samtale om stå her og nå og forsikre seg om at en ikke hadde skapt prosesser som bidro til tankevirksomhet eller andre helsemessige utfordringer. Samtlige informanter takket for oppfølging, og ga beskjed om at de satte pris på å få dele sine erfaringer og opplevelser. De uttrykte også at de satte pris på oppfølging i etterkant for å få mer kunnskap om tematikken ensomhet i arbeidslivet og hvordan ensomhet påvirker lederrollen.

Intervjuprosessen representerer en mulig intervensjon som kan iverksette prosesser og aktiviteter uro hos respondent (Larsen, Oldeide et. al. 1997 i Malterud, 2018 s. 312). På bakgrunn av den vurderingen fikk samtlige oppfølging i etterkant av intervjuene. Informantene har i tillegg krav på å kunne kontrollere hvorvidt sensitiv informasjon om dem

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

selv forekommer i studien før den blir publisert (Kalleberg, 2006). Under oppfølgingssamtalen ble det klargjort med informantene om at jeg ville ta kontakt med dem hvis det kommer konkrete sitater som kan være gjenkjennbare for dem. Oppfølgingen var et ledd i mitt ansvar for å ivareta lederne, og gi de en mulighet til en de brif i tilfelle intervjuet hadde igangsatt tankevirksomhet i etterkant av intervjuet.

Analyse av datamaterialet: Systematisk tekstkondensering (STC)

Etter transkribering av datamaterialet hadde jeg 65 sider. Bearbeidelsen og analyse av datamateriale ble gjennomført etter Malteruds systematisk tekstkondensering bestående av fire trinn (Malterud, 2018, s. 97-122). De fire trinnene er:

- 1) Å få et helhetsinntrykk.
- 2) Å identifisere meningsdannende enheter.
- 3) Å sammenfatte innholdet i de meningsbærende enhetene.
- 4) Å sammenfatte betydningen av dette.

Trinn 1: Å få et helhetsinntrykk

Målet er å bli kjent med datamaterialet og danne seg et helhetlig inntrykk av det innsamlede datamaterialet. Jeg startet med å gå lese igjennom de transkriberte sidene gjentatte ganger for å danne meg et helhetsinntrykk, fremfor å fokusere på detaljer. I tråd med anbefalinger ble forståelser og teoretiske bakgrunn satt på midlertidig pause (Malterud, 2018, s. 99), for å kunne være åpen for de inntrykk som datamaterialet formidler. Underveis i gjennomlesningen av intervjuene noterte noen stikkord, men forsøkte å unngå å systematisere (Malterud, 2018). Etter gjennomgangen så jeg noen foreløpige temaer som gikk igjen hos de fleste informantene. Disse temaene var: «alene», «utvikle» «tankekjør», «tilstede» «sliten» «stolthet over arbeidsplassen»

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Trinn 2. Å identifisere meningsbærende enheter

I denne fasen startet arbeidet med å organisere og foreta en systematisk gjennomgang av datamaterialet. Jeg tok for meg linje for linje i hvert intervju for å identifisere meningsbærende enhetene. I denne fasen brukte jeg tid på å skrive ned sitater, se etter likhetstrekk og se etter hva som skilte seg ut. Her systematiserte jeg de etter hvilke sitater som var sammenfallende, og de som skilte seg ut fra den store mengden, slik som Malterud (2018) anbefaler. Ved å anvende denne metodikken, fikk jeg klassifisert og sortert de meningsbærende enhetene inn i grupper (koder). De meningsbærende enhetene er både korte og lange, og er ikke bare avgrenset i form av setninger eller replikker. Eksempelvis «Å ta vare på de gode folka», «lederjobben har vært en god skole» «mental oppmerksomhet 24 timer i døgnet» og «alene om beslutningen». I denne fasen er det bedre å ta med seg litt for mye enn litt for lite (Malterud, 2018). Kodene utvikles og justeres med utgangspunkt i de foreløpige temaene og skal skille seg fra hverandre. Underveis kan det kan forekommer endringer og justeringer ettersom de to neste fasene trer til. Malterud legger vekt på at kodene ikke er endelig, men at de utvikles og justeres etterhvert som analysen trer frem gjennom innspill og ideer (Malterud, 2018 s. 101-102). I denne fasen kommer erkjennelsen av at noen kodegrupper kan slås sammen, mens andre tegner et helt nytt tema. Her oppdaget jeg at flere av de opprinnelige kodene belyser en og samme side. For eksempel alene og ensom som to sider av samme opplevelse, mens det på det andre siden kom frem et nytt tema omkring leders opplevelse av fravær av oppfølging og opplæring ved de relasjonelle sidene ved lederrollen. Etter at en ny kode kom frem, så gikk jeg tilbake over tekstmaterialet igjen og så på det med nytt blikk etter den nye meningsbærende enheten «Opplæring». Koding innebærer en systematisk de-kontekstualisering, der deler av teksten hentes ut fra sin opprinnelige

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

sammenheng for senere å leses i sammenheng med andre beslektede elementer i lys av teoretiske perspektiver (Malterud, 2018 s. 104).

Trinn 3. Å sammenfatte innholdet i de meningsbærende enhetene

I denne fasen tok jeg for meg en og en kode og sortere datamaterialet inn i nye meningsbærende enhetene. Hver undergruppe omformuleres til et kondensat som skal sammenfatte og gjenfortelle den aktuelle undergruppen. Det er nødvendig å vurdere om meningsbærende enheter hører hjemme der de er satt, eller om de må flyttes over til andre. Eller vurderer om de i det hele tatt hører hjemme der de står. I denne fasen ser man på dataene med et kritisk blikk. Subgruppen som analyseenhet utvikles gjennom at en lager et kondensat – et kunstig sitat. Et kondensat er et artefakt forankret i data som skal ha med seg det konkrete innholdet fra de enkelte meningsbærende enhetene ved å omsette dem til en mer generell form (Malterud, 2018, s. 107). Avslutter med en formulering av et gullsitat som skal illustrere kondensatet. Eksempelvis «Jo tettere jeg er på en, jo mer venn, jo høyere blir terskelen for å ta tak i de vanskelige tingene» som illustrere relasjonell distanse til medarbeiderne. Sitatene blir en tekst som til sammen bærer i seg summen av innholdet fra de meningsbærende enhetene fra subgruppen. Til slutt kom jeg frem til fem hovedkategorier; leders opplevelse av lederrollen, distanse til medarbeider, Lederrollen i organisasjonen, oppfølging og opplæring og til slutt opplevd utenforskap og tankekjør.

Trinn 4: Å sammenfatte betydningen

I det siste trinnet startet jeg arbeidet med å lage en analytisk tekst basert på hvert kondensat. Bitene skal settes sammen igjen, og rekontekstualiseres. Resultatene gjengis gjennom sitater. Bruk av sitater i teksten er en måte jeg tar i bruk for å nyansere, utdype og eksemplifisere de ulike kategoriene på. Videre vil jeg gjenfortelle lederens opplevelser med

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

egne ord for å få et dypere blikk i hvordan de opplever ensomhet. Alle informantene blir konsekvent omtalt som leder og ikke med subtile navn eller andre koder.

Funn skal sammenfattes i form av fortolkete synteser som grunnlag for nye beskrivelser og begreper som kan deles med andre (Malterud, 2018). Formidlingen skjer på en måte som er lojal i forhold til lederens stemmer, samtidig har jeg et ansvar gjennom min rolle som fortolker av budskapet. Jeg validerer de analytiske tekstene opp mot råmaterialet fra intervjutranskriberingen. På den måten vurderes det om resultatene fortsatt gir en gyldig beskrivelse av den sammenhengen den opprinnelig var hentet ut ifra (Malterud, 2018).

Underveis kom det frem at lederne hadde ulike behov og tanker omkring tematikken. Det ble derfor ikke valgt ut gullsitater, som STC anbefaler. I stedet for valgte jeg å plukke ut flere sitater for å illustrere lederens ulike opplevelser omkring ulike temaer som belyser den sosiale siden ved lederskapet.

Validitet og reliabilitet

I kvalitative studier handler validitet om de tolkninger vi har kommet frem til, er gyldige i forhold til den virkelighet og kontekst vi har undersøkt i (Thagaard, 2013). Validitet kan styrkes ved å tydeliggjøre grunnlaget for fortolkninger gjennom å redegjøre for hvordan analysen danner grunnlag for de konklusjoner som er i studien (Thagaard, 2013).

Forskningens validitet kan styrkes ved å gjøre tydelig grunnlaget for fortolkninger ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlaget for de konklusjoner som studien har kommet frem til i følge Thagaard (2013). Et element som Silverman (2015) drar frem er at forsker skal være objektiv og så konkret som mulig gjengi hva respondent sier fremfor at forsker bruker sine egne ord og fortolkninger i selve sitatet. For å sikre et mest mulig konkret bilde, ble samtlige intervjuer transkribert ordrett før analyseprosessen startet. Under analyseprosessen

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

har de sitater som er blitt brukt tatt direkte fra transkripsjonene, og det er blitt dobbeltsjekket på båndene at det er ordrett sitater.

Det skilles mellom indre og ytre validitet. indre validiteten belyser om studiens funn er i samsvar med virkeligheten og om spørsmålene er besvart, og hvor kongruente de er i forhold til virkeligheten, så belyser den ytre validiteten om hvorvidt det studiens funn kan overføres til andre situasjoner. Ytre validiteten ser på om funnene kan overføres til andre situasjoner og kontekster (Malterud, 2018). I dialog med andre mennesker kan vi risikerer at de svarer noe annet enn det vi faktisk spør om. Det kan være at lederne har andre begreper og har en annen fortolkning og spørsmålene. Det essensielle spørsmålet er om i hvilken grad metoden og rammen er egnet til å gi gyldige svar på det vi spør om. Ved å stille spørsmål om gyldighet kan vi forebygge systematiske feil i forskningsprosessen.

Reliabilitet er i denne sammenheng til repliserbarhet (Silverman, 2015) og viser til hvor pålitelige resultatene er, og hvor godt datamaterialet stemmer overens med virkeligheten. Det er hvorvidt datamaterialet som tolkning og dets konklusjoner bygger på er korrekte og sanne. Thagaard (2013) sier at reliabilitet referer til spørsmålet om en annen forsker utfører og anvender de samme metodene, vil kunne produsere og få samme resultatet. utfordringer ved kvalitative studier er at de blir utviklet og tilpasses underveis i hele prosessen, noe som gjør det vanskelig for en annen å utføre den nøyaktig samme prosessen med tilsvarende respondenter. (Thagaard, 2013). Silverman (2015) viser til at selv om vi vanligvis ikke kan repliserer resultater i kvalitativ forskning, så kan vi styrke studiens reliabilitet gjennom å gjøre hele prosessen mer transparent (Silverman, 2015; Thagaard, 2013). Malterud (2018) referer til at en forskerlogg styrker transparent i de ulike fasene i prosessen gjennom loggføring og notater underveis. Det er underbygget gjennom at jeg har utarbeidet en forskerlogg.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Forskningsetiske refleksjoner

Gjennom hele forskningsprosessen er det en rekke forskningsetiske problemstillinger som dukker opp underveis i prosessen og som forsker bør reflekterer over (Thagaard, 2013). De etiske retningslinjene innenfor forskning er tilstede for å veilede forsker til å ta etiske riktige beslutninger, og som gjelder for alle forskningsprosjekt som utføres (Thagaard, 2013). Intervju som metode består av en rekke etiske problemer. I følge Richards og Schwartz (2002) er det fire typer belastninger og risikoer informanter kan utsettes for; psykisk uro, misbruk, fordreining eller gjenkjennelse (Richard og Schwartz, 2002).

Et av de grunnleggende prinsippene i forskning er retningslinjer om behandling av personopplysninger (Thagaard, 2013). Et kjennetegn ved kvalitative studier er at det ofte oppstår nær kontakt mellom forsker og respondent, og som et resultat av det får forsker tilgang til data som direkte eller indirekte kan knyttes til enkeltindivider (Thagaard, 2013). Undersøkelser som omfatter sensitive data og opplysninger skal meldes til, og godkjennes av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Siden studien omfatter sensitive helseopplysninger og personvernsopplysninger ble det nødvendig å sende inn en søknad for hele prosjektet, og godkjenning innvilget før oppstart av intervjuene.

Thagaard (2013) legger vekt på et viktig etisk prinsipp for de fleste undersøkelser er prinsippet om at forsker skal ha informantens fulle og frie informasjon til å delta og respekt for informanten. Informant skal ha full oversikt over opplysninger og data om seg selv som kan deles med andre. Deltakelsen er frivillig og samtykket er skal være fritt. Alle informantene fikk informasjon om det, og at de kan avbryte deltakelse uten at det får negative konsekvenser for de. Deltakerne fikk også informasjon etter intervjuet om status og videre prosess. De ble oppringt etter intervjuet for å en kort oppfølgingssamtale om situasjonen på arbeid og hvordan de hadde det etter intervjuet. Det ga dem mulighet til å brife eventuelt ting de satt inne med eller andre spørsmål.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Blant annet så er den informasjon og kunnskap som kommer ut av intervjuene avhengig av den sosiale relasjonen mellom informant og intervjuer. Dette avhenger av intervjuers evne til å skape en trygg ramme og trygghet hos informant som gjør at informant føler at det trygt og fritt kan snakke. Balansen mellom intervjuers ønske om å innhente ny kunnskap opp mot respekten for informant og ivaretar informantens integritet fra et etisk ståsted (Kvale og Brinkmann, 2015 s. 35). Det er til enhver tid en balanse mellom grenser som ikke skal trykkes, for å ivareta informantens grenser og ikke trække over og krenke informanten. Det mellom-menneskelige samspillet avgjør intervjuets kvalitet. Intervjuer har et særskilt ansvar for å ivareta informanten og ikke krenke den personlige grenser. For å ivareta dette på best mulig måte fikk alle informantene beskjed før intervjuet startet at de må og skal si ifra hvis det er emner de ikke ønsker å snakke om eller be om pause underveis. Intervjuer har et overordnet ansvar for å sørge for og ikke stille spørsmål slik at informanten opplever seg presset

Alle som deltar i forskningsprosjekt har krav på at all informasjon de gir under datainnsamlingen som omhandler dem selv blir behandlet konfidensielt av forsker (Haugaard, 2013; Thagaard, 2013). All data skal anonymiser i tråd med lov om personvern. I tråd med forskningsetiske retningslinjer ble studien meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (appendix 3) før intervjuene ble gjennomført. Lederne ble informert om konfidensialitet og personvern i første samtale.

Resultater

I denne delen vil jeg presenterer datamaterialet fra intervjuene gjennom en systematisk fremstilling. Kategoriene har som formål å gi en mer dypgående forståelse om studiens problemstilling: «*Hvordan opplever ledere det sosiale aspektet ved lederrollen?*»

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode er jeg opptatt av å løfte frem stemmene til informantene. Det vil jeg gjøre ved gjengi sitater og gjenfortelle deres historier med deres ord og uttrykk for å få et bredere innblikk i hvordan lederne selv opplever det sosiale aspektet ved lederrollen. Som nevnt tidligere kom jeg frem til følgende hovedkategorier; leders opplevelse av lederrollen, distanse til medarbeider, lederrollen i organisasjonen, oppfølging og opplæring og til slutt opplevd utenforskap og tankekjør.

Leders opplevelse av lederrollen

Engasjement og resultatoppnåelse

Lederne vektla muligheten ved å jobbe strategisk som en attraktiv del ved lederrollen. Lederrollen gir dem mulighet til å påvirke og beslutte strategiske valg som fører til oppnåelse av mål og resultater. Med lederrollen følger et ansvar, et ansvar som lederne forteller at de liker og som forplikter dem til å skape resultater, både for seg selv og for resten av organisasjonen. De forteller at ved lederrollen så ligger det et aspekt av makt. Som en leder sa: «En eller annen form for leder, så er det fordi du er glad i makt. Og vil ha makt. Jeg vil ha makt til å kunne realisere ting jeg tror er viktig». Med lederrollen følger makt. En leder la særlig vekt på at en god leder skal innrømme for seg selv at han er glad i makt, men på god måte. Maktaspektet i lederrollen innebærer den makten som leder har for å kunne få realisert ideer og visjoner i organisasjonene gjennom mulighet til å lede mot et gitt mål. Uten makten som ligger til lederrollen, ville de ikke nødvendigvis oppnå tilsvarende resultater gjennom de strategiske valg de opplever som svært viktig i rollen. Gjennom strategisk valg får de et visst handlingsrom til utvikling og jobbe med saker de trives med. Med lederrollen følger et ansvar om å sørge for at alle har en forståelse om hvorfor endringer kommer. Rollen innebærer tidsbruk på det som kan bli bedre innenfor leders ansvarsområde. Prioritering er en sentral del og leder må legge noen føringer, slik at hver enkelt blir mest mulig effektiv og prioriterer

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

tiden sin riktig. Slik en leder utdyper: «Altså en leder som ikke tar eller er tydelig og tar beslutninger, er ingen god leder. En snill leder er ingen god leder»

I lederrollen skapes også entusiasme for prosjekter som de tror på. Flere av lederne viste engasjement og en sterk dedikasjon for den jobben de er satt til å utøve. Det ved at de får lov til å jobbe med saker de finner morsomme og gøy gir dem utfordringer. Den følelsen beskrives som frihet til å jobbe med ting de får lov til og som de finner givende.

Tydelighet, synlighet og utvikling av kompetanse er viktige faktorer i lederrollen slik lederne opplever det. For å oppnå resultater i rollen, så lederne avhengig av tydelige mål, og at de vet hva de jobber mot. En leder la særlig vekt på en utydelig leder, er som å seile en båt uten rår, og ror som seiler litt frem og tilbake her og der. Synlighet er et annet aspekt ved lederrollen som de anser som viktig. De ønsker å være synlige. Det betyr ikke at de skal løpe rundt og se folk hver dag. Men mer i retning type leder som vet hvilken retning organisasjonen skal gå i, og som samtidig til enhver tid skal være synlig for de som lederen leder.

Engasjementet og motivasjonen i lederrollen beskriver lederne at kommer med utviklingen som ligger i den rollen og posisjonen de har. Gjennom lederrollen får de mulighet til å utvikle seg flere plan, både personlig og faglig. Lederrollen gir dem utfordringer hver eneste dag i form av at de er med på å skape og jobber sammen med de gode folka de har rundt seg. Faget de omgås i lederrollen gir dem også motivasjon slik de forteller. Samtlige ledere ga uttrykk for at de er stolte og glade i faget sitt, og denne stoltheten trigges av muligheten til å tilegne seg ny kunnskap og få en faglig utvikling på flere fagfelt. De opplever det som en sterk motivasjonsfaktor, den muligheten til å jobbe med faglige og strategiske spørsmål som de synes er givende og spennende. For de har alle et sterkt ønske om å levere gode resultater og om å være best i klassen.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Lederrollen oppleves også som krevende for lederne. De opplever at de må stå i tøffe saker som personalsaker og alene i beslutningsprosesser. De opplever at lederrollen krever mye energi til tider, og at de står i opplevelsen og kjenner på at de har en annen rolle enn de andre på arbeidsplassen har. Når de opplever at blir beviste på den rollen og kjenner på den ansvarsfølelsen de er alene om å ha, så kommer det en tosidighet omkring opplevelsen av lederrollen, slik en leder utdypet: «Noen ganger så tenker jeg at jeg har verdens gøyeste jobb, Og andre ganger tenker jeg kan jeg gjøre noe annet. Jeg orker ikke mer».

Relasjoner og omsorg

Lederskapet handler for lederne om å ivareta sine ansatte gjennom å sikre utvikling og at kompetansen blir værende i bedriften. En viktig del for dem er å sikre trygghet til sine ansatte, slik at de får mulighet til utvikling både individuelt og i grupper. Leder opplever at han/hun har et særskilt ansvar i rollen med å få de rundt seg til å utvikle seg og gi de rammer og tillit til å vokse. Rollen medfører viktigheten av å tenke relasjonell ledelse, mestringsledelse og de tingene der. Dette blir støttet opp av flere av lederne som forteller at de ønsker å ta vare på folk sine.

Det handler om å gå front som et godt eksempel. Det handler om å ta tak i vanskelige ting. Være en sånn problemløser. Og samtidig være en veiviser. Vise hvor er det vi skal, hva er målene våre, hvor går veien og vise hvor vi skal.

Lederne forteller at de har et stort behov for å ivareta og skjerme sine medarbeider for de beslutninger og tunge avgjørelser som ligger hos lederrollen. Den omsorgen som ligger i lederrollen fører også med seg belastninger for leder. Belastninger i form av at leder påtar seg

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

ekstra arbeidsoppgaver for å skjerme ansatte for ekstra tilleggsbelastninger. En leder forteller om behovet for å beskytte sine ansatte slik:

Særlig beskytter jeg en person da som er ny i arbeidslivet ... x skal få en god start i arbeidslivet.. x har også mange pluss timer på kontoen, men ikke så mange som resten. X har mange år igjen i arbeidslivet og det er viktig for meg at vedkommende får en god start.

Stress og høyt arbeidspress

Samtlige forteller om de negative sidene ved lederrollen som er opplevelse av høyt arbeidspress, stress og til tider altfor stor arbeidsmengde i forhold til tid og ressurser som de har disponible. For å tette gapet, jobber de med det ikke rekker etter ordinær arbeidstid. Deres arbeidsmoral står sterkt og de forteller at de alltid har jobbet mye, og trives i en travel hverdag med muligheter til å jobbe mye. Men til tross at de trives med å jobbe mye, og med høyt arbeidspress, så opplever de blir preget av følelsen av å alltid være på etterskudd. Det etterslepet av arbeidsoppgaver som de har liggende, gjør at de må jobbe ekstra timer. Samtidig som de må minne seg selv om at det er en del av lederrollen og en del av den stillingen de faktisk har. Opplevelsen av høyt arbeidspress underbygger de ved å forteller om arbeidsdager som består av fullt kjørt fra morgen til kveld. Bestående av telefoner, møter, samtaler med mennesker både innad i organisasjonen og eksterne. Den opplevelsen av at de aldri får fri preger lederrollen og er i overkant av hva de føler de mestrer i rollen. Slik en leder forteller: «Det er som en svamp. I det du ansetter en, så er den overarbeidet. Det er en svamp hele greia Jeg jobber i enorme mengder overtid og allikevel alltid er bakpå»

Det støttes opp av flere ledere. En forteller at lederrollen er slitsom. Det er så mange ting og hele tiden huske på. I tillegg så kommer arbeidsoppgaver de må holde a-jour med og

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

ofte de samme problemstillingene som går igjen. En annen forteller om den evige runddans hvor de må forsvare beslutninger ovenfor ansatte som ikke er enig i deres beslutninger. Det kan gjelde ferieavvikling og andre forhold som omhandler de ansatte. Alle lederne gir uttrykk for at det er krevende og belastende å stå i tøffe prosesser. Enten det er personalkonflikter, samarbeidsutfordringer med kollegaer eller omstillingsprosesser. En leder utdyper stresset lik:

At en bare vet at kalenderen er stufull. Hvordan skal jeg rekke alt. Du kan kjenne på det stresset. Det gjør at du må rekke mange utfordringer. Det gjør at det kan være tungt innimellom å håndtere meningsforskjeller, verdier som kan man enig eller uenig i, eller ja.

Jobb – fritid

Lederrollen har sine kostnader, slik lederne opplever det. De har måtte velge bort fritid, og andre sosiale sammenkomster. I perioder opplever de at de bruker mye energi på jobben etter arbeidstid. Lederjobben stopper ikke halv fire, og hvis de opplever at det går utover helsen, så må de finne seg en annen jobb. De tar med seg ting fra arbeid som de tar med seg hjem. Det kan være ting de går og tenker over og bruker mye energi på i fritiden. Tankevirksomheten krever mye energi og gjør at jobben blir inngripende i privatlivet. En leder fortalte at han/hun kan gå og tenke på hendelser som har skjedd på jobb, og så gå og irritere seg over det, og igjen blir irritert over at det brukes energi på å irritere seg over det. Men det å få en klar grense mellom jobb til privat. En utfordring de kjenner på, blant annet fordi lederrollen oppleves som en livstil som har hatt sin pris i forhold til at de har måtte velge bort andre ting som fritid, slik en leder illustrerer:

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Logikken min er at nå jobber jeg stort sett lørdager og søndager. Logikken min er at jeg burde tatt en fri en uke i høst, men jeg gjør det ikke. Logikken min er at hvis jeg tar fri en lørdag eller søndag, eller tar ferie, så blir det jo bare dobbelt så mye når jeg kommer tilbake. Så det er logikken min.

Denne logikken går igjen hos flere av lederne. Det er ikke problem å få mer tid til arbeid. Problemet er å få mer tid til fritid forteller de. Jobben tar for mye av deres liv, og de klarer ikke å legge jobben fra seg etter endt arbeidsdag. De er tilstede og det preger også deres nattesøvn. Noe som en leder forteller at lederen våkner med høy puls på natten og begynner å tenke på jobbrelevante saker. Lederrollen preger deres privatliv, gjennom at de ikke nødvendigvis er fysisk tilstede på hjemmebane, slik som en leder fortalte: «Vi lever som om du ikke eksisterer. For du er jo aldri hjemme. Du er jo aldri til å se og når du er hjemme så er du ikke er jo ikke her likevel». En annen leder forteller om baksiden ved å jobbe i uante mengder:

Du jobber vettet av deg og så forsvinner på en måte livet forbi – barn, fritid og ferier og felles aktiviteter og opplever. Oppleve det å leve liv. Det å leve liv er ikke nødvendigvis det å jobbe 24 timer i døgnet året rundt. Fordi når du er ferdig med en jobb av en eller annet grunn, du blir kasta ut, du blir sparka ut eller du finner ut at du vil slutte så er det ingen som kommer etterpå og takker deg for at du brukte all din tid i jobb, de bare erstatter deg med to. ja!

Opplevelsen av å bli misforstått

Og plutselig så er det som jeg opplevde som et godt samarbeidsklima plutselig endt opp med å bli en krigssone Som at jeg ikke har forståelse for hvordan de har det

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

og at jeg bare er opptatt av å mele min egen kake. Det er jo det stikk motsatte av det jeg prøvde på.

Utdraget er gjengitt fra en leder som forteller om opplevelsen av når intensjonen blir misforstått. Fra en tanke om en god intensjon om å være inkluderende til å bli mistolket og dermed stå alene i full «krig». Lederne opplever at lederrollen innebærer at de må stå i frontlinjen, noe som gjør at de er ekstra utsatt og sårbare i deres lederposisjon. De blir ekstra utsatte når de vet at motstanden fra andre skal komme, og da oppleves ikke lederrollen som givende, og den går fra å være gøy til å bli vondt, trist og dumt. Særlig oppleves det at deres intensjoner om å få til gode prosesser blir misoppfattet som vondt, da deres intensjon er å ivareta og sikre gode resultater. Et utfall som de beskriver er at det starter en tankevirksomhet om hvorfor er det slik? Må jeg endre personlighet? Hva må jeg gjøre annerledes for å unngå at slike situasjoner oppstår. En av lederne beskriver det:

Med det verste jeg synes som person er jo som du sier at jeg når jeg har de beste intensjoner så blir det misforstått til helt andre siden av skalaen til at jeg manipulerer. Da blir jeg fryktelig lei meg.

Dette støttes opp av en annen leder som forteller om situasjoner der lederen kan følt at nå har jeg vært raus og lagt breisiden til og prøvd og liksom og stå med åpne armer, så har jeg ikke følt at det har blitt mottatt og blitt anerkjent. Da snur det seg om til å bli enda verre. Da knytter det seg til. De følelsen som oppstår beskrives slik: «det er fryktelig vondt (tårer). Eee.... Det er på en måte litt sånn fremmedgjøring. Du sitter der som en liten person fra mars som på en måte som mener noe helt annet enn alle de andre».

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Distanse til medarbeiderne

Det har ikke preget lederjobben min. selv om mange vil hevde det motsatte så er jeg introvert av person. Sjenert og har nok av den grunn i mange sammenhenger valgt å trekke meg tilbake fra de sosiale samlingene.. men jeg har tenkt og det mener jeg viktig og helt avgjørende.

Lederrollen fører med seg et valg om en viss avstand til de rundt seg. Lederne forteller at de velger å holde distanse til medarbeider. En leder forteller at det går fint an å gå fra julebordet kl. 22.00. På den måten er leder tilstede lenge på sosiale sammenkomster med jobben, uten å unngå å havne i pinlige situasjoner. To av lederne fortalte at de er introverte i personlighet. De opplever at å være introvert er en styrke i deres valg om å holde en viss distanse til sine medarbeider gjennom at de ikke nødvendigvis trives i store grupper og forsamlinger, men at de har lært seg å delta i profesjonelle sammenhenger. Den avstanden de gir uttrykk for at de har til sine medarbeider, forklarer de gjennom at det er viktig og nødvendig for å ivareta sin rolle og sine relasjoner til de rundt seg. Til tross for at de opplever at arbeidsmiljøet er bra, så opplever de at den distansen de har, fører til at de blir litt aleine, til tross for at de mener at det er viktig å ha nettopp den distansen og avstanden.

Likhetsprinsippet står sterkt, og de tilstreber å behandle sine ansatte likt, og ikke ha «gullunger» blant sine medarbeidere. Prinsippet om distanse legger noen føringer og begrensinger hos lederne i deres relasjoner til sine medarbeidere. Lederne tilstreber et profesjonelt forhold til sine ansatte. Forhold til medarbeider er en evig runddans, og da blir det enklere når det ikke er for nære relasjoner. Valget gjør også at de er bevisste på hva de velger å dele av personlig informasjon til sine medarbeidere. Denne emosjonelle avstanden er for å

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

unngå situasjoner som at en har en kjempegod kamerat i en medarbeider, som en så neste dag må ha en vanskelig personalsak med. Eller som en leder sier: «Jo tettere jeg er på en jo mer venn, jo høyere blir terskelen for å ta tak i de vanskelige tingene».

Lederrollen i organisasjonen

Lederne forteller om de opplever en sterk lojalitet til organisasjonen. Med lederrollen innebærer det at de må få solgt inn endringer og føringer til resten av organisasjonen, og med det så er det likegyldig hva lederen personlig mener. De forholder til seg til de føringer som kommer ovenfra. Samtidig forteller de at hvis de opplever at de må legge inn føringer og endringer som fører til at de begynner å gå på kompromiss med egne verdier, meninger og funksjon så vil de revurderer om de i det hele tatt skal fortsette i jobben, og i ytterste konsekvens slutte i lederjobben. Lojaliteten ligger i at det er viktig at de som ledere i forkant har fått muligheter til å påvirke beslutningen og gitt uttrykk for de meningene de har hatt. En leder la vekt på at en beslutning varer jo bare frem til neste beslutning er tatt. Med lederrollen forholder de seg lojalt til de beskjeder de får ovenfra slik som en leder utdyper:

Så er det noen andre som har bestemt det. Da må jeg forholde meg til det. Hadde det vært opp til meg så hadde vært gjort annerledes. Jeg er jo veldig lojal når jeg får beskjed. Får jeg beskjed om å være lojal så er jeg lojal. Samtidig så våger jeg å si at dette synes jeg. at dette. Jeg tror ikke jeg juger og later som jeg er enig.

«Elsker jo å utfordre organisasjonen og meg selv i hvilken grad kan vi få det til. Og jeg tenker ofte sånn at det er ingenting som er umulig. Det umulig tar bare litt lengre tid». Det denne lederen beskriver er et trekk som går igjen hos lederne. Det å utfordre seg selv og organisasjonen gjennom å se hvilke resultater de kan få til. Lederne legger vekt på at de må

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

kunne ha en stolthet over hvem de representerer. Felles for alle er at de har en ekstraordinær arbeidsmoral og trives med å levere gode resultater. Det at organisasjonen er flinke til å anerkjenne gir dem ekstra motivasjon. Slik denne lederen forteller:

For meg er det viktig å kunne assosieres og stå inne for det man representerer og den arbeidsplassen jeg har og det de gjør hos oss. Hvis ikke blir det helt feil. For i veldig mange settinger. Eller i alle setninger som har med jobb å gjøre. Så blir du veldig identifisert med hvor er du fra? Så er det ikke hvor du bor. Det er hvor du jobber. Det er hvem du representerer da må jeg være i stand til å ha en stolthet over de jeg representerer.

Organisasjonens verdier er viktig for leders opplevelse av lederrollen. Lederrollen definerer leder utover arbeidsplassen. Med lederrollen følger det en identitet, slik som utdraget illustrerer:

Leder: «Identiteten er mer knyttet til at jeg presterer og leverer i alt jeg gjør»

I: Vil du si at du har din identitet i organisasjonen

Leder: ja.

I: Du er på en måte organisasjonen?

Leder: eeeh jaa, et stykke på vei så er jeg nok det

På den andre siden så oppstår det et ubehag hos leder hvis leder opplever at de er for mye uenig eller det blir gjort vedtak som leder selv ikke kan stå inne for, som oppleves slik at leder ikke ønsker å bli assosiert med jobben. Behovet for å høre hjemme står sterkt. En leder fortalte om følelsen av å være utenfor, og aldri føle seg hjemme på arbeidsplassen.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Jeg har ikke følt meg hjemme egentlig. Det har vært så. Akkurat nå føler jeg at det blir bare mer og mer utfordring. Det blir mer og mer synlig for meg at det ikke så mye som holder meg her. Det er ikke noe nær tilknytning. Selv om jeg har gjort ganske mye i denne jobben her og fått til veldig mye her, så betyr det liksom ikke så mye

Oppfølging og opplæring

Opplæring i lederrollen

Samtlige leder har fått tilbud om eller gjennomført en eller flere former for opplæring og lederutviklingsprogram siden de starter i lederjobben. Enten gjennom lederutviklingsprogram internt i organisasjonen eller ekstra program. Opplevelsen de sitter igjen med er at opplæringen har lært dem utrolig mye, og at de på det personlige plan har lært masse og hatt en kjempegod skole. Samtidig så opplever lederne at det er flere ting de ikke får opplæring i og at de bare må deale med saker etter hvert som situasjoner oppstår underveis. En leder illustrerer hva som legges i den største delen av lederskapet:

Konflikthåndtering. Det kan være tilbakemeldinger. Dette med å ha en god medarbeidersamtale med de ansatte. Det å ha, ja Se hver enkelt. Følge opp hver enkelt. Da ja.. det å. det er så mange ting. Mange små ting. Situasjoner som oppstår i det daglige. Min hverdag.

Flere ledere støttet opp om at den viktigste delen ved lederrollen som ikke er administrasjon, så opplever de fravær av støtte og opplæring. De har få eller ingen å sparre med om sosiale utfordringer og mellom-menneskelige utfordringer som følger med lederrollen.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Oppfølging i lederrollen

Lederne forteller om at de opplever at deres ledere igjen, enten styreleder eller øverste leder har en desto mer presset hverdag. Det opplever at det er lett å ta kontakt, samtidig som det er vanskelig å få hjelp og støtte. Den opplevelsen og erfaringen skyldes enten at leder og leders leder ikke er på samme faglige nivå, at leder er nedlesset i arbeid eller at de ikke får konkret tilbakemelding utover at det må du fikse selv.

Et sentralt punkt som gikk igjen hos samtlige leder var «hvem har ansvaret for å lede lederen?». En leder understrekte at medarbeidersamtaler endte opp med å handle om arbeidet som gjøres i avdelingen og ikke om lederes behov. Erkjennelsen som lederne forteller er at organisasjonene ikke er nok til stede for leders personalbehov, og at organisasjonsstrukturene ikke fungerer godt nok. Flere ga uttrykk for at det er et for stort sprang mellom leder og opp til neste leders leder. Samtidig som de ga uttrykk for at de satte stor pris på sine ledere.

I dag kjenner jeg nesten en klump i magen.... at nå bør vi sette oss ned sammen. Får nesten dårlig samvittighet. For hun har så sable mye å gjøre. Det å booke tid hos henne for å bare få ut litt, og så har jeg litt konkrete spørsmål også. Så får jeg nesten litt dårlig samvittighet..... ja, jeg kjenner hun utrolig godt og jeg er utrolig glad i min leder. Og hun gjør en vanvittig god jobb. Men nå har hun så myyyyee. Og ja. Så jeg tror bare at jeg har mye omsorg for henne. Samtidig som jeg har behov for å bli sett.

Opplevelsen av fravær på å bli sett eller tatt for gitt skaper en opplevelse av motløshet. Lederne ønsker ikke å bli tatt for gitt og da oppstår tanker om at det hadde vært fint om noen så hva de faktisk gjorde. I den forbindelse oppstår de løpende evalueringene om det virkelig er verdt det. Hvis jeg tenker mye negativt så kan det jo hende at det går ut over

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

arbeidskapasiteten min og arbeidsoppgavene mine og at jeg ikke gjør de like bra. Og det har jo vært tanker på at nå yter jeg det jeg må og ikke mer enn det.

Opplevd utenforskap og tankekjør

Kognitivt og mental endring

Over tid med høyt arbeidspress og opplevelsen av å aldri komme helt a-jour, opplever lederne endring i deres oppfatning av lederrollen. Det kontinuerlige presset lederne opplever at de står i, fører til en følelse av og ikke strekke til, og alle være på etterskudd. Gradvis starter et tankekjør med tvil om de klarer å levere gode nok resultater. Tvilen og spørsmålene kommer gradvis tikkende om det virkelig er verdt det. En endring som de forteller at ikke var det tidligere. De begynner å tenke og gjøre seg opp vurderinger omkring kostnadene ved lederrollen faktisk er verdt det. De kjenner på at de mellom barken og veden og den opplevelsen kan føre til at leder tar valg forsterke deres totale arbeidsbelastning. Denne endringen gir seg utslag i at de opplever at de er mer slitne enn tidligere.

Jeg merket det med at jeg er så sliten hele tiden. Når fredagen kommer, skal det egentlig komme et yess hos meg... Nå er det helg nå kan vi finne på noe... Når fredagen kommer nå, så tenker jeg at nå kan jeg sove, og så blir jeg liggende på sofaene og det gir jo ingen energi av det. Sånn var det ikke før.

Tankekjøret som begynner å komme tydeligere frem påvirker lederne. En leder uttrykte at det hører med lederrollen. Er du en leder så er du en leder, og med det følger det faktisk ansvar og ensomhet. Lederrollen fører også med seg noe nattlige tankevirksomhet. Det er en del av lederrollen. En leder brukte begrepet «Mental oppmerksomhet 24 timer i døgnet»

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

for å illustrere tankekjøret som oppstår i tidvise perioder. Med mental oppmerksomhet utdyper lederen det slik:

Dreier seg om å være ekstra skjerpet og tenke, tenke igjennom hva. Hva er det jeg mister. Hva er det jeg har glemt. Er det noe jeg har utelatt.. eee for hvis jeg- en handling vil alltid medføre en mothandling..... Konsekvensrekkefølge. Det er de som krever mye energi. Og det gjør at jeg blir ja mentalt opptatt av en sak i mange timer i døgnet.

Opplevelsen av mental oppmerksomhet 24 i døgnet understøttes av de andre lederne, men med andre ord. En leder forteller at det fører til at en i perioder blir veldig dårlig til å koble av hodet. En annen leder forteller at lederen våkner opp med høy puls midt på natta med tanken «har jeg husket det ...». Fokus 24 timer i døgnet gjør at lederne bruker mye tid og energi på jobben og er veldig skjerpet i lange perioder, også etter arbeidstid. De er alltid tilgjengelige og tar telefon og epost. En annen leder forteller at de fortøner seg gjerne ved litt tøffe personalsaker som kan være belastende. Det går ut over nattesøvnen fordi de bryr seg om sine ansatte. Andre forteller at det handler om stor tankevirksomhet på nattestid for å finne grunnlag som støtte opp om de valg og beslutninger som leder skal fronte. Da oppstår negative tanker som kan gå ut over deres arbeidsoppgaver og arbeidskapasitet. Tankekjøret som oppstår er at negative tanker tar mer og mer plass. De beskriver en gradvis endring som de ikke nødvendigvis er klar over skjer, men det som tidligere var utelukkende positivt, begynner å få negative fortegn. Jobben er ikke bare full av energi, men den preges av økende belastninger. En leder forteller:

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Det å gå på jobb. Det er ikke alltid bare positivt. Det har jeg vært vant tidligere. Det har jeg stort sett gledet meg til hver dag. Det er ikke det samme nå. Det kan være litt sånn at jeg må ha en liten peptalk med meg selv i bilen på vei til kontoret fordi jeg i dag vet at det blir krevende på jobb.

Alene eller ensom?

Ensomhet i rollen som leder beskrives som noe annet å enn å være alene. Lederne forteller at å være alene i rollen ikke er det samme som så være ensom. En leder beskrive ensomhet i rollen som den følelsen av å være sammen med andre og føle seg ensom. Det og ikke ha noen å dele med. Den fasaden som lederrollen fører med seg ved at leder aldri har noen å dele med at en har det vanskelig. En annen leder støtter opp ved å fortelle at den ensomhetsfølelsen er vanskelig å beskrive. Leder opplever at han har gode mennesker rundt seg, men til tross for det så kommer leder ofte i en skvis der leder står alene om å ha lederansvaret, og hva det ansvaret gjør med leder. Opplevelsen av å ikke ha noen rundt seg, og at det ikke oppleves like naturlig å ta kontakt med sin nærmeste leder.

De opplever ensomhet som fravær og opplevelsen av å ikke ha de rette personene rundt seg i prosessene. Ensomhet oppleves som et fravær av noe, slik en leder beskriver: «fravær av aksept. Fravær av noe. Spesielt. Hva er det jeg skulle ønske at jeg skulle hatt? Det er for meg det som er definisjon på ensomhet».

Ensom i rollen og faget

En annen leder sier at det er ikke sånn at den følelsen av ensomhet er der dag inn og dag ut. Det er ikke sånn det fungerer. Det er mer knyttet til ensomhet i det faglige lederskapet. Det å skulle ta avgjørelser og faglige vurderinger uten å ha noen særlig å spille oppleves som ensomhet i det faglige, som kan oppsummeres som at en blir mye diskusjoner i hodet til lederen.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Med rolleensomhet er den opplevelsen lederne har ved å kjenne seg alene i arbeid med hele ansvaret. Opplevelsen av å få æren når det går bra, men samtidig som du må ta ansvar og konsekvenser når det går dårlig, uten at du har noen å sparre med. Lederne forteller at oppstår en form for ensomhet som knytter seg til den faglige delen ved lederskapet og fravær av å ha de rette personene rundt seg i ulike situasjoner. En leder illustrere det med at «jeg sitter på ei tue alene og sparrer med meg selv». Den ensomheten som lederne opplever i tilknytning til sin lederrolle vil lederne definere som noe annet enn å være alene. De opplever at det i jobbsammenheng ikke er mangel på mennesker rundt seg. Det er en annen type ensomhet, som de opplever handler om fravær av å ha de rette personene rundt i ulike prosesser. Flere ledere ga uttrykk for at de tror noe av ensomheten ville forsvunnet hvis de hadde hatt de rette personene som kan matche de rundt seg i jobbsituasjon. Den opplevde ensomhetsfølelsen blir mer fremtredener ved beslutningsprosesser, slik som en leder forteller: «det er mye knyttet til beslutningsprosesser. Til de beslutningsprosesser. Ensomhet i beslutningsprosesser. Rett og slett. Ja. Det tror jeg mye av det kan oppsummeres som». Fraværet gjør at lederne ofte sitter og diskuterer med seg selv. Som en leder sier: «Men når jeg begynte å tenke meg om, så tenkte jeg herlighet - Så er jeg ganske ensom».

Når lederne opplever at ikke hører til i rollen som leder, så forsterkes opplevelsen av å føle seg ensom. Det beskrives som en avstand hvor leder føler seg alene. Opplevelsen av å ikke høre til et fellesskap. En leder beskrev denne følelsen som fravær av aksept og fravær av tilhørighet til arbeidsplass slik: «For jeg føler meg ikke verdsatt. Jeg føler meg ikke som en ressurs. Og det tror jeg bunner ut i mye av den ensomhetsfølelsen».

Ensomheten i rollen kan føre til at lederne trekker seg tilbake og har mer tid for seg selv. En leder forteller at det kan beskrives som en nesten ble litt sky. Opplevelsen kan også oppleves som forskjellig verdigrunnlag. Når det er ulikt verdigrunnlag, så skaper det avstand slik en leder har opplevd det.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Tidsaspektet og ensomhetsfølelsen som kommer og går

Ensomhetsfølelsen i lederrollen beskrives som en følelse som ikke er tilstede 24 timer i døgnet, men mer en følelse som kommer og går. De beskriver denne følelsen som å stå helt alene i rollen sin, uten at de blir forstått og imøtekommet med de behov for de opplever at de har. Det er opplevelsen av å ikke bli verdsatt og ikke føle seg som ressurs som kan bidra til at ensomhetsfølelsen oppstår. Som en leder beskriver: «Ja, ensom i den grad at jeg ikke får noen eeee. Får ikke noe konkret tilbake. Blir mer en klapp på skulderen. Dette fikser du. Slapp av. Det ordner seg nok».

Over tid forteller lederne at de begynner å kjenne i symptomene på følelsen av ensomhet. De symptomene beskrives som «tenkte» «innesluttet» «tankekjør» og «trekke seg unna». Denne følelsen oppstår særlig knyttet til krevende prosesser, hvor leder vet at en står alene i prosessen og hvor leder står alene om avgjørelsen. Den følelsen er ikke lett å dele med andre, og heller ikke utenforstående som familie, venner eller andre. Det forklarer lederne med at en må være på innsiden i systemene for å skjønne hva som skjer og hvordan det fungerer. Dette fører til en begrensning hos leder, som igjen oppleves som leders står enda mer alene.

Dette støttes opp av andre leder som forteller at ensomhetsfølelsen kommer ikke ut av det blå, men den kommer gradvis. I noen av tilfellene kan det være små ting som kommentarer, epost eller møter som de har hatt som gjør at den følelsen av ensomhet kommer snikende og gradvis. En leder beskriver det slik: «Den kommer gradvis vil jeg si Men ikke over veldig lang tid. Ganske fort allikevel gå over i en følelse der enn ja, kjenner seg litt aleine». Den følelsen de beskriver er ikke synlig for de med det første, og det tar tid før de forstår og skjønner hva som skjer. Når det vanskelig å skille ut den følelsen når det står midt oppi en sak eller prosess som er krevende. Med det så melder behovet for mer alenetid seg.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Behov for å ha det stille rundt seg og være i mindre sosiale settinger med færre folk. Noe de forteller ikke var tilfellet før de startet i lederjobben. En leder illustrere den gradvise endring slik:

Så det gikk nok altfor lang før jeg var i stand til å se det» jeg kjenner meg bare så sliten. Jeg har ikke lyst å bruke de ordene og hva jeg føler meg. Men det var ikke sånn tidligere at når fredagen kom. Da tenkte jeg at nå er det helg nå skal jeg finne på noe.

En annen leder forteller at det var vanskelig å se for seg at arbeidspresset og alt som hører med lederrollen skulle påvirke leder så mye. Når det står på og når leder står midt i alle prosessene, klarer ikke leder å se hva som skjer, før i etterpåklodskapens lys. Det beskrives som at tankekjøret og at hverdagen har handlet mer om å holde hode over vann, fremfor å kjenne etter på hvilke følelser og endringer som har skjedd gradvis hos leder. t de kan oppleve endringer i følelsesregistret og trekke seg litt mer unna andre mennesker med økt behov for alenetid. De opplever et tankekjør og endring i atferd. En leder beskriver det slik: «Litt innesluttet, litt tankete og ikke så sprudlende. At jeg en blir litt ja. Finner kanskje litt mindre glede i andre ting fordi det tar mye fokus det en oppi der og da»

Jobben blir vanskeligere å legge fra seg og den tar mer fokus. Små situasjoner og ting kan bli til tilleggsbelastninger fordi leder bruker tid og energi på å håndtere det. Noe som igjen gjenspeiler seg i humøret og tankekjøret. En leder forteller om den opplevde endringen slik:

Da kan jeg bli litt nedtrykk og nedstemt. I utgangspunkter er jeg utadvendt og sosial. Får energi av å være sammen med folk. Da merker jeg at jeg det har endret seg. Med det ansvaret som har kommet. Jeg har blitt mer introvert. Jeg har oppdaget behov for

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

mer alenetid, som jeg ikke hadde kjent på før jeg begynte i denne rollen som jeg har nå. Jeg tror det har en sammenheng.

Diskusjon

Studiens formål og metodiske betraktninger

Denne studien har hatt som formål å øke forståelsen om hvordan lederne selv opplever lederrollen gjennom forskningsspørsmålet «Hvordan opplever lederer det sosiale aspektet ved lederrollen?».

Studiens metodiske design er kvalitativt intervju med tekstanalyse av datamaterialet gjennom systematisk tekstkondensering (STC) etter Malterud (2018). Interne validitet er om valg av metode for å belyse problemstillingen. I forkant ble systematisk tekstkondensering ansett som den mest hensiktsmessig metodevalg som kunne dekker problemstillingen gjennom systematisk tekstanalyse av intervjuene. Underveis ble det vurdert hva som var neste steg i prosessen. Det ble undersøkt i litteraturen, som støttet opp om at det en anbefalt måte å gå videre på. Etter analysen ble systematisk tekstkondensering fortsatt ansett som godt metodisk valg for å belyse og underbygge oppgavens problemstilling.

Ekstern validitet handler derimot om overførbarheten fra studiens kontekst, og over til andre områder og/eller populasjoner. Utvalget i denne studien er lite og består av seks ledere som danner grunnlaget for resultatene. Kjønn er likt fordelt, og det er likt fordel om de hadde lederjobb i offentlig eller privat sektor. Studien har tatt utgangspunkt i leders opplevelse av det sosiale aspektet ved lederrollen. Dermed så har ikke kjønn eller sektor hadde en stor betydning for utfallet, ettersom det er selve rollen som er av forskningsmessig interesse. Selv om det er studier som viser at menn er mer prestasjonsorienterte enn kvinner (Greene &

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

DeBaker, 2004), mens kvinner retter oppmerksomheten mot familiespørsmål (Eagly & Wood, 2016).

Reliabilitet (relevans) handler om hvorvidt studien tilføyer eller tilfører noe nytt i forhold til den eksisterende kunnskapen for fagområdet. Dette er et område i utvikling, og det publiserer stadig flere artikler. Oppgaven referer til flere utenlandske studier innenfor tematikken. Det er derimot få studier som går spesifikt på lederrollen og hvordan lederne selv opplever denne rollen. I en rekke studier blir lederrollen sett på som en som oppgave eller et område (Mintzberg, 1973). Det er en tematikk som det er behov for ytterligere studier om, og ikke minst å undersøke og øke forståelsen av lederrollen sett fra lederens ståsted og hvordan de opplever arbeidshverdagen.

Teoretiske implikasjoner

Gjennomført studie viser materialet indikasjoner som støtter opp under de teoretiske rammeverkene og modellene som denne oppgaven la til grunn.

Leders opplevelse av lederrollen

Engasjement og resultatoppnåelse

Lederrollens mange sider og dens kompleksitet fører til at lederne står ovenfor en rekke ulike roller de skal håndtere i løpet av ei arbeidsuke. I tråd med Mintzberg (1973) indikerer materialet at lederrollen oppleves som mangfoldig med ulike roller, alt fra å være omsorgsperson for de rundt seg, til administrator og gjennomfører av mål. Man lærer utførelsen av egen lederrolle først og fremst gjennom egne erfaringer fordi det ikke finnes systemer for kunnskapsdeling og erfaringsutvekslinger mellom ledere i organisasjonen (Andersen, 2008, s. 93).

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Relasjoner og omsorg

Materialet viser at det sosiale aspektet ved lederrollen vektlegger omsorg, tillit og engasjement. Filosofien er at hvis de tar vare på de gode folk, så oppnår de gode faglige resultater, som leder igjen får anerkjennelse av organisasjonen. Lederrollen krever en sosial kontekst gjennom kommunikasjon, visjon og inspirasjon. Dette underbygges i tråd med Bass (1990) som vektlegger behovet for sosiale ferdigheter i lederrollen. Mintzberg (1973) på sin side, viser til at lederrollen består av et mangfold av ulike lederroller, eller arbeidsområder. Lederne har behov for tilhørighet og viser en omsorg for sine medarbeidere. Det kan forklares gjennom den rollen de tar innenfor rammen arbeidsplassen, og at et behov for at de er urolige for at de rundt dem ikke skal like dem, eller miste sosiale bånd (Aanes, 2010). Lederrollens behov for å vise omsorg kan sees gjennom at arbeidsplassen dekkes en stor del av de sosiale behovene (Deci & Ryan, 2008). Å arbeide i tett kontakt med bla. kollegaer regnes som positive buffere mot ensomhet (Cohen & Lui, 2011).

Den norske ledelses-modellen legger vekt på tillit, og forskning av Dysvik og Kuvaas (2012) viser at støttende, mye og imøtekommende ledelse gir mer fornøyde medarbeider og økt lønnsomhet. Ledere som bryr seg om andre mennesker som er i stand til å gi de rundt opplevelsen av å være viktig for organisasjonen resultater, gjør at alle blir mer fornøyd. I lys av Goffman (1959; 1961) så viser materialet at lederne er opptatt å ramme inne sin rolle som leder, og de bevisst når de er «frontstage» og skal prestere og leverer gode prestasjoner.

Stress og høyt arbeidspress

Materialet fra denne studien indikerer at lederne opplever rollestress og et høyt arbeidspress. I tråd med tidligere studier, så det funnet sammenheng mellom rollestress og ensomhet (Cacioppo et al., 2009). Leders om sliter med å oppfylle krav fra omgivelsene eller som ikke mestrer rollen kan bli stress og utbrent av arbeidsbelastningen. Det kan igjen forsterke opplevelsen av ensomhet (Aanes et al., 2009;2010).

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Jobb- fritid

Lederne i studien rapporterer om at lederrollen tar for mye av deres fritid, både fysisk, emosjonelt og psykologisk. Å mestre ulike roller, på ulike arenaer kan oppleves som krevende. Aanes (2009; 2010) fant at en av fem ledere rapporterer at de opplever at lederjobben går ut over familielivet. Materialet viser også at lederne har utfordringer ved å sette grenser for lederrollen inn i privatlivet. Noe som kan føre til at de ulike rollene leder har mellom jobb og fritid ikke er forenlige med hverandre (Aanes et al, 2013)

Opplevelsen av å bli misforstått

En leder forteller om den vonde følelsen av å ikke høre til, og være utenfor resten av organisasjonen gjennom en form for fremmedgjøring. Fremmedgjøringen påvirker den fysiske og psykiske helsen. Dette er i tråd med studier som viser at fremmedgjøring ikke er helsefremmende (Kobasas, Maddi & Kahn, 1982 i Allen & Meyer, 1990, s. 6). Fremmedgjøringen påvirker leders opplevelse av ensomhet i rollen. Noe Banai & Reisel (2007) fant i sine studier. Den beskrivelsen av fremmedgjøring og fravær av tilhørighet beskrives som fravær å høre til og opplevelsen av å tilhøre en annen planet. Dette underbygger Seeman (1983) som foreslår at fremmedgjøring også inkluderer fravær av makt, opplevelse av håpløshet og selvfremmedgjøring. Denne fremmedgjøringen kan være et resultat av rollekonflikter, sosial tilhørighet (fraværet) og forventinger som leder har til sin arbeidsplass (Hodson, 1996).

Distanse til medarbeiderne

Adamson og Axmith (2003) fant at 75 % av de spurte lederne opplever og føler de er på siden av eller utenfor organisasjonsfellesskapet. Lederne i studien underbygger det ved at

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

de har en holdning om at de skal ha distanse til de rundt seg som ikke er på samme nivå som de er. Lederne forteller at de kjenner på at de utenfor eller ved siden i situasjoner som beslutningsprosesser eller når de står i krevende saker hvor de ikke kan dele informasjon med noen.

Den sosiale distansen som lederne velger, forklarer de gjennom en dissonans, og justering av holdninger og atferd. Forklaringen som to av lederne ga om at de er introverte, ga dem en «logisk» forklaring på hvorfor de trekker seg unna i sosiale settinger fordi de egentlig ikke trives i for store sosiale settinger.

Funn viser at lederne strekker seg langt for å tilfredsstille og være på tilbudssiden ovenfor andre i organisasjonen der i jobber. De jobber betydelig mer enn normal arbeidstid, noe de forklarer med at ligger til rollen. De tar på seg ekstra arbeidsoppgaver for å skjerme de rundt seg slik at de ikke får ekstra arbeidsbelastninger. Dette er ikke i tråd med hva Earl, Giuliano & Archer (1983) fant ved at det er mer vanlig at en medarbeider er villig til å strekke seg langt for å tilfredsstille lederen enn omvendt. Det kan derimot være rimelig å anta at lederne i studien kommer i en rollekonflikt, og regulerer sine følelser gjennom å påta seg ekstra tilleggsbelastning, og lederne står midt i rollestress, hvor rollene blir uklare.

Dissonansen i det sosiale aspektet ved lederrollen er særlig fremtredende i de tilfellene hvor lederne forteller om at de jobber i uante mengder overtid, og langt utover normal arbeidstid. En leder rasjonaliserte det til at logikken er at hvis leder ikke drar på jobb i helgene, så blir det så utrolig mye mer arbeid på mandagen. Denne forklaringen er rasjonalisert hos leder for å unngå dissonans.

Lederrollen i organisasjonen

Lederne forteller om et grunnleggende behov for å være en del av organisasjonen, og ha en sentral rolle. De har et behov for å tilhørighet til arbeidsplassen gjennom at lederrollen

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

representerer dem også utenfor arbeidsplassen. Dette støtter opp om hypotesen om behov for tilhørighet av Baumeister og Leary (1995). Et fellestrekk som går igjen hos lederne er at de har en ekstraordinær lojalitet til arbeidsplassen og lederrollen gir dem identitet i hvem de representerer. Dette støtter opp funn ifra studien til Garnes og Mathisen (2014) som fant at norske leder har en sterk organisasjonstilhørighet. Materialet viser at den sterke tilhørigheten til organisasjonen kommer til uttrykk gjennom den ekstraordinære arbeidsmoralen som lederne forteller om sin lederrolle. Lederne har en sterk grad av affektiv forpliktelse (Allen og Meyer, 1991), og de oppnår stolthet gjennom de resultater de oppnår i lederrollen. Materialet viser at de resultater de leverer gjennom lederrollen gir dem gode i form av belønninger og anerkjennelse fra organisasjonen og omgivelsene. Stoltheten fører også med seg at de yter og legger betydelig stor arbeidsinnsats inn i lederrollen sin. Materialet viser også at flere av lederne, til tross for stoltheten til organisasjonen og den sterke tilhørigheten, har vurdert å slutte i jobben. Belastningen blir for stor over tid, og de opplever at de legger ned betydelig arbeidsinnsats og timer, langt mer enn hva som er forventet, og at det på et tidspunkt går over til tankene omkring det virkelig er verdt all den tiden de ofrer for lederrollen og oppnå resultater. Dette sammenfaller med kontinuitetsforpliktelsen (Allen & Meyer, 1991) ved at leder er med tjent med å bli værende i organisasjonen og i stillingen sin enn å forlate organisasjonen. Forpliktelsen til arbeidsplassen og organisasjonen vil vedvare (Mathieu og Zajac 1990).

I en studie av Hrebiniak og Alutto (1972) viser at graden av forpliktelse til organisasjonen synker når stresset og spenningen rundt egen rolle i organisasjonen øker. Materialet viser at når verdiene mellom leder, de ansatte og organisasjonen ikke er i samsvar, så opplever leder at graden av forpliktelse til organisasjonene synker. Det kan forstås gjennom at leder opplever at de ikke blir verdsatt for den innsatsen de gjør. Samtidig viser materialet at de lederne som har samsvar med verdiene til organisasjonen og som opplever stress og høy

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

arbeidsbelastning, har en sterk affektiv forpliktelse. Deres engasjement og forpliktelse til organisasjonen er vedvarende høy, også når arbeidsmengden og presset øker.

Oppfølging og opplæring

Oppfølging i lederrollen

Lederne har sterk forpliktelse til organisasjonen, og flere forteller om opplevelsen av å være alene. Til tross for at lederne opplever forpliktelse og høyt arbeidspress, så har ikke ensomheten sammenheng med deres opplevelse av lojalitet og rolle i organisasjonen. Studier viser at fravær av emosjonell støtte og sosialt fravær skaper turn-over og ønske om å bytte jobb (Wright, 2005). Ayazlar og Guzel (2014) sin studie viser at ensomhet på arbeidsplassen skaper en negativ forpliktelse til organisasjonen. Det kan ikke sies å gjelde for lederne som derimot har en sterk lojalitet og høy grad av forpliktelse til organisasjonene, som støtter opp om Garnes & Matthisen (2014). Det kan også tenkes at norsk arbeidsliv har høy grad av tillit.

Opplæring i lederrollen

I lys av ferdighetsmodellen (Mumford, Zaccaro, Harding et. al, 2000) som legger til grunn at evner og ferdigheter i lederrollen kan utvikles og læres, så etterlyser lederne mer opplæring innenfor det sosiale aspektet ved lederrollen. Materialet viser at lederne opplever at lederrollen blir lettere etter hvert som de får mer erfaring og kunnskap om og i lederrollen. Dette har sammenheng med læringen og den erfaringen lederne oppnå i ulike situasjoner som oppstår, som for eksempel konfliktsaker, krevende personalsaker og andre sosiale aspekter som oppstår i lederrollen. Materialet viser og underbygger at lederne selv opplever at de står mer støtt i lederrollen, desto mer merfaring i de får i ulike arbeidsoppgaven som lederrollen rommer.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Opplevd utenforskap og tankekjør

Kognitiv og mental endring

Materialet viser at når leder opplever fravær av relasjoner og verdimeslige forskjeller relatert til arbeidsplassen, så oppstår opplevelsen av å ikke bli sett. Dette støttes opp av studier til Ernst & Cacioppo (1998) som hevder at desto lengre en person befinner seg og forblir i et negativt sosialt klima og blir eksponert for negative og forstyrrede mellom-menneskelige relasjoner, desto større er muligheten for følelsen av isolasjon og ensomhet. Dette ble underbygget av en leder som fortalte om opplevelsen av og ikke hører hjemme i organisasjonen, noe som leder aldri hadde opplevd før. Dette kan gi en støtte til ensomhetsbegrepet i arbeidslivet hvor ensomhet er knyttet opp til konteksten på arbeidsplassen som en psykologisk tilstand (Wright, 2009).

Resultater fra studien viser at lederne har et sterkt prestasjonsfokus, noe som kan forklare hvorfor de holder distanse til andre på arbeidsplassen. I tråd med studier som viser at personer med sterke konkurranseinstinkter er positivt relatert til opplevelsen av ensomhet på arbeidsplassen (Wright, 2005). Et annet aspekt er samsvar mellom verdiene på arbeidsplassen er forskjellig mellom individene der, kan det skape utfordringer med å skape kvalitet på relasjonene (Yilmaz, 2011). Noe som en leder særlig ga uttrykk for. Derimot så var det ikke gjennomgående.

Forholdet mellom ensomhet og jobbutførelser forklarer Ozcelik og Barsade (2011) gjennom to mekanismer: Kognitiv mekanisme og relasjonsmekanisme. Under den kognitive mekanismen er leder redd for å bli avslørt som ensom og ønsker å bli kvitt de negative emosjonene gjennom selvregulering. Selvreguleringen tar opp en rekke kognitive ressurser som igjen fører til fravær i jobbutførelse (Ozcelik og Barsade, 2011). Ensomhet redusere arbeidsutførelsen gjennom å øke stressfaktoren. Fra et relasjonelt perspektiv oppstår mer distanse til andre medlemmer i organisasjonen og det forsterker opplevelsen av fravær av

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

kontakt og tilhørighet slik Baumeister og Leary (1995) viser til. Lederne i studien har et høyt arbeidspress, og da oppstår det de beskriver som en form for sosial metning. Det oppstår en distanse til andre, også på fritiden. Kognitivt har de nok med tankekjøret og det ligger langt inne å erkjenne at de kjenner seg ensomme i lederrollen. Lederens atferd kan forklares ut ifra de to prinsippene om kognitive mekanismer og relasjonsmekanismer. Motsatt, så vil en organisasjon møter individets behov for gode relasjoner og sosial kontakt, så vil ikke bare jobben utføres bra, de vil gi ekstra for å oppnå organisasjonens mål (Lam & Lau, 2012). Noe lederne forteller om gjennom engasjement og gleden over å få jobbe med det de synes er gøy.

Alene eller ensom?

Materialet viser et skille mellom leders opplevelse av alene og ensomhet. Med lederrollen så følger det med en del alenearbeid, og de opplever at det å være alene i rollen er en del av det som ligger til lederrollen. Det er saker, beslutninger og situasjoner de ikke skal dele med de andre i organisasjonen. Alene er en frivillig betingelse av å være alene, og med friheten til å trekke seg unna relasjoner frivillig (Wright, 2007). Med lederrollen følger det en del alenearbeid. På den andre siden viser materialet at de opplever en ensomhet som kommer i ulike faser. Den er særlig fremtredende ved beslutningsprosesser, hvor det å stå alene går over til å bli en opplevelse av at de ha få, nære relasjoner som de kan støtte seg til og dele tanker med. Det er denne opplevelsen de betegner som ensomhet. Ensomhet i rollen er fravær av noe, og det er en subjektiv følelse som er reell slik de forteller. Lederne i materialet er ikke ensomme, slik som faglitteraturen referer til. Det kan skyldes at det kan oppstå en form for dissonans hos lederne. Det kan være sårt og vondt å erkjenne at de er ensomme i lederrollen, og denne forsvarsmekanismen kan motvirke ubehaget som oppstår ved dissonansen. Studier fra New Zealand viser at leder ikke er mer ensomme enn andre arbeidstakere (Wright, 2012). Leder er ikke nødvendigvis mer ensomme en ansatte (Bell, 1985). Bell, Roloff, Van Camp og Karol

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

(1990) fant at ingen støtte for at selvstendig næringsdrivende har større sannsynlighet for å bli mer ensomme enn de som er ansatt hos andre.

Ensom i rollen og faget

Ledernes opplevelse av ensomhet i rollen og faglig ensomhet kan sees opp mot studier av Cooper & Quick (2003) som kommer med tiltak som motvirker ensomhetsfølelsen. Deres studie anbefaler fire tiltak for å håndtere den ensomheten som lederne i studier referer til. Den først er bruker av mentor eller coach. Den andre er leder til leder støtte, den tredje er betroede personer og den siste er dagbokskrivning. I denne studien kom alle lederne inn på ett eller flere av disse tiltakene over hva de ønsker mer støtte på og oppmerksomhet rundt deres lederrolle.

Tidsaspektet og ensomhetsfølelsen som kommer snikende

Tidsaspektet spiller også en rolle. Over tid når det ikke er samsvar mellom verdiene som leder har og de som resten av organisasjonens står for, så oppstår det en fremmedgjøring. Fravær av leders tilstedeværelse forsterker fremmedgjøringen. En tyrkisk studie fant støtte for at angst og fremmedgjøring kan påvirke jobbutførelsen og organisasjonstilhørigheten (Yilmaz, 2008).

Praktiske implikasjoner

Utvikling av ferdighetsbasert lederutviklingsprogram og oppfølging av den enkelte leder

Studien viser at opplevelsen av fravær av støtte fra overordnet leder fører til en opplevelse av ensomhet, i tråd med hva Johansen og Hall (1994) påpekte om mange ledere opplever isolasjon og ensomhet hvis de ikke har støtte fra deres overordnede eller fra en gruppe med likeverdige personer, som en ledergruppe. Lederne fortalt at deres overordnede

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

faktisk ikke forstår hva står oppi og at de får et klapp på skulderen istedenfor anerkjennelse for de reelle problemene som leder opplever at han står i. Cooper og Quick (2003) viser til at over tid, når isolasjon og ensomheten vedvarer, kan det resulterer i depresjon. Hvis depresjonen vedvarer, vil det føre til ytterlige forsterkning av isolasjon og ensomhetsfølelsen. Dette er det imidlertid ikke noe som indikerer på i denne studien. Lederne opplevde at det var vanskelig å få reell støtte fra sine ledere, og at de savner noen som kan følge dem opp som ansatte i organisasjonene. Enten det er styreleder eller øverste leder, så har noen personalansvar for lederen også. Dette er i samsvar med studier som viser at ledere som opplever fravær av støtte fra deres nærmeste leder, og at dette fraværet påvirker organisasjonen negativt (Ng og Sorenson, 2008). Materialet viser at lederne synes det er vanskelig å ta kontakt med sine overordnede ledere, og at de opplever at de ikke blir tatt på alvor, og det er en form for kommunikasjonsutfordring, hvor leder sitter igjen med følelsen av å ikke bli forstått eller tatt på alvor. I en studie av Steinburg, Sullivan og Montoya (1999) undersøkte de opplevelsen av ensomhet og sosial isolasjon for 15 døve voksne. Studien fant at noen av deltakerne, opplevde at kommunikasjonsbarrierer skapte sosiale vansker som førte til ensomhet som igjen påvirket deres arbeidsprestasjon.

Lederne opplever mangler og utilstrekkelig opplæring i de sosiale aspektene ved lederrollen i de ulike lederutviklings og opplæringsprogrammene de har deltatt i. De etterlyser opplæring i det som omhandler den vanskelige delen ved lederskapet, de sosiale aspektene som en ikke kan lære på et kurs, men som det er behov for kontinuerlig trening i, og opplæring i. Samtidig viser forskningslitteraturen at lederutviklingsprogrammer har en effekt når lederne trenes på flere forhold samtidig (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph & Salas, 2017). Funn viser at lederne etterspør lederutviklingsprogram som kan implementerer en del av de sosiale aspektene som fører med lederrollen, som ikke kan læres gjennom et kurs, men som har behov for opplæring over tid. Det er i midlertidig viktig at gjennom oppmerksomhet

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

omkring tematikken sosiale aspekter ved lederrollen kan en bryte ned tabuer som ensomhet, utenforskap og isolasjon som lederrollen kan føre med seg.

Lederne etterspør steder hvor de kan møte andre i samme situasjon for å dele, motta og lufte tanker, ideer og problemstillinger de står midt oppi. Det gjelder særlig i beslutningsprosesser. Cooper & Quick (2003) anbefaler coaching, støttesamtaler og mentorer som intervensjoner som kan iverksettes for å motvirke opplevelsen av å stå alene i lederrollen. Dette sammenfaller med hva lederne etterspør. Ledere og styreleder bør øke fokus på ivaretagelse og oppfølging av leder som individ og ikke som organisasjonens/avdelingens ansikt utad. Det bør vurderes å opprette oppfølging som ivaretar lederen, enten internt eller gjennom eksterne tilbud som Coach, samtaler med BHT, samtaler med organisasjonspsykolog eller ledergrupper på tvers av organisasjoner som deler erfaringer basert på tillit og trygghet.

Ved å ta i bruk ferdighetsteori innenfor ledelse kan en legge grunnlag for identifisering av talentfulle ledere, og resultatene av vurderingene på ferdigheter og evner kan gi grunnlag for å identifisere nødvendige utviklingsintervensjoner som er tilpasset den enkeltes leders behov for oppfølging og utvikling av ferdigheter og evner i lederrollen.

Ubalansen mellom jobb og fritid i lederrollen

Lederne fortalte om at jobben gikk over i fritiden, og at de har ført til belastninger i form av at de har gitt avkall på ting i fritiden. Denne ubalansen som de referer til er en kilde til tidsbasert stress. Leder har verken tid til og energi nok til å være både leder og familiemedlem samtidig (Lewis og Cooper, 2005). Det kan ligge i at lederrollen ikke er kompatibel med det som kreves i rollen på hjemmebane og i fritiden. Eksempelvis slik den ene leder underbygget med at han var tilstede på jobb, målrettet og resultatorientert på arbeidsplassen, mens når han var hjemme var ikke de verdiene og den atferden forsonlig med familiens verdier, som resulterte i at leder ble fraværende og de opplevde at når han faktisk var tilstede så var han ikke mentalt tilstede.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Hamsterhjulet skaper opplevelsen ensomhet

Materialet indikerer på at over tid så blir jobben altoppslukende og de kommer inn i et hamsterhjul, hvor deres eneste oppgaver er å holde tritt med de arbeidsoppgaver som kommer. Arbeidsoppgaver som tidligere var lystbetont, får et minus foran. Leder begynner å få en endring i atferd gjennom at rollestress og et kognitivt tankekjør melder sin ankomst (Aanes et al, 2013). I perioder er jobben altoppslukende med en mental oppmerksomhet 24 timer i døgnet. Da bruker de mye energi og er ekstra skjerpet. Den mentale oppmerksomheten oppstår særlig ved tøffe personalsaker, konflikter eller ved krevende beslutningsprosesser. Lederne har kommet til et punkt hvor de ofrer mye på vegne av organisasjonen, og identiteten deres ligger langt på vei i deres stilling og lederrolle. De jobber i et tidspress i et hamsterhjul, som de ikke klarer å komme seg ut av. Det er destruktiv prosess hvor jobben gradvis tar over mer og mer av deres fritid og som får omkostninger for deres familiesituasjon. De endrer atferd og opplever en sosial metning etter endt arbeidsdag. Lederne opplever en form for situasjonsbetinget knyttet til arbeidsplassen (Wright, 2005).

Materialet viser at lederne lar lederrollen styre dem og kravene som rollen fører med seg fører til at de velger bort positive belønninger og sosiale settinger utenfor jobben, opplever at livet preges i altfor stor grad av jobben. Ubalansen fører til et overdrevent forhold til arbeid, og det blir en opplevelse av tvang som driver dem. I samsvar med arbeidsbelastningene og kravene øker, øker de sitt arbeid. Noe som går på bekostning av fritid og privatlivet. Det er forsket lite på sammenhengen mellom overdrevet arbeid og opplevelsen av ensomhet.

Fremtidig forskning

Resultatene i studien er et bidrag til å øke forståelsen og kunnskapen om leders opplevelse av det sosiale aspektet ved lederrollen. Et par områder trekkes bør trekkes frem for fremtidig forskning og videre undersøkelser.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Det første er videre studier og undersøkelser omkring lederutviklingsprogrammer inneholder nok kunnskap og erfaringsutveksling omkring det sosiale aspektet ved lederrollen. Ved bruk av ferdighetsteori kan en utvikle modeller og teori om hva som gjør at leder klar å bruke sosiale ferdigheter og kompetanse i å håndtere forskjellige saker til rett tid og bruke sine sosiale evner og ferdigheter til å gjøre en reell forskjell. Gjennom å knytte ulik atferd i de underliggende ferdighetene, evnene og kunnskapene kan gi grunnlag for å formulere mer omfattende teorier omkring lederrollen og lederprestasjoner enn det som tidligere har vært mulig, basert på økt forståelse om hvordan de sosiale aspektene ved lederrollen spiller i daglig utøvelse av ledelse.

Det andre er forholdet mellom ensomhet og arbeidsmengde hos lederne, og om det finnes en sammenheng mellom de to komponentene. Det finnes lite forskning på denne sammenhengen mellom overdrevet arbeidsmengde hos leder og opplevelsen av ensomhet og hvilke omkostninger det har for leder. Yilmaz (2008) legger vekt på at til tross for organisatoriske forhold som hemmer utvikling av sosiale relasjoner, vet vi lite om og hvordan ensomhet på arbeidsplassen påvirker ansatte og leders holdninger og atferd.

Det tredje forholdet er knyttet til beslutningsprosesser og leders opplevelse av ensomhet. Finnes det bestemte situasjoner som trigger ensomhetsfølelsen mer enn andre? Er det visse prosesser som fører til at ledere opplever og står i ensomhet, eller er det andre forhold som påvirker ensomhetens inntog i lederrollen.

Det skal sies at dette er en svært liten studie, som utelukkende har vært ute etter å få mer kunnskap og innsikt fra leders ståsted, og på grunnlag av det kan det være hensiktsmessig å undersøke videre i dybden og bredden på om det er gjeldende for flere ledere fordelt på ulike sektorer i privat og offentlig sektor.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvordan lederne opplever det sosiale aspektet ved lederrollen. Denne studien viser i tråd med teori og tidligere empiri om hvordan lederens opplevelse av det sosiale aspektet ved lederrollen har sammenheng med opplevelse av tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen. Den viser også hvordan lederrollens kompleksitet og utfordringer som lederen står ovenfor, kan justeres og endre leders holdninger for å minske ubehaget som kan oppstå i lederrollen.

Det sosiale aspektet ved lederrollen har positive sider med engasjement og sterk tilhørighet til selve organisasjonen. Det viser klar støtte fra andre studier om sterk organisasjonstilhørighet. På den andre siden så får vi belyst de negative sidene ved det sosiale aspektet, som opplevelsen av fravær av å få gode relasjoner med andre på arbeidsplassen, rollestress og opplevelsen av at ingen følger opp eller lærer opp leder i lederrollens sosiale sider.

Denne studien viser at å ta i bruk dybdeintervju gir ny kunnskap og økt forståelse om lederrollen som igjen tilføyer ny verdi til felt for arbeids- og organisasjonspsykologi, ved å rette oppmerksomhet mot behov for mer forskning omkring det sosiale aspektet ved lederrollen. Dette er kunnskap som er viktig for videre forskning og i en mer generell arbeidskontekst. Derfor vil det være hensiktsmessig at organisasjoner, ledere og andre med personalansvar legger til rette for og støtter leder i lederrollen, fremfor at leder skal oppleve fravær av støtte, tankekjør og ensomhet i rollen som leder.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Litteraturliste

Aanes, M., Glasø, L., & Matthiesen, S. B. (2013) Alene på toppen. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, (s.151-173), Bergen: Fagbokforlaget

Aanes, M. M., Mittelmark, M. B., & Hetland, J. (2009). The experience of loneliness: Main and interactive effects of interpersonal stress, social support and positive affect. *International Journal of Mental Health Promotion*, 11(4), 25-33.

Aanes, M. M., Mittelmark, M. B., & Hetland, J. (2010). Interpersonal stress and poor health: The Mediating Role of Loneliness." *European Psychologist* 15: 3-11.

Adamson, B., & Axmith, M. (2003). The CEO disconnect: Finding consistency between personal values and the demands of leadership. *Ivey Business Journal*, May/June, 1-6.

Album, D. (1996). *Nære fremmede: pasientkulturen i sykehus*. Tano.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.

Andersen, C. (2008). Med blanke ark, en studie av hvordan førstegangsledere lærer lederrollen (Masteroppgave, Høgskolen i Sogn og Fjordane). Høgskolen i Sogn og Fjordane.

Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.

Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.

Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Point-counterpoints: Anxiety and social exclusion. *Journal of social and clinical Psychology*, 9(2), 165-195.

Bell, R. A. (1985). Conversational involvement and loneliness. *Communications Monographs*, 52(3), 218-235.

Bell, R.A., Roloff, M.E., Van Camp, K., & Karol, S.H. (1990). Is it lonely at the top? Career success and personal relationships. *Journal of Communication*, 40(1), 9- 23.

Burns, J. (1978). *Leadership* (Harperperennial political classics). New York: HarperPerennial.

Cacioppo, J. T., Hughes, M. E., Waite, L. J., Hawkley, L. C., & Thisted, R. A. (2006). Loneliness as a specific risk factor for depressive symptoms: cross-sectional and longitudinal analyses. *Psychology and aging*, 21(1), 140.

Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. WW Norton & Company.

Cohen, A., & Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46(4), 271-287.

Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse*. Fagbokforl..

Cooper, J. (2007). *Cognitive dissonance: 50 years of a classic theory*. Sage.

Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2003). The stress and loneliness of success. *Counselling Psychology Quarterly*, 16(1), 1-7.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (Vol. 2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). When Rewards Compete With Nature. I Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance. C. Sansone og J. M. Harackiewicz (red).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.

Drucker, P. F. (2008). *Managing oneself*. Harvard Business Review Press.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651-664.

Earle, W. B., Giuliano, T., & Archer, R. L. (1983). Lonely at the top: The effect of power on information flow in the dyad. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9(4), 629-637.

Ernst, J. M., & Cacioppo, J. T. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied and preventive psychology*, 8(1), 1-22.

Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.

Garnes, S., & Mathisen, G. E. (2014). Organizational commitment of directors in collaborative tourist organizations: mediating effects of boardroom behavior. *Journal of Travel Research*, 53(4), 448-461.

Glasø, L., & Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader-subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 49-73.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday

Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Ravenio Books.

Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig: en studie i hverdagslivets dramatik*. Pax forlag.

Greene, N. T. (2016). *Loneliness and perceived social support in the workplace of the school principal* (Doctoral dissertation, Southern New Hampshire University).

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.

Gumpert, D. E., & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 18.

Hall, R. J., & Lord, R. G. (1995). Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 265-287.

Harmon-Jones, E., & Mills, J. (1999). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory.

Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., & Levy, N. (2015). An action-based model of cognitive-dissonance processes. *Current Directions in Psychological Science*, 24(3), 184-189.

Hawkley, L. C., Burleson, M. H., Berntson, G. G., & Cacioppo, J. T. (2003). Loneliness in everyday life: cardiovascular activity, psychosocial context, and health behaviors. *Journal of personality and social psychology*, 85(1), 105.

Hawkley, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of behavioral medicine*, 40(2), 218-227.

Hawkley, L. C., Thisted, R. A., & Cacioppo, J. T. (2009). Loneliness predicts reduced physical activity: cross-sectional & longitudinal analyses. *Health Psychology*, 28(3), 354.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology, 87*(3), 474.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly, 555-573*.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

Kalleberg, R. (2006). *Forskningsformidling: For brukere eller borgere?* (pp. 56-62). Oslo.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforl..

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndverk*. Hans Reitzels Forlag.

Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(20), 4265-4282.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1686.

Lee, T. W., & Maurer, S. D. (1999). The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover. *Journal of Managerial issues, 493-513*.

Leippe, M. R., & Eisenstadt, D. (1994). Generalization of dissonance reduction: Decreasing prejudice through induced compliance. *Journal of personality and social psychology, 67*(3), 395.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Lewis, S., & Cooper, C. (2005). *Work-life integration: Case studies of organisational change*. John Wiley & Sons.

Lindorff, M. (2001). Research Note: Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work and Stress*, 15(3), 274-282.

Luo, Y., Hawkey, L. C., Waite, L. J., & Cacioppo, J. T. (2012). Loneliness, health, and mortality in old age: A national longitudinal study. *Social science & medicine*, 74(6), 907-914.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag: en innføring*. Universitetsforlaget.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Irvington.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Ozcelik, H., & Barsade, S. (2011, January). Work loneliness and employee performance. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Peplau, L. A. (1985). Loneliness research: Basic concepts and findings. In *Social support: Theory, research and applications* (pp. 269-286). Springer, Dordrecht.

Peplau, L. A., & Caldwell, M. A. (1978). Loneliness: A cognitive analysis. *Essence: Issues in the Study of Ageing, Dying, and Death*.

Peplau, L. A. and D. Perlman (1982). *Loneliness: a sourcebook of current theory, research and therapy*. New York, Wiley.

Raaheim, A. (2002). *Sosialpsykologi*. Fagbokforl.

Richards, H. M., & Schwartz, L. J. (2002). Ethics of qualitative research: are there special issues for health services research?. *Family practice*, 19(2), 135-139.

Richardsen, A. M., & Matthiesen, S. B. (2013). I førersetet, men stresset. *Om arbeidsbelastning og strss blant norske ledere*. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & SB Matthiesen, *Livet som leder. Lederundersøkelsen*, 3

Robinson, A., & Marentette, D. (2014). The lonely leader. *Leadership Excellence*, 31(4), 36-37.

Rook, K. S. (1984). Research on social support, loneliness, and social isolation: Toward an integration. *Review of Personality & Social Psychology*.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Russell, D., Peplau, L. A., & Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA Loneliness Scale: concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of personality and social psychology*, 39(3), 472.

Rønning, R., W. Brochs-Haukedal, L. Glasø & SB Matthiesen (Red.)." *Livet som Leder: Lederundersøkelsen 3* (2013): 15-27.

Seeman, M., & Seeman, T. E. (1983). Health behavior and personal autonomy: A longitudinal study of the sense of control in illness. *Journal of health and social behavior*, 144-160.

Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 41-50.

Silman, F., & Dogan, T. (2013). Social intelligence as a predictor of loneliness in the workplace. *The Spanish journal of psychology*, 16.

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage.

Smith, J. A. (2003). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage Publications, Inc.

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur* (Vol. 4). Bergen: Fagbokforlaget Statistisk sentralbyrå. Stadig flere kvinnelige ledere. Dato: 12.10.2017.

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>.

Steinberg, A. G., Sullivan, V. J., & Montoya, L. A. (1999). Loneliness and social isolation in the work place for deaf individuals during the transition years: A preliminary investigation. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 30(1), 22-30.

Stoica, M., Brate, A. T., Bucuta, M., Dura, H., & Morar, S. (2014). The association of loneliness at the workplace with organisational variables. *European Journal of Science and Theology*, 10(5), 101-112.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.(14 sider), 193-206.

Theeke, L. A. (2009). Predictors of loneliness in US adults over age sixty-five. *Archives of psychiatric nursing*, 23(5), 387-396.

Yilmaz, E. (2011). An investigation of teachers loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5070-5075.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.

Weiss, R. S. (1973). Loneliness: The experience of emotional and social isolation.

Wright, S. L. (2005). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Research on Emotion in Organizations*, 1(1), 123-142.

Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development.

Wright, S. (2007). The experience of loneliness in organisations.

Wright, S. (2012). Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers' loneliness in organizations. *The Journal of psychology*, 146(1-2), 47-60.

Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1992). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317-342.

Appendiks

Appendiks A: Kristiansand Næringsforening. Publisert: 02.10.2019



– Jeg hadde lyst til å fordype meg i tematikken ensomhet i arbeidslivet, og valgte å undersøke ensomhet blant ledere og forhold som påvirker, eller utløser, ensomhet hos ledere. I en kvantitativ undersøkelse fra AFF med 2910 respondenter, viser funn at en av ti ledere selv rapporterer at de er ensomme i rollen som leder, sier Nøding, som for tiden tar en master i arbeids- og organisasjonspsykologi ved UiB.

– *Hvorfor akkurat dette temaet?*

– Ensomhet som tema er spennende og det er et felt innenfor arbeidslivet som er forbundet med skam og tabu.

Jeg kjenner at jeg er nysgjerrig på hva som gjør at ledere kjenner seg ensomme i rollen og hvilke tiltak som kan

motvirke leders opplevde grad av ensomhet. Samtidig tror jeg det er ledere der ute som sitter med viktig kunnskap og informasjon omkring ensomhet i arbeidslivet, sier Nøding, som gjør oppgave i tett samarbeid med sin veileder, Mette Aanes.



Hanne M. Nøding

Resultatene av studien vil være klare innen mars 2020.



Nå ønsker Nøding, som skal foreta en kvalitativ studie, å komme i kontakt med ledere som kunne tenke seg å stille opp til intervju for å snakke om temaet.

– Jeg er på utkikk etter ledere på ulike nivåer som selv kjenner på at de er ensomme i rollen som leder. Mellomledere, avdelingsleder, styreledere, direktører, enhetsleder i både privat og offentlig sektor. All informasjon behandles konfidensielt og det vil ikke fremkomme hvem som er blitt intervjuet. Personvern og hensyn til den enkelte står naturligvis sentralt i studien.

– Hvordan vil intervjuene foregå?

– Intervjuene foregår gjennom en delvis strukturert samtale. Jeg har på forhånd en del spørsmål som jeg ønsker mer informasjon om. Det blir en samtale mellom meg og respondenten. Før intervjuet vil jeg ha en kort samtale med respondenten om prosessen og formålet med intervjuet.

Ønsker du å stille opp i studien? Ta kontakt med Hanne Nøding: 930 79 679 eller epost: h.noding@gmail.com.

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Appendiks B: Intervjuguide

1. Kan du fortelle litt om din rolle her på arbeidsplassen din?
2. Hva er din tanke om rolle som leder?
3. Har du noen gang opplevd at jobben din er belastende. Kan du utdype det.
4. Hvordan er det sosiale klima i bedriften? Er det fokus på prestasjon, konkurranse, hjelpe hverandre, delingskultur? Hvordan er holdningene til samarbeid?
5. Hva er ensomhet for deg? Kan du utdype det? Har du noen gang kjent deg ensom i rollen som leder?
6. Hvordan tenker du om deg selv som leder?
7. Hvordan tenker du generelt om klima på jobben
8. Du har meldt deg på fordi du kjenner på ensomhet?
9. Hva legger du i rollen som ensom i rollen som leder? Kan du utdype? Har du eksempel på konkrete situasjoner/hendelser hvor du har kjent på den følelsen? Hva skjedde i forkant? Kom den følelsen gradvis eller plutselig?
10. I situasjoner hvor du har kjent på ensomhet, kan du beskrive hvordan det oppleves for deg?
11. Hvordan påvirker det deg? Konflikter, engasjement.
12. Hvor viktig er det for deg at du har gode relasjoner til dine medarbeidere? Hva slags type forhold tenker du har? Kan du gi eksempler?
13. Hva gjør at du har ulike relasjon til dine medarbeidere? Hva er viktig for deg i relasjonen til dine medarbeidere?
14. Har arbeidsplassen din gjennomgått endringer siden du starter her? Hva har vært din rolle i den/de prosessene? Kan du utdype? Gi eksempler?
15. Hvordan har denne prosessen vært for deg? Er det noen spesielle ting som har hendt? Hvordan håndterte du dette? Er det spesielle faser du har vært mer ensom enn andre?
16. Opplevde du at du måtte fronte standpunkt som var imot ditt personlige verdisyn? Har du opplevd det i rollen som leder? Kan du gi eksempel?
17. Føler du at dette har påvirket deg i jobbhverdagen
18. Er det noen spesielle hendelser som har utløst det? Kan du forklare hva som skjedde? Er det noe spesielt du har lyst å legge til
19. Dine følelser – hvordan virker det på deg? Har du opplevd noe som kan være viktig å få frem? Hvordan håndtere det du deg?
20. Hender det noen ganger at du tenker negativ rundt rollen din som leder? Hvem da? Hva skjer med deg da? Hvilke følelser får du da?

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

21. Kan du si noe om hvordan det oppleves, og hva slags betydning det får både jobbmessig og privat
22. Hva tenker du? (konsekvenser)
23. Er det noen ting du tenker du kunne gjort annerledes? Hva tenker du da? Er dette noe du kjenner igjen fra tidligere? Er det knyttet til personligheten? Typer og hvordan du for eksempel håndterer stress.
24. Hvordan opplever du dine relasjoner til de rundt deg?
25. Hva kunne vært gjort annerledes for at du ikke skulle fått følelsen av ensomhet i rollen som leder?
26. Hva trenger du mer av?
27. Avslutningsvis – er det noe mer du vil tilføye? Er det andre kommentarer til tematikken som du ikke føler har blitt belyst?

Appendiks C: Godkjenning fra NSD, personvern. Referanse: 726414**NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 726414

Sist oppdatert

19.04.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

-
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedømmer eller lovovertrедelser?

- Helseopplysninger

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Leders subjektive opplevelse av ensomhet i rollen som leder

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Intervjuer med ledere som selv rapporterer at de har vært eller er ensomme i rollen som leder. Det kan gjennom intervjuene fremkomme sensitive opplysninger om f.eks arbeidsplass, personlige forhold og helsemessige opplysninger.

Ekstern finansiering**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hanne M. Nøding, H.noding@gmail.com, tlf: 93079679

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Bergen / Det psykologiske fakultet / Institutt for samfunnspsykologi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Mette Aanes, mette.aanes@uib.no, tlf: 99494258

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttering har vært målrettet mot ledere som kjenner seg ensomme i rollen som leder. Næringsforeningen i Kr.sand har bistått med å nå ut til denne målgruppen. Da gjennom en sak på deres nettside, SoMe og gjennom nyhetsbrev målrettet til alle deres medlemmer. Det har også vært opprettet kontakt med HR-avdelingen ved Sørlandet Sykehus. Se vedlagt e-post.

Alder

20 - 66

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer
- Helseopplysninger

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Grunnlag for å behandle særlige kategorier av personopplysninger

Uttrykkelig samtykke (art. 9 nr. 2 bokstav a)

Redegjør for valget av behandlingsgrunnlag

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Informasjonsskriv

samtykke og infoskriv nov 2019.doc

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Respondent sender e-post / ringer og gir beskjed om at samtykke trekkes tilbake, slik at det blir skriftlig. Student svarer tilbake med bekreftelse på at epost/telefon er mottatt med tidspunkt og dato, kopi til veileder.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

tilsendt opplysninger som handler om de. Tilgang til sitatsjekk

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

OneDrive

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- opplysningene krypteres under lagring

Varighet

Prosjektperiode

14.10.2019 - 01.03.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Intervjuguide Meldeskjema inn til Sørlandet sykehus, godkjent av veileder Mette Aanes.

Andre vedlegg

Intervjuguide.docx

Sørlandet sykehus.pdf

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Appendiks D. Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet *Lederes subjektive opplevelse av ensomhet i rollen som leder*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederes subjektive opplevelse av ensomhet i rollen som leder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgaver ved institutt for samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen. Studien skal undersøke lederes subjektive opplevelse av ensomhet i rollen som leder. Det er de subjektive opplevelsene og hva det gjør med rollen som leder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det psykologiske fakultet, Institutt for samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen.

Veileder er Førsteamanuensis Mette Aanes.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for intervjuene er ledere som opplevd eller kjent på følelsen/opplevelser av ensomhet i rollen som leder. Kontaktet gjennom bla. Næringsforeningen i Kristiansand og Sørlandet Sykehus HF om å delta hvis en har lyst. Frivillig tiltak.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Intervju og samtale omkring ensomhet i rollen som leder.
- Intervjuet tas opp på bånd, for deretter å transkriberes. Alt slettes senest mars 2020. Kun veileder og student har tilgang til opptakene.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema, UCLA Loneliness Scale. Det vil ta deg ca. 15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om ensomhet. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk»

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Tilgang ved Institutt for samfunnspsykologi er veileder Mette Aanes og student*
- *Alle respondentene er anonyme. Navnene kodes med leder1, leder2, leder3 osv. For egen koding har vi oversikt over hvilke ledere, med koder etter omvendt navn, For eksempel: Kari Hansen, blir til HK.*
- *Data som er transkribert låses inn i låseskap når det ikke er i bruk.*
- *Data krypteres.*
- *Slettes etter analysedelen i masteroppgaven er ferdigstilt.*

Ved publisering vil respondentene få tilgang til sitater som direkte omhandler dem, samt mulighet til å gjøre korrigerende/endringer. Opplysninger som vil publiseres er sitater som

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

underbygger fellesnevnerne for den subjektive opplevelsen av ensomhet i rollen som leder. Det er hovedsakelig knyttet til rollen som leder og den opplevde ensomheten og hva som leder opplever.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes mars 2020. Innleveringsdato er 15.03.2020

All data slettes etter mars 2020.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for samfunnspsykologi ved Psykologisk fakultet ved UiB har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Institutt for samfunnspsykologi ved Psykologisk fakultet ved UiB ved Mette Aanes og Hanne M. Nøding
- Vårt personvernombud: *[sett inn navn på personvernombudet hos behandlingsansvarlig institusjon]*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mette Aanes
Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Eventuelt student

DET SOSIALE ASPEKTET VED LEDERROLLEN

Appendiks E. Sjekkliste for kritisk lesing av kvalitative studier, Malterud

Sjekkliste for kritisk lesing av kvalitative studier, Malterud (16)			
	Ja	Komm	Nei
Problemstilling			
Er forskningsspørsmålet relevant?			
Er problemstillingen tilstrekkelig avgrænset og fokusert?			
Gir artikkelen tittel et dekkende inntrykk av innholdet?			
Refleksivitet			
Har forskeren presentert motiver, bakgrunn, perspektiver og antakelser?			
Er konsekvensen av for forståelsen drøftet tilfredsstillende?			
Metode og design			
Er kvalitative metoder egnet for utforskning av artikkelens problemstilling?			
Har forskeren valgt den mest adekvate kvalitative design?			
Datainnsamling og utvalg			
Har forskeren presentert sin utvalgsstrategi (oftest strategisk eller teoretisk, ikke representativ eller tilfeldig)?			
Er dette tilfredsstillende begrunnet?			
Er dette en utvalgsstrategi som er best mulig egnet til å belyse problemstillingen?			
Har forskeren drøftet konsekvensene av sin utvalgsstrategi i forhold til alternative valg?			
Presenteres betydningsfulle kjennetegn ved utvalget tilstrekkelig til at leseren kan forstå konteksten for gjennomføring av studien?			
Teoretisk referanseramme			
Presenteres de teoretiske perspektivene som studien bygger på?			
Er den teoretiske referanserammen adekvat i forhold til prosjektets problemstilling?			
Forklarer forfatteren hvordan teorigrunnlaget har formet analysen?			
Analyse			
Beskrives prinsipper og prosedyrer for bearbeidning og analyse av data tilstrekkelig til at leseren får innsyn i veien fra rådata til resultater?			
Forklarer forfatteren hvordan kategoriene i resultatdelen ble etablert – stammer de fra teorigrunnlaget eller er de utviklet med bakgrunn i de empiriske data?			
Forklars prinsippene for organisering av resultatpresentasjonen?			
Presenteres strategier for resultatvalidering (f.eks. alternative fortolkninger, informantvalidering, triangulering) i metodepresentasjonen eller diskusjonen?			
Resultater			
Gir resultatene relevante svar på studiens problemstilling?			
Lærer vi noe nytt ved å lese resultatene?			
Er resultatpresentasjonen en overbevisende fremstilling av funn utviklet fra det empiriske materialet som noe annet og noe mer enn forskerens for forståelse og teoretiske referanseramme?			
Brukes sitater på en adekvat måte til å understøtte og berike forskerens sammenfatning av monstre identifisert og gjenfortalt fra systematisk analyse av materialet?			
Diskusjon			
Drøftes spørsmål om intern validitet (hva handler egentlig denne studien om)?			
Drøftes spørsmål om ekstern validitet (overførbarhet av funn eller begreper)?			
Drøftes spørsmål om refleksivitet (forskerens rolle, perspektiver og posisjoner)?			
Finner vi selvkritiske overveielser om konsekvenser av den valgte design?			
Drøftes studiens begrensninger, samtidig som forskeren tar ansvar for de valg som er gjort?			
Drøftes funnene i lys av aktuelle teoretiske og empiriske referanser?			
Peker forskeren på noen utvalgte implikasjoner av de funn som er presentert?			
Presentasjon			
Er teksten velorganisert og lettlest?			
Kan leseren skjelve mellom informantens stemmer og forskerens stemme?			
Referanser			
Er sentrale og spesifikke referanser på feltet tilfredsstillende dekket og presentert?			

