

Ledere i møte med sin egen profesjon

- En kvalitativ studie om hvilke utfordringer ledere beskriver i forhold til det å være leder og inneha en profesjon, og hvordan de håndterer dette

Renate Carita Nordh

MAVERD-599

L 41 Mastergradsoppgave i VBL

Veileder: Gry Espedal

Antall ord: 35671

Dato 02.05.14



*Hemmeligheten ved
Verdibasert ledelse
er kanskje ikke å åpne munnen,
men å åpne hjertet og sinnet...*

Sammendrag

Tema og hensikten med studien er å undersøke hvilke utfordringer ledere beskriver de opplever i forhold til det å være leder og inneha en profesjon, og hvordan de håndterer dette. Studien er rettet mot offentlig sektor - også beskrevet som profesjonelle byråkratier, som kjennetegnes ved særegne trekk og et høyere krav om modernisering, effektivitet og økonomistyring. Dette stiller følgelig krav om ledelse, og ledelse i offentlig sektorer beskrevet som komplekst og utfordrende. Følgende problemstilling er lagt til grunn for studien;

Hvilke utfordringer beskriver ledere at de opplever i forhold til å være leder og inneha en profesjon, og hvordan håndterer de dette?

Den teoretiske og forskningsmessige forankringen for studien, har utgangspunkt i offentlig sektor, profesjonsteorier, profesjonsledelse versus profesjonell ledelse. Hovedvekten av teori og forskning relateres til verdier og verdibasert ledelse, da studien også søkes å ses i lys av verdibasert ledelsesfilosofi.

Studiens metodevalg er kvalitativ metode, og det ble gjennomført seks intervjuer av ledere i offentlig sektor som hadde profesjonsutdanning i tre ulike kommuner. Profesjonene som legges til grunn for denne studien er; barnevernspedagoger, lærere og sykepleiere.

Studiens hovedfunn viser at ledere opplever et problemfokuseret spenningsfelt med det å være leder og inneha en profesjon. Dette er relatert til ledernes verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektiver, og vises også som en indre personlig konflikt når lederen møter sin egen profesjon. Ledernes referanser til verdier, identitet og lojalitet er knyttet mer til profesjonsrollen enn til lederrollen. De har utfordringer med å gi slipp på sin profesjonstilhørighet etter at de har blitt ledere, og beslutninger relateres mer til profesjonsrollen, enn til lederrollen. Respondentene tilkjenner få beskrivelser for at de håndterer utfordringene, og dette årsaks forklares med at de ikke har etablert en personlig lederplattform.

Studien belyser flere aspekter som vil være avgjørende for å kunne hevde at verdibasert ledelse nettopp vil være et kraftfullt ledelsesverktøy. Dette kan gi de profesjonelle byråkatiene og ledere som innehar en profesjon større meningsinnhold, enn det dagens New Public Management er i stand til.

Forord

Så er jeg her – endelig fremme ved målet etter innholdsrike, spennende og ikke minst lærerike år ved Diakonhjemmet Høgskole. Møtene med mange interessante, – og ikke minst rause mennesker, spennende forelesninger og muligheten for å være student i et godt og inkluderende miljø har gitt meg mye både faglig og personlig.

Jeg har mange som fortjener en stor takk for at det var mulig å gjennomføre denne oppgaven.

Først til mine respondenter: Tusen takk for at dere tok dere tid, alt dere delte, og for deres ærlighet. Og takk til kommunene som tillot meg å gjennomføre studiet.

Min arbeidsgiver, kolleger og medarbeidere fortjener også en stor takk. Først og fremst for å ha gjort det mulig for meg å studere i 4 år, men også for all interesse og støtte dere har vist meg i denne tiden. Håper jeg kan gi noe tilbake gjennom verdibaserte bidrag i hverdagen vår.

Takk til veiledningsgruppen for diskusjoner, kreative innspill og synspunkter på samlingene vi har delt.

Tusen takk til min veileder Gry Espedal, for all tid, støtte, faglige innspill og engasjement. Når man først skal ha en veileder; så godt å kunne få en respons til enhver anledning. Jeg har hatt nytte av dine egenskaper som både coach og sjelesørger. *Det kunne se ut som at veien ble til mens jeg gikk meg vill, siden planen var å levere oppgaven i 2013. I stedet krevde det bare en liten omvei, for igjen å oppdage at jeg hadde vært på rett vei hele tiden...*

Jeg er så heldig å ha mange og kjære rundt meg som fortjener en takk, for alle oppmuntringer, og en tro på at dette skulle jeg klare.

Og til slutt, en stor og ydmyk takk til dere hjemme; Linn, Espen Lene og Roar. Maken til heiagjeng finnes ikke. Dere har vært mine beste støttespillere hele veien, og har en stor ære for at dette er gjennomført. Jeg ser med utrolig glede frem til å bruke mer tid sammen med dere igjen.

Raufoss 01.05.14

Renate Carita Nordh

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Beskrivelse av forskningsområdet	10
1.3 Oppgavens avgrensninger	10
1.4 Oppgavens videre oppbygning	11
2 Problemstilling	12
2.1 Problemstillingens relevans.....	12
3 Teoretisk fundament.....	13
3.1 Forskningsstaus og rapporter	13
3.1.1 Ledelse i offentlig sektor	14
3.1.2 Leder - utfordringer og dilemmaer	17
3.1.3 Verdier og verdibasert ledelse	18
3.1.4 Annen relevant forskning og artikler	21
3.1.5 Hvilke føringer legger profesjonsorganisasjonene for ledere, og ledelse av deres profesjoner?	22
3.1.5.1 NSF.....	22
3.1.5.2 Utdanningsforbundet, vilkår for ledere	23
3.1.5.3 FO	23
3.1.6 Oppsummering av forskningsstatus	24
3.2 Teori og litteraturgjennomgang.....	25
3.2.1 Særegne trekk ved offentlig sektor.....	25
3.2.2 Lederskap og lederrollen i en kontekstuell sammenheng	26
3.2.3 Profesjonsteorier.....	30
3.2.4 Profesjonsverdier, profesjonsidentitet og profesjonskultur.....	32
3.2.5 Profesjonsledelse og profesjonell ledelse.....	35
3.2.6 Fra å være profesjonsutøver, til å bli leder	37

3.2.7 Verdier og verdibasert ledelse	38
3.2.7.1 Verdier.....	38
3.2.7.2 Verdibasert ledelse – en generell tilnærming	42
3.2.7.3 Verdibasert ledelse - den norske tilnærmingen	42
4 Metodisk tilnærming	48
4.1 Bakgrunn for valg av metode og forskningsdesign.....	48
4.2 Metode for innsamling av data.....	51
4.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet	51
4.2.2 Utforming av intervjuguide	52
4.2.3 Valg av studieenhet	54
4.2.4 Utvalgsriterier og valg av respondenter	55
4.2.5 Beskrivelse av gjennomføring av intervjuene og datainnsamling.....	56
4.3 Metode for analyse	57
4.4 Metoderefleksjon og studiens begrensninger	60
4.4.1 Forforståelse	60
4.4.2 Valg av studieenhet, utvalg av respondenter og intervjumetode.....	60
4.4.4 Forskningsetiske betraktninger	63
4.5 Oppsummering	64
5 Presentasjon av analyse og drøftelse av resultater	65
5.1 Bakgrunnsopplysninger.....	65
5.2 Utfordringer med å være leder og inneha en profesjon.....	66
5.2.1 Fra å være profesjonsutøver til å bli leder	66
5.2.2 Verdier.....	69
5.2.3 Identitet.....	74
5.2.4 Lojalitet	77
5.2.5 Livet som leder i offentlig sektor – en helt ny verden	80
5.2.6 Den personlige lederplattformen	84

5.2.7 Den indre konflikten.....	88
5.2.8 Studiens hovedfunn, og respondentenes beskrivelse av hvordan disse håndteres	91
5.3 Hvordan ledere som innehar en profesjon bør etablere sin personlige lederplattform, og håndtere utfordringene/konfliktområdene i lys av VBL	92
5.3.1 Etablering av personlig lederplattform i lys av VBL, og håndtering av utfordringene/konfliktområdene.....	92
5.4 Praktiske implikasjoner	96
6 Konklusjon	98
Litteraturliste	101
Vedlegg 1. Forespørsel om deltakelse.....	105
Vedlegg 2. Skriftlig samtykke.....	106
Vedlegg 3. Intervjuguide.....	107
Tabell 2: Respondentenes håndtering av konfliktområdene	111
Vedlegg 4. Oppgavens begrepsavklaringer.....	113

Forkortelser som er benyttet:

VBL – Verdibasert ledelse

NPM – New Public Management

KS – Kommunenes Sentralforbund, arbeidsgiver-, interesse- og medlemsorganisasjon

AFF - Developing leadership – Norges fremste fagmiljø for ledelse og organisasjonsutvikling

NSF – Norsk Sykepleier Forbund

FO – Fellesorganisasjonen

PR – informasjon (public relations)

1 Innledning

«Jeg må vel være ærlig å si at jeg ofte har følt meg mer som leder, og kanskje mer enn en profesjonsutøver også til tider. Jeg har jo blitt mer leder, men jeg skulle ønske jeg fikk være mer profesjonsutøver i lederrollen. Jeg hadde trodd at jeg kunne være mer profesjonsutøver, men jeg har jo måttet løsrive meg fra den rollen egentlig. Jeg har forstått at jeg ikke kan, og det er frustrerende.. Jeg savner profesjonsrollen, men man må være realistisk og. Slik det er lagt opp nå så har jeg ikke den muligheten. Det som blir litt fremmed for meg, og hardt å høre meg selv si det: det er leder jeg er nå, mer enn det jeg på en måte trodde jeg skulle bli. Men jeg kjenner på et savn, og at det savnet gjør meg rett og slett trist..»

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Å være leder i offentlig sektor beskrives ofte som en krevende og kompleks tilværelse, hvor man blir utsatt for en rekke motstridende krav og forventninger. Ledere i offentlig sektor er ansvarlige for å gjennomføre ambisiøse politiske vedtak, samtidig med et krav om å holde seg innenfor økonomiske rammer. For brukerne av tjenestene skal de sørge for effektivitet, kvalitet og fleksibilitet, og forholde seg til lovverket. De skal ta raske og ikke minst riktige beslutninger, og samtidig ta hensyn til krav fra profesjonelle ansatte om delegering og selvstyre (H. Askeland, 2013; Nesheim, 2006: 10). Det blir hevdet at ledere i offentlig sektor har verdier som er mer innrettet mot allmenhetens vel, og legger mindre vekt på materialisme og egen karriere enn private ledere. Dette blir også omtalt som det offentlige ethos (Rambøll, 2013: 9).

For å kunne gripe lederrollen og utvikle en lederidentitet må man i følge Dale og Håland først gi slipp på sin tidligere identitet som fagperson og individuell bidragsyter. Dernest hevder de at dette er nødvendig for å utvikle en lederkarakter, og etter hvert skape en identitet som leder (Haaland & Dale, 2005:13).

Profesjonsutøvere blir beskrevet som personer som tilhører en bestemt profesjon, med en sterk og særegen tilhørighet til profesjons- kultur, identitet, og verdier (T. Busch, 2012: kap 1). Kirkhaug viser til at et viktig kjennetegn ved profesjonelle er at de er verdibevisste, og at årsaken til dette er at utdanningsinstitusjonene trener personene opp i operativ dyktighet, og inkluderer også betraktninger rundt yrket og hvordan dette skal praktiseres, og hvilke verdier som er vesentlig ved profesjonen (Kirkhaug, 2013: 39).

Overgangen fra å være profesjonsutøver til å bli leder, og hvordan dette håndteres er et tema som spesielt er interessant av flere årsaker. Hvilke utfordringer opplever profesjonsutøvere i dette skiftet, og hva handler dette om? Er det slik at disse utfordringene er vedvarende som

leder? Og hvordan håndterer ledere disse utfordringene? I arbeidet har man med seg hele sin eksistens, sin identitet, sine erfaringer og sitt verdisyn – er det tilstrekkelig og bare nøye seg med å fylle en rolle?

Et annet moment er erfaringer fra KS prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving» i kommunene, hvor det er etablert ledernettsverk som et resultat av prosjektet. Bakgrunnen for dette var blant annet at man hadde behov for et eget forum for å reflektere over dilemmaer knyttet til utøvelsen av lederskapet. Man så også at man kunne stå i fare for å delegere organisasjonsetiske dilemmaer ut i det ytterste ledd – hvor tjenesteutøveren ville bli ansvarliggjort for organisatoriske valg og etiske dilemmaer som oppstår. Det at man utfordrer ansatte til å reflektere i fellesskap over egen praksis – ligger det i denne utfordringen og et imperativ om å reflektere over egen lederpraksis. I disse ledernettsverkene er det tilkjennegitt dilemmaer som blant annet omhandler forhold mellom lederrollen og profesjonsrollen (Svendsen, 2011).

Det tredje momentet som gjør dette interessant er om dette er utfordringer som oppleves kun innenfor helse- og omsorgstjenestene i offentlig sektor, eller er det også slik at ledere med andre profesjonsbakgrunner også opplever utfordringer med å være leder og profesjonsutøver? Og dersom de gjør det, er det da slik at det er de samme utfordringene, og håndteres disse annerledes?

Det er nærliggende og også å se dette i en organisasjonssammenheng. Kan dette få noen konsekvenser for utøvelsen av ledelse i organisasjonene, og i tilfelle hvilke? Er det nærliggende å anta at dette er forhold som er kjent, og som håndteres i organisasjonene i dag? Og i så fall, vil dette temaet kunne si noe om utdanningsinstitusjonenes rolle i denne sammenheng er av betydning?

Med disse overnevnte implikasjonene vil det være av interesse å se dette i lys av verdibasert ledelse (heretter VBL) nettopp fordi det i denne sammenheng antydes at profesjonsverdiene står så sterkt, samtidig som at verdipluralisme kan gjøre seg gjeldende som en organisatorisk utfordring i offentlig sektor.

VBL har måttet tåle en del kritikk, og i en artikkel i Aftenbladet kan man lese at «VBL er på ville veier» (Brandsdal, 2013). Brandsdal hevder at verdiene som flagges er for generelle og skaper hverken erkjennelse, følelser, motivasjon eller forpliktelser. Videre at byråkratisk og

topptung ledelse blir lett tomme ord som ingen egentlig bryr seg om. Tilslutt i artikkelen gir Brunstad råd om at en garantert suksess med å jobbe med verdier i det offentlige, er å starte med profesjonsverdiene. Han viser her til at profesjonsutøverne er drillet gjennom en lang utdanning hvor yrkesstoltheten står sterkt, og i mange offentlige organisasjoner blir dessverre stoltheten langsomt kvalt av et voksende byråkrati og en toppledelse som legger opp til at VBL er på ville veier.

1.2 Beskrivelse av forskningsområdet

Jeg har foretatt undersøkelsen i offentlig sektor, og av ledere i disse organisasjonene. Offentlig sektor kjennetegnes ofte ved at de utgjør en egen kontekst ved utøving av ledelse, og det blir hevdet av forskere at ledelse i offentlig sektor har hatt en beskjeden plass eller vært mer eller mindre fraværende (Strand, 2007: 317) og (Nesheim, 2006).

1.3 Oppgavens avgrensninger

Fokuset i denne oppgaven vil være hvilke utfordringer ledere beskriver de opplever i forhold til det å være leder og inneha en profesjon, og hvordan de håndterer dette. I dette ligger det en avgrensning med at det er lederen og lederens mening som her blir presentert.

Jeg valgte å foreta en avgrensning i forhold til søk i litteratur og empiri. Offentlig sektor har mange særtrekk, og kjennetegnes ved at de utgjør en egen kontekst ved utøving av ledelse. Litteratur og forskningsrapporter som omhandler organisasjon og ledelse på et generelt grunnlag vil være vanskelig å benytte i sin helhet da overføringsverdien anses som lite representativ i denne sammenheng, da jeg velger å se problemstillingen og studiens tema i lys av VBL. Jeg har begrenset gjengivelse og redegjørelse av empiriske funn til de som anses som representative for denne studien.

Enkelte teorier forklares i korthet og blir benyttet for å supplere teori og/eller empiri, eller i den grad det synes å være relevant i samsvar med oppgavens tema. Forskningsartiklene og rapportene som benyttes i studien refererer til forfatteren, studiens formål, og resultater og funn.

Det er videre foretatt en avgrensning opp i mot det å inneha en profesjon. Det redegjøres for hva som kjennetegner og særpreger profesjonsutøvere generelt. Utover dette vil det ikke bli gitt noen inngående redegjørelse for hvordan den enkelte profesjonsutdanningen er organisert eller det konkrete faglige innholdet.

Enkelte teorier presenterer ledelse som en egen profesjon og beskrives som profesjonell ledelse. Denne studien tar ikke stilling til dette, men omhandler temaet om det å være leder, og hvilke implikasjoner som sees i sammenheng med å inneha en profesjon.

Det mest essensielle teorigrunnlaget omhandler VBL, og knyttes opp i mot ledernes beskrivelser av hvordan de håndterer utfordringene og verdikonfliktene. Videre hvordan dette bør håndteres i lys av VBL.

I oppgaven vises det til begreper knyttet opp til konflikter og ulike typer konflikter. Dette er blant annet for å belyse de ulike utfordringene ledere opplever, og at dette relateres til ulikt konflikttinnhold. Konflikthåndteringsprosesser og årsakssammenhenger avgrenses i denne studien til å omhandle lederens opplevelse av de ulike fenomenene, og deres egne beskrivelser av hvordan de håndterer dette. Nærmere redegjørelse for denne avgrensningen foretas i begrepsavklaringen kap 1.4.

Når det gjelder avgrensninger som er foretatt i den metodiske tilnærmingen synliggjøres og begrunnes dette fortløpende i kapittel 4.

1.4 Oppgavens videre oppbygning

Oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål, og problemstillingens relevans presenteres i kapittel 2. Kapittel 3 omhandler oppgavens teoretiske fundament. Her foretas en teori- og litteraturgjennomgang, og det redegjøres for forskningsstaus. Redegjørelse for valg av metode og design som er benyttet i studien, datainnsamling, valg av studieenhet og respondenter, og metode for analyse blir presentert i kapittel 4. Metoderefleksjon og forskningsetiske betraktninger blir også omtalt her. I det påfølgende kapittel 5 blir oppgavens resultater og funn presentert, og omhandler resultater og funn fra analysen som diskuteres og drøftes. Avslutningsvis presenteres kapittel 6, hvor det gis en oppsummering opp mot problemstillingen, og om mulig en sammenfattende konklusjon.

2 Problemstilling

Som innledningen antyder kjennetegner ledere i offentlig sektor ofte ved at de har en fagprofesjon som utgangspunkt for sitt utøvende lederskap. I lys av dette vil det være interessant å se på hvilke utfordringer ledere i offentlig sektor beskriver i forhold til det å være leder og inneha en profesjonsbakgrunn. Er det slik at utfordringene de beskriver er tilknyttet lederrollen, eller til rollen som profesjonsutøver? Eller eksisterer det ikke noen form for skille her? Videre vil det også være av interesse å avdekke hvordan utfordringene blir håndtert, da dette kan skissere hvilke konsekvenser dette kan gi i selve utøvelsen av ledelse. Vil dette legge føringer for hvordan utfordringene bør forstås ut i fra om de kan sees i sammenheng med lederrollen eller profesjonsrollen? På bakgrunn av dette formulerer jeg følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvilke utfordringer beskriver ledere de opplever i forhold til det å være leder og inneha en profesjon, og hvordan håndterer de dette?

For å kunne besvare problemstillingen vil det være avgjørende å belyse ulike momenter ved utfordringene som beskrives, og hvordan disse knyttes opp imot det å være leder og inneha en profesjon.

Følgende forskningsspørsmål er med på å utdype problemstillingen og er en del av undersøkelsen;

1. På hvilke måte kan man si at utfordringene som beskrives er knyttet til lederrollen?
2. På hvilken måte kan man si at utfordringene som beskrives er knyttet til profesjonsrollen?
3. Hvordan beskriver ledere at de håndterer dette?

2.1 Problemstillingens relevans

Jeg mener at problemstillingen er relevant, og har betydning for å forstå ledere og ledelse i konteksten av offentlig sektor. Ledere med profesjonsbakgrunn har i årtider endret rollen til ledere, og det finnes begrenset litteratur og forskning som ser på sammenhenger med å oppleve utfordringer som leder og inneha en fagprofesjon. Min oppfatning er derfor at det er behov for en studie som fremhever denne tematikken, og dette lederperspektivet. Likeledes er det et håp om at mitt forskningsbidrag skal være aktuelt og samfunnsmessig relevant, og faglig interessant for de som er opptatt av lederrollen og ledelse som fag. Kanskje kan mitt forskningsbidrag kunne gi ny kunnskap i denne sammenhengen.

3 Teoretisk fundament

Dette kapitlet legger det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Jeg startet prosessen med en litterær tilnærming til temaet og problemstillingen. For å få en best mulig teoriforståelse er man avhengig av gode og relevante kilder, da det er dette man støtter seg til i en forsknings- og skriveprosess. Dette danner rammen for oppgaven, analysearbeidet som skal gjøres i forbindelse med den kvalitative undersøkelsen som er gjennomført, og i forberedelse til en mulig konklusjon (Everett & Furseth, 2012).

Litteraturen er hentet fra masterstudiets pensumlistene, og gjennom private anskaffelser for min funksjon som leder. Forskningsartikler og rapporter er innhentet via bibliotekets fagressurser, ulike databaser og internett generelt. Jeg brukte blant annet litteraturlistene i bøker og rapporter for å søke å finne ny relevant litteratur og empiri som jeg kunne benytte i denne studien.

Først presenteres et utvalg av undersøkelser for en redegjørelse av forskningsstatus og andre rapporter på området, slik settes denne studien inn i en større sammenheng. Deretter vil oppgavens teorifremstilling ta for seg områder som bidrar til å gi en teoretisk forståelse av problemstillingen og studiens tema.

3.1 Forskningsstatus og rapporter

For å kunne vurdere relevant empiri tok jeg utgangspunkt i studiens tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg gjorde deretter et utvalg av empirien som jeg antok ville være relevant for denne studien. Temaer som var førende for mitt søk i empiri var: ledelse i offentlig sektor, ledere med en profesjonsbakgrunn, profesjoner generelt, beskrivelser av lederutfordringer, verdier og VBL. De utvalgte kriteriene ble foretatt for at empiri ikke skulle bli tendensiøs og tilpasset for denne studien, men for å benytte den empirien som best ville belyse temaet mest hensiktsmessig uavhengig av empiriens resultater og funn. Avslutningsvis tematiserte jeg den relevante empirien.

Det er verdt å bemerke at jeg ikke fant empiri som konkret omhandlet samme tema som i denne studien – utfordringer som ledere opplever med å være leder og inneha en fagprofesjon, og hvordan dette håndteres. Jeg fant derimot empiri som omhandlet deler av tematikken, og mener at empirien som blir presentert danner et godt grunnlag for å kunne se det i sammenheng med denne studien.

3.1.1 Ledelse i offentlig sektor

■ Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger

Studien hensikt er å bidra i arbeidet med en fornyet satsing på ledelsesutvikling i KS (Byrkjeflot, 2008). Notatets formål er å gjøre en litteraturgjennomgang for å undersøke hva som har skjedd med offentlig ledelse, og hva slags gjensidig påvirkning det har vært mellom privat og offentlig ledelse de siste 20-30 årene.

Funn som kjennetegner ledere i offentlig sektor:

- ansatt i politiske styrte organisasjoner, det vil si at de må forholde seg til politiske beslutninger og politiske organer og/eller styrer som myndighetene har oppnevnt.
- må forholde seg til organisasjoner med komplekse, flertydige og skiftende mål. Offentlig ledelse dreier seg mer om å balansere ulike hensyn og mål enn ledelse i privat sektor.
- har verdier som er mer innadrettet mot allmennhetens vel og legger mindre vekt på materialisme og egen karriere enn private ledere (offentlig ethos).
- Offentlige virksomheter er utsatt for sterke krav om innsyn fra media og offentlighet blant annet på grunn av forvaltningsloven, men også på grunn av de problemområdene de er satt til å forvalte.
- har mindre handlefrihet, spesielt i forhold til personalfunksjonen.

Konklusjoner:

Mål: Offentlige ledere må forholde seg til flere mål på en gang, målene er ofte mer komplekse, og de kan også i mindre grad enn ledere i privat sektor fastsette egne mål.

Strukturer og prosesser:

- er ansatt i politiske styrte organisasjoner
- må i større grad forholde seg til regler og byråkrati
- har mindre handlefrihet, spesielt i forhold til personalpolitikken
- er ikke mindre endringsorienterte
- er som gullfisker i en «gullfiskbolle», utsatt for sterke krav om innsyn fra media og offentligheten blant annet på grunn av forvaltningsloven, men også på grunn av de problemområdene de er satt til å forvalte

Verdier:

- Ledere i offentlig sektor er i mindre grad orientert mot materialistiske verdier
- Motivasjonen for å tjene allmenninteresser er høyere i offentlig sektor
- Offentlige ledere kjenner mindre forpliktelser i forhold til organisasjonen

Avslutningsvis utpekes det fire problemområder som kan være interessante for videre forskning innenfor offentlig ledelse; mål- og resultatstyring, det offentlige ethos, lederskap og styring og offentlig ledelse som translasjons-kompetanse.

(Byrkjeflot, 2008)

■ **Framtidens ledelse i norske kommuner**

Studiens hovedformål er å gi forskningsmessig støtte til KS' arbeid med ny arbeidsgiverstrategi for kommunene. Studien omhandler sentrale problemstillinger ved ledelse i kommunal sektor. Rapporten bygger på sekundærmateriale, nordiske bidrag til forståelsen av ledelse i kommunal sektor, fra de siste fire-fem årene.

Funn:

Det vises til at et gjennomgående trekk er mangfoldet i kommunal sektor, kompleksiteten og de mange ulike hensynene lederne må forholde seg til. Organisasjoner og politiske systemer er preget av spenninger og motsetninger. Ledelse handler ofte om avveininger mellom ulike, hver for seg viktige og legitime prinsipper, meningssystemer, verdier og interesser. Lederens hverdag preges av dilemmaer og avveininger.

Avslutningsvis utpekes det åtte lederdilemmaer ved ledelse i kommunal sektor, og det er her relevant å gjengi disse:

Identitetsbygging versus nettverksdeltakelse

Studien viser til at lederens identitetsbygging skapes i sin deltakelse i arbeidsfellesskapet. Ledelse læres gjennom å praktisere og observere andre. I utgangspunktet er det profesjonsutdanningen som har motivert dem til en utdanningskarriere, og at de valgte lederstillingen er i stor grad tilfeldig. De ble til dels oppfordret til å søke stillingen, eller de var på rett plass til rett tid.

Meningssystemer: fag, økonomi, styringsprinsipper, brukere

Ledere befinner seg i et spenningsforhold og skjæringspunktet mellom ulike hensyn og meningssystemer som fag, økonomi, styringsprinsipper og brukere. Dette igjen fører synliggjør dilemmaene:

- Faglig ledelse versus profesjonell ledelse
- Faglig og profesjonell ledelse versus økonomiske nedskjæringer

Skal man vektlegge og gjenerobre den formelle autoriteten slik at den tradisjonelle politikken gjenoprettes, eller er det behov for nye normative modeller og idealer for utøving av politikk og ledelse i nettverkssamfunnet?

(Nesheim, 2006)

■ **Er administrasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse?**

FoU- prosjektet er gjennomført på oppdrag av KS. Undersøkelsen er besvart av totalt 245 kommunale ledere på ulike nivåer, i ulike kommuner og sektorer.

Studiens funn viser at det er behov for å styrke og understøtte lederkompetanse; både i forhold til det administrative, og det mer relasjonelle.

Forutsetninger for å lykkes med administrasjon og ledelse etter utsagn fra lederne hadde temaene; tydelige mål og signaler, kompetanse, tid, og samhandling og samarbeid. God ledelse og kompetanse i organisasjonen vurderes som viktige forutsetninger, samt å ha god samhandling både vertikalt og horisontalt i organisasjonen.

(Rambøll, 2013)

■ **Livet som leder**

Dette er den tredje undersøkelsen av ledere som AFF utfører, siste utført i 2011. Mer enn 4000 ledere ble bedt om deltakelse, - resultatet viste i overkant av 70 % deltakelse.

Spørsmålene det ble bedt om å ta stilling til, og instrumentene som ble benyttet, er for det meste hentet fra internasjonal forskning og faglitteratur.

Resultater viser at det er fremdeles noe unikt ved å lede offentlige organisasjoner, og 68 % av ledere innenfor helse- og sosial mener at lederjobben er verdt innsatsen.

Konklusjonen for studien viser at forskjellene mellom de to sektorene privat og offentlig, er ikke-eksisterende eller svært små. Samtidig bør funnene gjøre ledere oppmerksomme på at det fremdeles er noe unikt ved å lede offentlige organisasjoner.

(Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Mathiesen, 2013)

3.1.2 Leder - utfordringer og dilemmaer

▪ **Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver avdelingsledere i kommunehelsetjenesten at de står i, og hvordan reflekterer de over egen praksis?**

Undersøkelsen belyser vanskelige valgsituasjoner som tidligere er identifisert i litteraturen. Studien avdekker ingen nye lederdilemmaer, men anses som et bidrag til å beskrive og utdype allerede identifiserte valgsituasjoner og dilemmaer som ledere opplever som vanskelige.

Utvalget for studien er åtte ledere innenfor tre ulike kommuner innenfor kommunehelsetjenesten. Følgende vanskelige valgsituasjoner og dilemmaer presenteres:

- Krav til nærværende lederskap og muligheten til ledernærvær
- Mellom nærhet og avstand
- Vanskelige valgsituasjoner knyttet til personalledelse
- Etske dilemmaer knyttet til brukere og pårørende
- Mellom barken og veden
- Mellom fag og økonomi

Det vises for øvrig til at lederteori vektlegger viktigheten av lederrefleksjon. Studien viser imidlertid at dette ikke er satt i system, og at det kan være behov for at kommunene iverksetter tiltak for opplæring og møteplasser for systematisk refleksjon for ledere. Videre viser undersøkelsen til at det stilles i liten grad krav til formell lederkompetanse og lederutvikling.

Avslutningsvis vises det til at studien kan ha relevans for KS- prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving».

(Haugen, 2009)

■ Skranker i arbeidslivet

Studien er en problemfokuset studie av lederes hverdag i kommune-organisasjonen. Studien er utført på oppdrag fra KS. I prosjektet inngår totalt 69 ledere i åtte kommuner, med differensiert utvalg i forhold til organisering etter fagetatsmodellen og resultatenhetsmodellen. Lederne som inngår i utvalget er ledere med personal- og budsjettansvar.

Temaet som undersøkes er hvordan kommunale ledere med arbeidsgiveransvar opplever sin lederrolle. Skranker er i denne sammenheng definert som opplevde og reelle forhold som virker begrensende på utøvelsen av lederrollen. Studiens funn viser at

- politikere, både sentralt og lokalt, i for stor grad bygger opp urealistiske forventninger blant kommunens innbyggere
- lavere mestringsfølelse innenfor områdene økonomi, budsjett og jus
- ledere opplever å være usikre i sine roller, usikre på forventningene som stilles, og usikre på om de gjør en god nok jobb
- makter ikke å se kommuneorganisasjonen i et helhetlig perspektiv

I sammenheng med lederes vurdering av seg selv i rollen som leder, er det er verdt å bemerke at den funksjonen som skårer lavest blant alle lederne i studien, er «fagpersonen». Det å oppfatte sin rolle som «først og fremst fagperson» kan lett oppfattes som negativt ladet, og hva som forventes kan derfor virke inn på ledernes vurderinger av de ulike funksjonene. Dette funnet ble fulgt videre i studien i kvalitativt intervju, og i dette materialet ser man også at de fleste lederne oppfatter seg selv som 50 % faglig leder, og 50 % strategisk leder. Hvilken betydning har dette for den praktiske utførelsen av lederskapet?

(Trygstad & Madsen, 2001).

3.1.3 Verdier og verdibasert ledelse

■ Verdien av en verdi-intervensjon

Dette er en studie av verdiarbeid i et norsk sykehus; et tredelt prosjekt hvor de to første fasene hadde til hensikt å utvikle en metode for å studere hvordan vedtatte verdier kommer til uttrykk og hvordan faktiske atferd kan uttrykke skjulte verdier som lever i organisasjonen. Den siste fasen omhandlet en intervensjon hvor hensikten var en å stimulere til refleksjon over

praksisverdier, og de verdiene som kommer til uttrykk i den praktiske hverdagen. Samtlige avdelinger deltok i prosjektet.

Prosjektlederne vurderte utbyttet av prosjektarbeidet som stort; rapporteringer viste økt selvrefleksjon, bedre samhold, positive endringer i praksis. Dette tyder blant annet på at å jobbe med verdier på denne måten kan stimulere kvalitet og styrke i organisasjonen.

Intervensjonen har økt til organisatorisk selvrefleksjon; det vises til at ledergruppen har stimulert til åpenhet i miljøet, gitt innsikt i andres praksis og åpnet for ideer og kritisk refleksjon.

Verdier som lederverktøy oppleves av ledere som litt filosofisk, lite konkret, vanskelig å angripe og litt uangripelig. De tilkjennegir at de trenger noe i tillegg for at det skal bli et verktøy for ledere. Og avslutningsvis opplever de som leder å bli overlatt mye til seg selv innenfor rammen av VBL, overlatt til deg selv til å tolke betydningen av verdiene.

(Eide & Eide, 2008)

■ **Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter – viktige kulturbærere eller fordekt PR**

Temaet for notatet er en undersøkelse av organisasjonsverdier i de 50 største virksomhetene i Norge. Undersøkelsen viser at 43 av virksomhetene har definert et sett av organisasjonsverdier. Hovedkilden for studien er selskapenes offisielle årsrapporter for 2005.

Undersøkelsens hensikt er å drøfte hvilke krav som må være oppfylt for at verdiene skal få en reell betydning for virksomhetens ansatte og ledere.

Resultater og funn viser at verdiene dreier seg om alt fra økonomiske og moralske verdier til ulike former for sosiale normer, men i hovedsak ikke-økonomiske verdier, og omfatter langt mer enn etikk og moral. Det vises til svakhet i hvordan verdiene og normene er formulert; anses neppe som sterke faktorer for motivasjon og handlingsveiledning som virksomhetene selv har ambisjoner om. De mest vanlige verdiene er relatert til ulike normer for yrkesutøvelse, og som er typiske for Norge og de skandinaviske landene; kun en virksomhet som har en eksplisitt verdi tilknyttet til ansattes innflytelse.

Hypotese som bekreftes er at organisasjonsverdier er moderne, og oppleves av ledere som noe de «må» ha, men uten at det eksisterer en overbevisende begrunnelse for hvorfor og hvordan verdiene skal brukes i organisasjonsstrategien.

Hypotese som avkreftes i studien, er at det ikke er mulig å se noen klar sammenheng mellom det brede spekteret av organisasjonsverdier og virksomhetenes etiske retningslinjer, eller hvordan virksomhetsverdiene skal være en viktig premiss for virksomhetens eierstyring og ledelsesstyring.

Konklusjonen viser at det er mye VBL som ikke ivaretar sine muligheter eller holder hva den lover. Forskeren henviser til at undersøkelsen understøtter konklusjonen til andre forfattere som konkluderer at ikke all skandinavisk ledelse er god skandinavisk ledelse.

(Falkenberg, 2008)

■ **VBL i praksis**

Studien søkes og systematisk å undersøke hvordan VBL blir praktisert i åtte medlemsbedrifter i Helse-, Utdanning- og Kultur- området i HSH, som er oppdragsgiver. Bakgrunnen for studien var nye rammebetingelser gjennom NPM, reformer innen det offentlige, og konkurranse og effektivitet.

Funn for nøkkelfaktorer for vellykket verdipraksis; bevisstgjøring og presisering av ønskede verdier i en åpen og fortløpende debatt, og en tematisering og synliggjøring av strukturelle og personlige verdier.

Studien viser til fallgruver dersom verdiarbeidet blir en salderingspost ved strammere rammevilkår, eller når verdier ikke har nedslag i kjernevirksomheten for å nevne noen.

(Aadland & Askeland, 2006)

3.1.4 Annen relevant forskning og artikler

■ **Dersom moralsk ansvar omformes til teknisk ansvar**

Artikkelen presenterer data fra et antropologisk prosjekt, og belyser hvordan ansvar ble håndtert på tvers av hierarkiske nivåer, særlig med utgangspunkt i hvordan dilemmaer kom til uttrykk i helse- og sosialsektoren.

Artikkelens utgangspunkt er at for ansatte i helse- og sosialsektoren er ansvar å imøtekomme konkrete og personlige hjelpebehov, mens det for ledere og politikere dreier derimot ansvar om budsjettstyring og oversikt over mer abstrakte forhold. Forfatteren viser til at disse motsetninger i oppfatningen av ansvar ikke tematiseres i offentlig forvaltning, men skjer på stilltiende og skjulte måter.

Ved at pragmatiske/tekniske og økonomiske spørsmål, som et krav om å oppnå budsjettbalanse, blir redusert til et mål i seg selv og ikke som et middel for å opprettholde velferden, - innebærer dette en risiko for at forbindelsen mellom den moralske forpliktelsen overfor de svakeste i samfunnet, og de som styrer velferdsstaten, kan forsvinne. Dette innebærer da at moralsk ansvar blir omgjort til teknisk ansvar. Funn viser at det oppstår en horisontal splittelse, hvor praktikers ansvarsanliggende støter an mot en økonomisk og strategisk forankret rasjonalitet. Praktikere fokuserer oftest på enkeltsaker, mens aktører på ledelses og administrative nivåer henviser til abstrakte og generelle begrunnelser. Dette representerer ulike rasjonaliteter som gjør seg gjeldende fra ulike erfaringsverdener.

Avslutningsvis vises det til at dersom velferdsstatens moralske ansvar skal realiseres, vises det til betydningen av å artikulere dette inn i en offentlig sammenheng for å kaste lys over kollektive spørsmål, og at det avhenger av at blant andre i helse- og sosialarbeidere påtar seg et ansvar i å oversette og synliggjøre konkrete erfaringer fra møter med utsatte personer og grupper.

(Kroken, 2006)

■ Ta faget tilbake!

Artikkelen diskuterer hvordan dagens styringsideologi med NPM tenkningen påvirker helsesektoren både innenfor primærhelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten. Det vises her til en kompetanseflukt med bakgrunn i at dilemmaer blir delegert nedover i hierarkiet, og at dette i sammenheng med lojalitetskrav skaper moralske konflikter for den enkelte helsearbeider. Dette vises gjennom umulige valg som – troskap mot «linjen» versus troskap mot den enkelte pasient. Langtidsvirkningene av dette er demotiverte helsearbeidere, fallende personlig ansvarsfølelse og flukt fra faget.

Det vises videre til et moralsk forfall; en mulig tilnærming til det moralske krysspresset er å gi avkall på sine verdier og idealer. Det tradisjonelle verdigrunnet forringes av teknisk-økonomisk språk, tenkning og handling. Det er symptomatisk at politikere distanserer seg fra tragiske enkeltsaker, utløst av omorganiseringer og systemsvikt ved å vise til at det er «gjennomsnittlig» god kvalitet på helsetjenestene. Det vil være et tegn på moralsk forfall dersom helsearbeidere begynner å tenke på samme måte.

(Wyller, 2013)

3.1.5 Hvilke føringer legger profesjonsorganisasjonene for ledere, og ledelse av deres profesjoner?

Dette punktet anses som vesentlig da arbeidstakerorganisasjonene tradisjonelt står veldig sterkt i norsk sammenheng; både i forhold til sine medlemmer og i det som omtales som trepartssamarbeidet (Trygstad & Hagen, 2007). Jeg har her valgt ut de arbeidstakerorganisasjonene som er representative for denne studien.

3.1.5.1 NSF

Det vises til at helsetjenestene trenger ledere som er personlig, faglig og ledelsesmessig kvalifiserte og kompetente. Disse kvalifikasjonene erverves gjennom utdanning, og som autorisert sykepleier har sykepleiere med lederansvar forankring i sykepleierprofesjonens verdier; både når det gjelder å lede sykepleiefaget, men også som ledere i helsetjenestene generelt. Sykepleiere anses som naturlige og nødvendige ledere i dagens helsetjeneste.

Det vises for øvrig til fire grunnpilarer i den sykepleiefaglige ledelsen; helseperspektivet, pasientens behov, ansvar for kvaliteten for sykepleien, og en kultur med fokus på læring.

Det vises også til et ansvar som sykepleier og leder, å være en inspirator og utvikle en kultur som sikrer at alle arbeider i tråd med felles verdier og mål. Det antas her at det ligger føringer for at det er profesjonsverdiene som skal være førende. Videre også å sikre sykepleietjenesten gode rammevilkår, og bruke sykepleiefaglige argumenter i lederfunksjonen som grunnlag for beslutninger i helsetjenesten. Det er viktig at sykepleiere med lederansvar har en mening om og politisk bevissthet omkring de helsepolitiske utfordringene – og er med i debattene. Dette er en forutsetning for å kunne være med å beslutte, utvikle og vise retning.

(NSF, 2005)

3.1.5.2 Utdanningsforbundet, vilkår for ledere

Det er viktig at det stilles krav til kompetanse og gis gode rammevilkår for skolelederne. Det gjør lederjobben i skoleverket attraktive, og gir gode ledere. Skoleledere må ha kunnskap om elevenes læringsprosesser i tillegg til læringsprosesser i personalet. Personalledelse, økonomistyring og administrative støttesystemer må være medhjelpende faktorer for å kunne utføre skolens oppdrag på vegne av samfunnet. Godt samarbeid mellom tillitsvalgt og ledelse på den enkelte arbeidsplass er avgjørende for godt arbeidsmiljø og dermed gode arbeidsvilkår for alle medlemmer. Dette vil i neste omgang danne grunnlag for utvikling av kvaliteten i opplæringstilbudet. Gjennom en felles skolering av ledere og tillitsvalgte kan Utdanningsforbundet formidle holdninger og kunnskap og sette standard for god samhandling. Ledernes ansvar og oppgaver som er nedfelt i lov og planverk, må verdsettes. Lederlønn skal samsvare med lederansvar. Utdanningsforbundet mener at det å bli leder må gi en lønnsmessig nivåheving.

(Utdanningsforbundet, 2009)

3.1.5.3 FO

FO synliggjør og beskriver deres føringer for barnevernledere og ledelse av profesjoner gjennom sine nettsider og rapporten «Medlemmer i lederstillinger – Utfordringer for Fellesorganisasjonen». De viser her til at det er et lovfestet krav om faglig forsvarlige tjenester og internkontroll. Dette stiller krav til systematisk styring og kontinuerlig forbedringsarbeid. FO mener at dette forutsetter at lederen har forståelse for hva som er god kvalitet i yrkesutøvelsen til blant andre barnevernspedagoger. Videre viser de til at ledere i velferdstjenestene må ha kunnskap om hva som kjennetegner god kvalitet for å kunne

kvalitetssikre at tjenestene og gode og trygge, ivareta opplæringsansvaret, samt initiere faglig utviklingsarbeid (Berge, 2009).

Ledelsesteoriene som har kommet i kjølvannet av New Public Management (NPM) resulterte i et utpreget måleregime som signaliserer økende mistro til profesjonene i offentlig sektor (<https://www.fo.no/ledelse-i-velferdstjenestene/category1742.html>). For å motvirke denne utviklingen, mener FO at velferdstjenestene trenger ledere som selv representerer de faglige verdiene profesjonene står for – i tillegg til lederkompetanse. De viser til at disse lederne har den beste forutsetning for å gi medarbeiderne den tillitt, autonomi og faglige frihet som er nødvendig for å gi brukerne gode og trygge tjenester.

Stadige omstillinger i offentlig sektor krever at arbeidstakerne viser høy grad av fleksibilitet. Ledere må i enda større grad akseptere endrede oppgaver og endret status, og er dermed sårbare i omstillingsprosesser (Berge, 2009).

Dette gjenspeiler Riksrevisjonens-, Statens Helsetilsyns-, og Barnevernpanelets synspunkter om viktigheten av å styrke lederkompetansen i barnevernet for å sikre faglig kvalitet i barneverntjenesten (Riksrevisjonen, 2012). Det vises her til at for å realisere barnevernets mandat, er det en grunnleggende forutsetning at barnevernets ansatte har tilstrekkelig kompetanse, og at barnevernledelsen behersker sammensatte lederoppgaver. Ledere i barnevernet har ansvar for tjenestens strategiske, faglige, personalmessige, økonomiske og verdimessige plattform. Dette krever faglig innsikt, formålstjenlige ferdigheter, adekvate holdninger og lederkompetanse. Bevissthet om egen lederrolle, og lederkompetanse er en kritisk suksessfaktor for å få full effekt av satsingen på fagkompetanse i barnevernet, optimalisere fagutvikling og sikre god ressursutnytting i et helhetlig og handlekraftig barnevern (KS, 2013).

3.1.6 Oppsummering av forskningsstatus

Oppsummert viser forskningsstatus og artikler at det foreligger mye relevant empiri som grunnlag for denne studien. Selv om dette ikke konkret omhandler studiens tema – utfordringer ledere opplever med å være leder og inneha en fagprofesjon, og hvordan dette håndteres; finnes implikasjoner innenfor både normative teorier og empiriske undersøkelser som kan belyse dette temaet. En mer gjennomgående analyse og diskusjon av forskningsstatus og rapporter gjøres i kapittel 5, og vurderes da opp i mot studiens resultater og funn.

3.2 Teori og litteraturgjennomgang

Lederlitteraturen handler i stor grad om hvordan vi kan forstå ledelse. Hva ledere bør være, hva ledere bør gjøre, og hva som kjennetegner god ledelse. Det som kanskje kan konstateres som en svakhet med mye av den litterære fremstillingen er at den sier lite om ledelse og praktisk handling. VBL i denne sammenheng vil derfor være interessant, da den anses å være tuftet på nettopp den praktiske handlingen fra lederens side. Henry Mintzberg har påpekt at «ledelse er ikke noe fag, det er heller ikke en vitenskap. Det er en praksis, som læres gjennom erfaring» (Mintzberg, 1983). Kanskje er det slik at vi må forstå ledelse mer som en prosess, enn som en funksjon?

3.2.1 Særegne trekk ved offentlig sektor

Offentlig sektor administrerer den norske velferdsstaten, og det er på det kommunale nivået mange av velferdstjenestene forvaltes (Hvinden, Koren, Bay, & Hatland, 2001: 145). Strand viser til at ledelse ikke har en selvsagt plass i offentlig sektor, og at det er smale roller og en tett kontekst (Strand, 2007: kap 12). De objektive analysene, og regelfølgning skal begrense mulighetene for tilfeldige beslutninger, forskjellsbehandling og favorisering.

Offentlige organisasjoner ivaretar på denne måten en rekke verdier; som etterrettelighet, rettferdighet, fagbegrunnelse, økonomisering og en rettferdig fordeling av ressursene. Organisasjonsformene, oppgavene, og det offentlige ethos er med på å gi rammer og retning for ledelse. Organisasjonene er særpreget av et sterkt innslag av fagekspertise, organisasjonsformene er kjennetegnet ved at folkevalgte organer har en særegen plass, og byråkratiske organisasjoner er dominerende. Virksomheten er underlagt styring av folkevalgte organer, og man kan derfor si at dette skjer i en normativ kontekst. (ibid). Busch viser til at det i offentlig sektor alltid har vært et sterkt fokus på verdier, og at de mest sentrale dimensjonene fanges opp av begrepet offentlig ethos. Begrepet er knyttet til grunnverdiene som generelt samfunnsansvar, offentlig innsikt, rettssikkerhet, uavhengige profesjonelle standarder, effektivitet og likhet (T. o. G. W. Busch, 2009).

Mintzberg omtaler profesjonstunge organisasjoner i offentlig sektor som profesjonelle byråkratier (T. Busch, 2012: 23). I takt med at kommunene stadig har fått tildelt flere velferdsoppgaver, har dette ført til et høyere krav om modernisering, effektivitet og økonomistyring. For å møte denne etterspørselen har offentlig sektor de senere årene hatt paradigmeskifter med et betydelig innslag av reformer gjennom omstilling-, fornyings-, og endringsprosesser. New Public Management (NPM) er en samlebetegnelse på dette konseptet

(Nesheim, 2006: kap 3). Dette konseptet har ført til at offentlig sektor har fått innført en rekke modeller fra privat sektor, med større vekt på konkurranse, resultatmålinger, fokus på brukerne, krav om sterkere styring, og mer vekt på ansvarliggjøring (T. Busch, 2012: 49). Reformene i offentlig sektor har også aktualisert flere ledelsesspørsmål, med et stadig sterkere krav til profesjonell ledelse i det offentlige. NPM setter lederen og ledelsesfunksjonen i fokus, og dette innebærer blant annet også et tydeligere krav om resultater, måloppnåelse, og økonomistyring (Nesheim, 2006: kap 3).

I lys av NPM hevdes det at effektivitet og ledelseskontroll ble satt foran kunnskapskontroll og kollegialitet som legitimeringsgrunner. Det vises også til at rasjonelle mål og regler blir mer fremtredende enn profesjonell kollegial kompetanse (Molander & Terum, 2008: kap 7).

Byrkjeflot fremmer at utviklingen i offentlig ledelse og som viser seg i forskning, at byråkratiet og offentlig sektor er bærere av viktige verdier som undergraves av den ensidige byråkratikritikken som er blitt fremført blant annet gjennom NPM. Ved for mye fokus på private lederskapsverdier fører dette til fragmentering av offentlig sektor, og det er nødvendig å fokusere på særtrekk og felles verdier i offentlig ledelse. Dette for bedre samordningen i tilbudet til innbyggerne, og for å opprette tilliten til offentlig forvaltning og tjenesteyting (Byrkjeflot, 2008: 8-12).

3.2.2 Lederskap og lederrollen i en kontekstuell sammenheng

Det finnes ulike teoretiske tilnærminger for å definere og fremstille hva en leder og ledelse er. Egenskapsteoriene hos en leder er ofte med i den faglige diskusjonen om ledelse; hvor man blant annet har vært opptatt av lederens personlige egenskaper og karaktertrekk, motiver for ledelse, personlige disposisjoner og atferd, emosjonelle ferdigheter og intelligensnivå, moralske motiver, maktbehov, og relasjonskompetanse for å nevne noen. Strand viser til at ledelse får mening og virkning ut i fra hvilken kontekst den inngår i, som organisasjon og kulturbærer. Og at ledelse er en type virksomhet som i vesentlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangetydighet og dilemmaer i organisasjoner (Strand, 2007: kap 1).

Barnard fremhever at de viktigste lederfunksjonene er å sørge for eksistensen av et kommunikasjonssystem, og se til at kjernefunksjonene ivaretas gjennom koordinering, kontroll og utvikling, og å formulere mål og visjoner for organisasjonen. Primærfunksjonen til ledere, er i følge Selznick å skape spesielle verdier og særkompetanse i organisasjonen (Kirkhaug, 2013: kap 2).

Selznick viser til sin hovedtese: «*Lederen for et foretak blir statsmann idet han går over fra administrativ ledelse av et foretak til institusjonelt lederskap*» (Selznick, 1997: 18). Han hevdet at begrepet organisasjon var tilknyttet et saklig system av bevisst samordnet virksomhet; et instrument som var utformet for å gjøre en jobb og som dermed kunne skiftes ut. Institusjoner var derimot et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk, en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme. Selznick vektla videre at organisasjoner består av mennesker, og utgjør et levende sosialt miljø som må ivaretas (ibid: 20) At noe kan sees på som en institusjon er at det har blitt innført verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgaver stiller (ibid: 26). Han viser videre til at en grunnleggende svikt i lederskap oppstår når det forsømmes å arbeide med en tydeliggjøring av det som er institusjonens formål, som er bærebjelkene til dens eksistens:

«...dette betyr ikke at lederen kan stå fritt til å gjøre hva han vil, til å forme organisasjonen etter eget ønske, bare begrenset av sin egen fantasi og viljestyrke. Selverkjennelse betyr erkjennelse av både begrensinger og iboende evner. Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier» (Selznick, 1997: 32).

Buch støtter seg til Johnsen's definisjon av ledelse som «*et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer*» (T. Busch, 2012: 88). I Johnsen's teori poengteres det at ledelsesprosessene må fungere på alle systemnivå i organisasjonen, og er en nødvendig funksjon for at organisasjonen skal eksistere. Han hevder at utfordringen for lederen er å utøve aktivitetene samtidig fordi lederatferd er en flerdimensjonal handling. Lederens rolle blir å ivareta både instrumentelle og meningskapende prosesser (ibid).

Ledelse er den totale atferden som benyttes til målformulerende, problemløsende, og språkskapende samspill. Ut i fra dette kan man si at formelle ledere har ansvaret for at ledelsesprosessene fungerer på en tilfredsstillende måte i organisasjonen, både gjennom sin egen lederatferd, men også gjennom at alle som har forutsetning for det deltar i ledelsesprosessen. Dette innebærer at det må skapes et miljø hvor det er høy intensjon om å holde målene høyt, og at den totale kompetansen benyttes til aktiv problemløsning. Busch viser videre til et en god leder er en som makter å utvikle en god ledelsesprosess innenfor sitt formelle ansvarsområde, og som følgelig ivaretar ledelse av ledelsesprosessen (ibid: 91).

Begrepet ledelse har i følge Aadland vært tydeliggjort gjennom rasjonelle kategorier, og at i den senere tiden har også emosjonelle, rasjonelle, symbolske og verdiorienterte dimensjoner

fått en mer sentral plass. Som en følge av dette fremheves moral og kontekst som de to viktigste støtteordene for å forstå hva ledelse faktisk er. Han viser videre til tre momenter som lederen aktivt utfordres på: - gjennom å arbeide aktivt med å realisere sine egne dygder, å forvalte den meningssskapende prosessen gjennom ønskede organisasjonsverdier, og å tolke omgivelsene og kommunisere med dem (Aadland, 2004: kap 1). Han hevder videre at lederen ut i fra dette vil kontinuerlig fokusere på det beste for organisasjonen, og samtidig initiere og vedlikeholde en prosess for å finne meningen med virksomheten og forvalte denne (ibid: 86).

Trygstad og Hagen viser til at norske ledere preges av normer og verdier fra

- institusjonelle reguleringer, prosedyrer og rollerespekt fra den byråkratiske ledelse
- praktiske omgangsformer fra kommunikativ ledelse
- idealer om ansattes deltakelse fra HMR eller den profesjonelle ledelsen
- kunnskapsrespekt fra faglig ledelse (Trygstad & Hagen, 2007: kap 5).

I følge Kirkhaug vises to utviklingstrekk som kan påvirke lederrollen; det har utviklet seg endringer i ansattes tilhørighetsfølelse og lojalitetsoppfatninger med bakgrunn i høyere formalutdanning og mer sertifisering, samtidig skjer det dynamiske endringer i organisasjonenes politiske, økonomiske og markedsmessige omgivelser som stiller tydelige krav til tilpasningsdyktighet. Hans hypotese viser at tradisjonelle ledelsestilnæringer som for eksempel regel-, og målstyring har for snevert nedslagsfelt, og gir heller ikke tilstrekkelig makt og autoritet til lederskapet for å imøtekomme disse utviklingstrekkene. Han reiser spørsmål om det er mulig å finne frem til et overordnet konsept som kan håndtere lederutfordringene, og at dette bør ikke låse lederen til bestemte handlingsmønstre og prioriteringer, og bør favne hele organisasjonen. Videre bør det påvirke både holdninger og atferd, bidra til målbevissthet, koordinering og motivasjon, og ikke minst forene motsetninger (Kirkhaug, 2013: kap3).

Den typiske lederposisjonen er og stadig å befinne seg i en mellomposisjon, og at man presses fra flere ulike hold. Som leder må man hele tiden balansere mellom å handle eller ikke, og selve arbeidet ligger i forkant av beslutningene – i mellomrommet hvor usikkerheten og den skapende fasen ligger. Det eksisterer ingen ferdige løsninger på hvordan man skal handle når man befinner seg i mellomrommet. Det er evnen til balansekunst som viser kvaliteten i lederskapet, og den lederen som ikke våger å være usikker, våger heller ikke nærkontakt med sin egen person. Da står man i fare for å stivne i vanetanker og unyanserte løsninger (Aadland, 2004: 116-118).

En verdifull egenskap hos en leder er klokskap eller dømmekraft. Kjennetegnet for den dømmekraftige lederen er balansegangen mellom for mye og for lite (Aadland, 2004: 121). Brunstad viser til at kunsten i klokt lederskap ligger i evnen til å forene kunnskapsbevissthet med situasjonsbevissthet. Dermed kan man som leder improvisere og finne gode løsninger, selv der rammebetingelsene ikke er optimale. Helhetsblikket som ligger i klokskapen hjelper da lederen til å gjøre de riktige tingene, både knyttet til situasjonen her og nå, og knyttet til konsekvensene beslutningene vil kunne få for fremtiden (Brunstad, 2009: 16).

Refleksjon over egen praksis kan hjelpe lederen til å finne balansen mellom tillit og kontroll, mellom rettferdighet og urettferdighet, og mellom lojalitet til sannheten og til organisasjonen (Aadland, 2004: 113). Når noe overrasker, er uvant eller problematisk reflekterer mennesket bevisst for å skape mening eller forandre forståelsen av det som skjer. Agyris og Schön var de første som skrev om reflekterende praktikere, og Schön har utviklet refleksjonsbegrepet som et kjennetegn ved kompetanseutvikling i profesjonsyrkene. Ved å reflektere kan vi forstå handlinger slik at kunnskapsgrunnlaget blir bevisst og dermed enklere å artikulere. Man kan i større grad oppdage og se konsekvenser av handlingene. Deretter vil dette føre til oppdagelser eller læring som kan bidra til at praksis blir endret til det bedre, eller at det bekreftes at ens praksis er god (G. A. Askeland, 2011: 125).

Andersen beskriver i lys av Søren Kierkegaards filosofi, eksistensielle- og personlige sider ved ledelse både med henhold til det personlige lederskapet og personalledelse. Hun søker med dette å bygge bro mellom ledelsesverdenen og de sosialkonstruktive tanker og de mer eksistensielle sidene ved ledelse. Det å tre inn i karakteren som leder er en stadig øvelse; å være den man er, der hvor man er – og å være der, hvor man skal være. Lederen skal kjenne seg selv som menneske, også når man er leder. Det innebærer å tørre å være seg selv og gjøre sine verdier synlige (Andersen, 1995: 68).

KS – kommunenes arbeidsgiver-, interesse- og medlemsorganisasjon; beskriver at det er i det skapende spenningsfeltet mellom folkevalgte, organisasjonen og omgivelsene politikken utformes, og hvor organisasjonen har ansvar for iverksetting og resultatoppnåelse (KS, 2008: 7). Ledelse i kommunesektoren er definert gjennom KS' policy for god ledelse, og skal ligge til grunn for KS' satsinger på ledelsesutvikling.

Det poengteres at å lede i det skapende spenningsfeltet innebærer et helhetlig og utfordrende lederskap, og oppsummeres som å utøve innovativ ledelse. I spenningsfeltet ligger det blant annet interessemotsetninger, konflikter, uavklarte forventninger og utydelige roller. En

veiviser for god lederatferd innebærer blant annet å stå for etisk refleksjon og åpenhet (KS, 2008: 12).

3.2.3 Profesjonsteorier

En profesjon viser til et yrke, som er faglært og som krever en spesialisert kunnskap og dyktighet. Enkelte begrep som er knyttet til å ha en profesjon er profesjonalitet, og profesjonell. Hva som særpreger en ideell profesjon er ikke entydig, men inneholder enkelte dimensjoner som er til stede:

- Representerer en spesialisert kompetanse
- Har eksklusiv kontroll over et avgrenset fagfelt
- Står i en beskyttet situasjon i arbeidsmarkedet
- Bygger på spesifikt høyere studium
- Bygger på en ideologi med fokus på kvalitet (T. Busch, 2012: kap 1).

Busch viser til at det å oppnå en profesjonell kontroll av et yrkesområde ved at profesjonen har kontroll med innhold og metoder, og at de profesjonelle yrkesutøverne kan styre seg selv uten for stor innflytelse og påvirkning fra omgivelsene, også har endret maktforholdet i samfunnet (ibid: 14).

Utdanningsinstitusjonene bidrar med å formidle kunnskaper og ferdigheter. I tillegg er det et fokus på en større bevissthet om profesjonskulturen og profesjonsidentiteten. Sentrale verdier for profesjonen og etiske retningslinjer inkluderes i utdanningen slik at profesjonen fremstår med en klar verdimesig profil (ibid: 20-21).

Profesjonell utdanning og beskyttede titler innebærer at ansatte identifiserer seg med, og utvikler tilhørighet til profesjonen. Det kan dermed oppstå utfordringer med hensyn til lojalitet og tilhørighet overfor organisasjonen. Profesjonskulturen verdsetter og fremmer ulike egenskaper som forsterker tilhørigheten til profesjonen. Dette kan være autonomi, ekspertise, etikk, meningsfullt og utfordrende arbeid, og en dedikering til selve utførelsen av arbeidet. Kirkhaug viser også til at den sterke profesjonslojaliteten kan innebære utfordringer i forhold til endringer og utviklingsprosesser (Kirkhaug, 2013: 38-41).

Det eksisterer også en profesjonell sosial sammenslutning. Det viser gruppe med individer som utfører samme typer oppgaver, og at de opptrer som en organisert gruppe. De har utviklet en felles selvforståelse som profesjon og profesjonsutøvere (Molander & Terum, 2008: 18-19)

I følge Nordby, er faglige vurderinger basert på etikk, og profesjonstilhørigheten påvirker verdivalgene. Ulike profesjoner identifiserer seg med ulike kunnskapsideologier, og innehar ulike kulturelle oppfatninger om hva som kjennetegner god kunnskapstilegnelse, og kunnskapsbasert profesjonsutøvelse. Han viser for øvrig til at det ikke er mulig å løsrive seg fra sitt eget faglige ståsted fra de etiske perspektivene en har med seg, og at alle handler ut i fra våre personlige etiske teorier (Nordby, Bennin, & Buer, 2013: 230-231).

Profesjonelt arbeid beskrives ofte som skjønnsbasert, og alle profesjoner gjør det i en eller annen form. Den normative siden ved praksisen omhandler ikke bare anvendelse av kunnskap, men også som moralsk, politisk og juridisk skjønn. Dette sees som en uomgjengelig side ved en praksis som benytter generell kunnskap nedfelt i handlingsregler, og på enkelttilfeller. I slike tilfeller gir ikke handlingsreglene konklusjoner om hva som bør gjøres eller ikke, og for å kunne fatte slike beslutninger må den profesjonelle også benytte sin dømmekraft. Dømmekraft kan her forstås som vurderingsevne.

På tross av skjønnets fremtredende rolle, har litteraturen beskrevet dette lite som begrep. Grimen og Molander viser til at *«skjønn er en form for praktisk resonnering, hvor formålet er konklusjoner om hva som bør gjøres i konkrete enkelttilfeller, men hvor holdepunktene er svake»*. Dette skjønnnet kan utgjøre et betydelig normativt problem i velferdsstatens kjerne ut ifra dets vilkårlighet og variasjon som skjønn medfører. Det kan også være en utfordring knyttet til tillit overfor profesjonelles vurderinger av skjønn og beslutninger. Det vises til et skille som går mellom vilkårlighet som skyldes skjødesløs skjønnsutøvelse, og vilkårlighet med bakgrunn i skjønn som resonneringsform (Molander & Terum, 2008: kap 10).

3.2.4 Profesjonsverdier, profesjonsidentitet og profesjonskultur

«.. it is because identity is problematic – and yet so crucial to how and what one values, thinks, feels and does in social dominans, including organizations – that the dynamics of identity needs to be better understood»

(Alvesson & Willmott, 2011: 3).

Mens organisasjonskulturen skaper et fellesskap innenfor organisasjonen, bidrar profesjonskulturen til fellesskap mellom de profesjonelle. Profesjonskulturen danner et ideologisk fundament for medlemmene med bakgrunn i et felles begrepsapparat, og den definerer hvem som kan være medlem. Videre definerer den makt og status, og regulerer belønning og straff (T. Busch, 2012: 61-64).

Et av særtrekkene ved en profesjon, er at den bygger på en ideologi som motiverer mer til å gjøre en god jobb, enn på å motta økonomiske fordeler. Den har mer fokus på kvalitet enn på effektivitet i arbeidet, og arbeidsinnholdet er av betydning. Dette vil også være av betydning for verdigrunnet (ibid: 64).

Enkelte profesjonskjennetegn går igjen i litteraturen. Profesjonene har et vitenskapelig kunnskapsgrunnlag, forvalter ekspertkunnskap, og har en etisk kodeks, og virksomheten reguleres av profesjonsorganisasjoner. Autonomibegrepet innebærer at fagutøvelsen ikke er direkte underlagt arbeidsgivers kontroll, og anses som særlig viktig og gir en status hvor makt og innflytelse følger (Dahle, 2010: 42).

I følge Kirkhaug vil profesjonelle etterstrebe stor grad av autonomi i utførelsen av arbeidet. Dette innebærer at den profesjonelle kan utestenge lederen fra å benytte seg av tradisjonelle lederverktøy som målstyring og regelstyring, samt aktiv og detaljert veiledning og instruksjon når det gjelder jobbutførelsen. Han viser videre til at nettopp slike betingelser kan etterspørre VBL fordi autonomi skaper behov for koordinering mellom profesjonelle, både innenfor samme faggruppe og mellom ulike faggrupper. Uten denne koordineringen vil ikke den ansattes spesialisering kunne få de nødvendige effekter, verken for den ansatte selv eller organisasjonen. Autonomi er ikke selvskrevet, og som den ansatte kan tilegne seg selv. Det vil derfor være behov for en type ledelse som sikrer at de profesjonelle oppnår autonomien de søker og er avhengig av å ha, og som samtidig ivaretar koordinering (Kirkhaug, 2013: 215-216). Profesjonenes søken etter autonomi og makt representerer en ledelsesmessig utfordring (Similä & McCourt, 2011: 171).

Profesjonelle medarbeidere er i følge Busch, en del av et komplekst verdiunivers. De har med seg både generelle samfunnsverdier og personlige verdier, spesifikke offentlige verdier, spesifikke organisasjonsverdier og spesifikke profesjonsverdier. Profesjonsverdiene befinner seg i en særstilling, og er som regel koblet til oppgavene innenfor egen profesjon (T. Busch, 2012: 61). Generelt er verdiene knyttet til de spesifikke målene som skal realiseres av en profesjon (målverdier), og til de profesjonelle standardene som regulerer atferden innenfor profesjonen (instrumentelle verdier) (ibid: 64).

Ut i fra dette kan man trekke slutninger om at verdigrunlaget er vesentlig ulikt mellom de instrumentelle verdiene, og de ulike profesjonene, men at det er enkelte verdier spesielt blant målverdiene som er gjenkjennbare for flere av profesjonene. Dette sees blant annet ved å sette eleven i sentrum, klientene og pasientene i sentrum. Andre likheter kan være i forhold til brukermedvirkning, tverrfaglig samarbeid for å nevne noen. Litteraturen viser forøvrig til at det kan være store ulikheter mellom de formelle verdigrunnlagene som er utviklet for profesjonen generelt, og profesjonsverdiene som er til stede i den praktiske hverdagen spesielt (ibid: 64-66).

De profesjonsetiske retningslinjene har et sterkere fokus enn de profesjonelle verdiene innenfor profesjonene. Det vises her til at de profesjonsetiske kodene har et tydelig verdifundament, og fremstår stadig som en operasjonalisering av verdigrunlaget. Innenfor etisk teori og profesjonsetikk, vises det ofte til dydsetikk, pliktetikk og nærhetsetikk. Busch henviser til at en syntese mellom et dydsetikks utgangspunkt, og et pliktetisk regelverk kan skape en nyttig dialog innenfor profesjonen. Skal man sette fokus på å utvikle gode profesjonsutøvere som representerer sentrale dyder, eller skal man utvikle et sett med regler som sikrer at profesjonelle medarbeidere representerer en tilfredsstillende etisk atferd i sin utøvelse av profesjonen (ibid: kap 4).

De ulike etiske forståelsesrammene kan skape interessekonflikter mellom profesjonene, og mellom profesjonsutøveren og lederen. I tillegg kan verdipluralisme forankret i profesjonell tilhørighet kunne være en utfordring som organisasjoner må forholde seg til fordi slike forhold kan få konsekvenser for organisasjonstilhørighet og organisasjonslojalitet (Kirkhaug, 2013: 39). Interpersonelle verdikonflikter (konflikter mellom ulike personers eller gruppers verdier), kan oppstå og utvikles ut i fra et ulikt syn på arbeidsformer, standarder, strategier og mål mellom profesjoner innenfor samme avdeling, og mellom profesjonsutøverne og overordnede (ibid: 67).

Verdigrunnlaget har stor betydning for «hvem vi er», og vil over tid bli en vesentlig del av identiteten. Profesjonsidentitet har et mindre teoretisk grunnlag enn organisasjonsidentitet, men begge begrepene har et fundament i sosial identitetsteori. Det forutsettes et kognitivt konsept som har atferdsmessige konsekvenser. Dette innebærer at opplevd identitet påvirker organisasjonsmedlemmenes vurderinger, beslutninger og handlinger i det daglige, og som kan beskrives og identifiseres av den enkelte. Identitet har en klar sammenheng med kulturen, både i et organisasjons-, og et profesjonsperspektiv.

Det formelle verdigrunnlaget som ligger i profesjonenes etiske retningslinjer, og de reelle verdiene som er utviklet innenfor et profesjonelt miljø, vil ut fra dette være relatert til profesjonsidentiteten. Denne er derfor av stor betydning for utvikling av VBL, spesielt fordi identiteten i større grad enn kulturen er et kognitivt konsept. Profesjonsidentiteten er i større grad tilknyttet «jeg», mens organisasjonsidentiteten er knyttet til «vi», og favner derfor en gruppeidentitet. Dette har ført til at teorier om profesjonsidentitet har hatt fokus på identitetsutviklingen hos den enkelte profesjonsutøver. Hva innebærer det for den enkelte å inneha den konkrete profesjonen, som for eksempel sykepleier, barnevernspedagog eller lærer? Busch bemerker at det er et ensidig fokus på identitetsutviklingen i de enkelte profesjonene, enn av profesjonsidentitet som konsept. Resultatet av dette er at det er etablert mye kunnskap om hva som påvirker den profesjonelle identiteten gjennom yrkeskarrieren, og da naturlig nok mindre kunnskap om hva som ligger i begrepet profesjonsidentitet. Kunnskapen er i hovedsak profesjonsspesifikke, da forskningen er rettet mot en profesjon, og i liten grad drøftet om den oppnådde kunnskapen er gyldig for andre profesjoner.

Identitetsteorien er utviklet for kunnskapsarbeidere, og kan relateres til profesjonsidentitet på et overordnet plan. Dette utgangspunktet knytter identiteten til praksisfellesskapet, og som kan gå på tvers av formelle avdelingsgrenser. Fellesskapet er rettet mot læring og kompetanseutvikling, og er særpreget av et felles engasjement og forpliktelse. Det kjennetegnes av en sterk interesse for å møtes i en læringssammenheng. Medlemmene har et felles mål, og en felles visjon om hva de skal bidra med i samfunnet som de føler seg forpliktet til å realisere denne visjonen. Praksisfellesskapet har et felles repertoar av metoder, verdier, og virkemidler, og ofte et felles bilde av sin egen profesjonsidentitet. Innenfor dette fellesskapet utvikles en sterk identitet som er knyttet til praksis. Profesjonsidentiteten er en prosess, ved at identiteten skapes og gjenskapes kontinuerlig. Profesjonsidentiteten har en sterk sosial karakter da den skapes innenfor praksisfellesskapet; hvem jeg er, flyter sammen

med hvem vi er, og profesjonsidentiteten får derfor også en sterk felles identitet. Busch viser til at identiteten både har en lokal og global karakter. Dette begrunner han med at profesjonsidentiteten som skapes i praksis, vil forsterkes og utvikles gjennom deltakelse i et nasjonalt og globalt fellesskap (T. Busch, 2012: kap 4).

3.2.5 Profesjonsledelse og profesjonell ledelse

Profesjonsledelse og profesjonell ledelse har et eksplisitt hovedskille. Profesjonsledelse kan sees ut i fra utsagnet « å være fremst blant likemenn», og kunnskapen om virksomhetens produksjon anses som den viktigste lederegenskapen. Profesjonell ledelse betrakter ledelse som et fag, og utsagnet som er dekkende innenfor dette perspektivet er « en god leder kan lede alt» (Trygstad & Hagen, 2007: 34).

Profesjonslederen representerer faget og profesjonen. Et eksempel på dette er ingeniørens sterke stilling i norsk lederskap. I denne sammenheng ser man dette av profesjonene lærer, barnevernspedagog og sykepleier. Lederens legitimitet er hentet fra å være inneha en profesjon, og hans egen kunnskap og kyndighet er vesentlig. Det vises til at lederens mandat og styringsrett kan knyttes til prioriteringsevne, og faglig kunnskap er nødvendig for å fatte riktige beslutninger knyttet opp til oppgaver, ansvar, informasjon og ressurser. I den faglige dimensjonen forstås den ansatte som en profesjonsutøver, og lederen er den fremste blant likemenn. Mester og svenn vil være et klassisk eksempel, men også rektoren og lærerne. I motsetning til den profesjonelle lederen, er profesjonslederen svært sårbar for intern bråk, og motsetninger blant de ansatte. Dette kan tyde på manglende kunnskap, og den overordnede ledelsen må dermed «rydde opp». Planer og føringer om endringer vil alltid kunne møtes med påstander om faglig uforsvarlighet og manglende faglig kunnskap. Det understrekes her at profesjonsledelse stimulerer til passivt eierskap (ibid: 45-46).

Sehested (1998) hevder at det vil være utfordrende å lede offentlige virksomheter uten relevant profesjonsbakgrunn, blant annet med årsak i at det er de fagspesifikke kvalifikasjonene som poengteres som vesentlige med hensyn til å nå organisasjonens gitte mål. Profesjonens betydning er uløselig tilknyttet kvaliteten på tjenesteytingen.

Voxted viser til at de tradisjonelle profesjonslederne ikke vil kunne løfte de forandringene de enkelte offentlige organisasjoner står overfor, med bakgrunn i at de med stor sannsynlighet vil oppleve lojalitetskonflikter med egne ansatte og deres profesjonsinteresser. Det antas at profesjonslederne vil prioritere å ta parti med egne ansatte i spørsmål hvor forandringer og

faglighet/drift er på kollisjonskurs. Et annet pragmatisk argument er; det forekommer umulig at en og samme person har tid i hverdagen og tilstrekkelig innsikt til å romme begge lederrollene samtidig (Voxted, 2010).

I den profesjonelle dimensjonen fremstår den ansatte først og fremst som individuell arbeidstaker. Da ledelse er koblet vekk fra faget, blir arbeidstakerens faglige ressurser viktige for å kompensere lederens manglende forståelse. Ledelse fremstilles som et eget fag, og det forutsettes at lederen praktiserer lederferdigheter fremfor profesjonsferdigheter for å oppnå organisasjonens mål. Profesjonell ledelse beskrives med ferdigheter innenfor blant annet strategisk ledelse, personalledelse, og forandringsledelse. Den profesjonelle lederens legitimitet er sårbar for oppfatninger om at han er en god leder, men mangler forståelse for tjenesten og fagets innhold. Lederens tildeling av goder eller onder, vil derfor kunne oppfattes som urimelig og vilkårlig med tilhørende legitimitetstap. Lederens deltakelse retter seg primært mot den enkelte arbeidstaker. Lederen som person er viktig, og ledelse er direkte knyttet til resultatet. Dette kan imidlertid føre til internt bråk, også ved at den overordnede ledelse trekker sitt mandat tilbake. Lederens forhold til de overordnede er ansett som tettere enn for profesjonslederen, og den overordnede ledelsen har derfor færre hindringer ved behov for endringer (Trygstad & Hagen, 2007: 48).

Endringene i offentlig sektor har vært med på å vektlegge og synliggjøre et behov for å skille fag fra ledelse, og har imidlertid medført at idealene for gode ledere i denne type virksomheter har endret seg. Den økonomi- og ledelsesutdannede lederen har til en viss grad erstattet profesjonslederen, eller det er synliggjort et behov for denne kompetansen i lederrollen også som profesjonsleder (ibid: 22).

I den grad lederen vanskelig kan kontrollere problemløsningsprosessen på grunn av manglende profesjonskompetanse, blir det desto viktigere å kompensere ved å rette et sterkere fokus særlig på målsettingsprosessen, men også på kommunikasjons- og interaksjonsprosessen (Similä & McCourt, 2011: kap 9) og (Kristoffersen, Nortvedt, & Skaug, 2000).

AFFs undersøkelse fra 2004 viser at de fleste ledere i Norge har fortsatt en utdanning som er relatert til andre oppgaver enn ledelse, og at respekten for de ansattes kunnskap er stor (Colbjørnsen, 2004). I offentlig sektor har særlig profesjonsorganisasjonene bidratt til å forsterke fagenes betydning, og bidratt til å legitimere profesjonsledelse (Trygstad & Hagen, 2007: 98).

3.2.6 Fra å være profesjonsutøver, til å bli leder

Det å gå fra å være profesjonsutøver, til å bli leder innebærer flere elementer. Dale og Haaland viser til at dette blant annet innebærer at man har hatt en profesjon og faglige interesser, og at identiteten har vært tett forbundet med dette (Haaland & Dale, 2005: 25). Som leder er det vesentlig at man løsriver seg fra dette utgangspunktet, og utvikler en ny identitet og mestrer denne. De viser til fire utfordringer ledere må arbeide med ved utviklingen av egen lederidentitet: - å lære å lede organisasjoner, å lære å lede andre mennesker, å lære seg selv å kjenne, og til slutt må man lære å takle stress og følelser (ibid: 31-32).

Man skal lede andre som arbeider på ens tidligere favorittområder, og det innebærer at andre gjør den jobben som en selv mestret og fremdeles har hjertet i. Som profesjonsutøver er det først og fremst ens egen kompetanse og handlinger som avgjør resultatet. Som leder skal man derimot oppnå resultater i samarbeid med andre. Dette utgjør et stort skifte for flere forhold; i oppmerksomhet, arbeidsområde og arbeidsmåte- dette gjenspeiler også at du som leder i mye større grad er blitt avhengig av andre mennesker og deres aksept av din autoritet. Denne prosessen innebærer like mye om å klare å gi slipp på faget og profesjonsidentiteten som å utvikle ny identitet som leder. I følge Dale og Haaland er det både fordeler og ulemper med å inneha både en leder- og fagstilling. Det kan være en vanskelig balansegang mellom de to stillingsdelenes motstridende hensyn, og det oppstår rollekonflikter. Det vil også kunne være enklere å falle tilbake og holde fast til den kjente og kjære fagdelen av stillingen fordi man tar for lett på ledelsesoppgavene (ibid: 25-26-27).

Relasjonsdimensjonen i lederjobben er en annen utfordring man kan oppleve som leder. Dette indikerer at det er nye og fundamentale problemstillinger som krever ny kompetanse. Forhold som angår det relasjonelle, kan være støtte og oppmuntring, konfliktløsning, veiledning, teambygging, å gi anerkjennelse og å bygge nettverk for å nevne noen (ibid: 29- 30).

Fra å være profesjonsutøver til å bli leder er et fundamentalt karriereskifte, som for mange kommer som et resultat av tilfeldigheter mer enn bevisste valg, for eksempel ved å bli konstituert som leder (ibid: 22). Dette kan forklare at ledere vanligvis ikke har noe begrep om at man vil komme til å oppleve en personlig forandring når man blir leder. Man vil imidlertid oppleve å måtte lære mye om seg selv – sine reaksjonsmønstre, hvordan man virker på andre, og hvilke verdier man vektlegger. Over tid etablerer man sin ledelsesteori med en dertil hørende personlige lederstil. Denne læringsprosessen kan sees på som å være en del av det å

utvikle sin egen personlige lederplattform. Enkelte kan sågar oppleve en personlig sorgprosess over tapet av sin faglige plattform og identitet. De fleste opplever denne overgangsprosessen som emosjonelt vanskelig og stressende, og som må mestres. Det er også vesentlig at man lærer og mestrer en lederrolle med karaktertrekk de fleste vil føle belastende (ibid: 30-31).

Strand beskriver lederplattformen med blant annet disse hovedelementene;

- Visjoner/ambisjoner: hva du ønsker å oppnå for deg selv og for organisasjonen, og hvordan du håndterer din egen lederrolle i en større samfunnsmessig sammenheng. Hva som motiverer deg og driver deg.
- Livsforløp: din fortid og dine erfaringer. Hvordan preges du av tidligere hendelser/ personer i ditt liv, og ditt forhold til autoriteter og tidligere ledere.
- Verdier: bevissthet om hvilke normer som styrer valgene du gjør.
- Egen ledelsesteori: hvordan ønsker du å fremstå som leder, hva er de styrende ideer i ditt personlige lederskap, og din foretrukne måte å bli ledet på.
- Selvpoppfatning: oppfatning av deg selv som person, forståelse for dine sterke og svake sider samt din effekt på andre (Strand, 2007: 549-550).

3.2.7 Verdier og verdibasert ledelse

Offentlig sektor utgjør en egen kontekst for utøvelse av ledelse og at dette er særegent, spesielt i skandinavisk og norsk sammenheng. Ut i fra denne studiens tema og problemstilling ble det derfor ansett som mest hensiktsmessig å belyse VBL i hovedsak ut i fra de norske bidragene. I de påfølgende underkapitlene vil det bli beskrevet hva som ligger i begrepene verdier og VBL.

3.2.7.1 Verdier

Begrepet verdi har sitt opphav fra økonomien, hvor det henvises til hva et produkt koster eller hvor høy verdi det har. Verdibegrepet har endret seg over tid, og fått en utvidet betydning både innenfor organisasjoner og i samfunnet. Buch viser til at verken et samfunn eller en organisasjon kan fungere uten felles verdier. Verdiene skaper trygghet og tillit, og gjør det enklere å ta beslutninger. Verdiene styrer i stor grad vår atferd blant annet fordi handlingsrommet reduseres fordi alternativer som bryter med sentrale verdier er uaktuelle.

Verdigrunnlaget for den enkelte kan være ulikt, men de fleste vil ha innsikt i hvilke verdier som dominerer i samfunnet, og ved å bryte verdiene kan man bli utsatt for sanksjoner. Vi arbeider mot mål som har en høy verdimesig forankring, og tilpasser oss ulike normer for hva som er akseptable handlinger. Vi kan i denne sammenheng snakke om både individuelle verdier, gruppeverdier som profesjonsverdier, og organisasjonsmessige verdier (T. Busch, 2012: kap 2). Busch synliggjør viktigheten av at man må være seg bevisst at verdier er en viktig del av vår identitet, både som menneske og som profesjonell yrkesutøver (ibid: 105).

I følge Kristoffersen er verdier lærte, og et resultat av sosialiseringprosessen, men bevisstgjøring av en verdi forutsetter et gjennomtenkt og reflektert forhold til verdien (Kristoffersen et al., 2000: 252).

Verdier kan beskrives som noe ønskelig som må grunnfestes i et menneske som et motiv, hensikt og intensjon. Rokeach har definert verdier som «- *en vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller et formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål*» (Aadland & Askeland, 2006: 19). Definisjonen fremhever hvordan våre handlingsmønstre gjenspeiler verdier.

Verdibegrepet er i følge Aadland et uttrykk for menneskelig hensikt og blir uttrykt gjennom menneskelig atferd. Ved å benytte kritisk reflekterende metode vil man kunne se stabile verdimønstre over tid (Aadland, 2010: 1). Verdier kan betraktes fra to innfallsvinkler; bevisst verbal verdsetting uttrykt av grupper eller individer, og non-verbale verdsettinger mer eller mindre ubevisst gjennom handling. Dette vil kreve innsikt i den sosiale prosessen du er en del av. Den første kategorien uttrykker individers selvuttrykte «likes and dislikes», mens den siste er gjenstand for andres tolkning på vegne av aktøren, eller for aktøren til å betrakte i retrospektiv (ibid: 2).

Sensemaking beskrives som meningsskaping; en tankeprosess som innebærer å strukturere det ukjente. Meningsskaping er retrospektiv, først i etterkant blir man klar over innholdet i en hendelse. Sentrale spørsmål for den som er opptatt av meningsskaping er; Hvordan? hva? - hvorfor? - med hvilken effekt? Det å skape mening er en oppmerksomhetsprosess, men oppmerksomheten handler om det som allerede har hendt; for å forstå hva jeg tenker – ser jeg tilbake på det jeg har sagt tidligere (Weick, 1995: 24-30). I denne sammenheng er også begrepet «Walk the talk» sentralt; det vil si å være et forbilde på det man selv prediker og hvordan dette skaper mening. Handling samsvarer med det man gir uttrykk for. Dette er

essensielt i betydningen av troverdig ledelse. Motsatsen; «talk the walk» innebærer at lederen ikke skaper mening eller troverdighet ved kun å snakke, og ikke gjenspeile dette i handling (ibid: 182).

En sentral antakelse som støttes av både Busch og Kirkhaug, er at en verdi har tre sentrale dimensjoner; en kognitiv-, en emosjonell- og en motivasjonell dimensjon. Den kognitive dimensjonen tilkjennegir at verdier er en mental konstruksjon som ikke kan observeres direkte, og som må språksettes for at den skal kunne være gyldig. Det kognitive innholdet i en verdi, skapes gjennom sosiale prosesser hvor hvert enkelt individ skaper sine egne subjektive tolkninger. Videre vil den emosjonelle dimensjonen innebære at atferden som er i konflikt med viktige verdier, skaper negative følelsesmessige reaksjoner. For at det skal være en verdi som er av betydning for oss, må det også være en følelsesmessig tilknytning. Den siste dimensjonen henspeler til at verdier påvirker våre handlinger, og at det derfor er en motivasjonell dimensjon. Verdiene danner et grunnlag for ulike valg mellom tilgjengelige metoder, midler og mål. Busch viser til at verdiene også kan inndeles i to kategorier; målverdier som er knyttet til slutttilstand, som representerer ønskelige tilstander for en selv eller en sosial gruppe, som for eksempel godt arbeidsmiljø, motiverte medarbeidere, og gode relasjoner. Og instrumentelle verdier som angir at bestemte handlemåter er å foretrekke og regulerer derved i sterkere grad organisatorisk atferd. Dette kan være å behandle folk med respekt, følge lovverk, handle etter bestemte faglige standarder for å nevne noen (Kirkhaug, 2013: kap 4) og (T. Busch, 2012: kap 2)

Som beskrevet kan verdier gi retning for mål og handling, og forekommer som åpne og skjulte verdier. De åpne verdiene er nedfelt i verdidokumenter, og i en organisasjonssammenheng kan disse verdiene beskrive det fokuset man ønsker at organisasjonen skal ha. De er ønskverdige, og skal være retningsgivende for den enkelte ansatte i de valg og prioriteringer og handlinger som utøves, og i utformingen av organisasjonens felles arbeid med endring og utvikling. Dette kan være alt fra å vise respekt for hverandre, til å ta samfunnsmessig ansvar (Aadland & Askeland, 2006: 26). Aadland sier også at «verdier er stabile mål, idealer og prioriteringer som kommer til uttrykk gjennom reflekterte verbale utsagn og/eller gjennom handlingsmønstre». Fordi verdiene ofte er upresise, må de tolkes på nytt i hver ny sammenheng (Aadland, 1998: 123).

Skjulte verdier er de ubevisste verdiene som gjerne viser seg i handlinger utført på bakgrunn av spontanitet, vane eller intuisjon. Da vil det kunne være motiver, prinsipper, eller

intensjoner som ubevisst styrer handlingene. Spontanhandlinger, eller dårlige vaner er dermed også verdiuttrykk, selv om de kanskje ikke er uttalt. Alle handlinger gir uttrykk for en form for prioritering. Disse kan være skjult, og ikke nødvendigvis gi uttrykk for en tankevirksomhet man er bevisst. Eksempler på dette kan være en organisasjons uttalte verdi å være nytenkende – men som i praksis viser at de er skeptiske og motsetter seg et hvert innspill om endring av praksis (Aadland, 2004: 151-157). Skjulte verdier kan komme i konflikt med de verdiene vi ønsker, eller som vi tror vi styrer etter, og i en organisasjon vil det alltid eksistere både åpne og skjulte verdier (ibid).

Verdikonflikter har tradisjonelt blitt betraktet som noe ensidig negativt, blant annet fordi man har antatt at disse vil føre til et effektivitetstap i organisasjonen. Flere forskere hevder imidlertid at verdikonflikter mellom personer også kan ha en positiv gevinst, da kreativiteten og innovasjon i organisasjoner er betinget av ulike synspunkter og ved at meninger krysser hverandre. Verdikonflikter kan føre til at det etableres ny verdier, og dette kan føre til nye og nødvendige endringer i organisasjoner og i verdiprofilen (Kirkhaug, 2013: 67). Konflikt kan inneholde en positiv drivkraft, og oppleves som konstruktive. Konflikter kan benyttes som et springbrett i bestrebelser etter å realisere nye muligheter som kan gi positive gevinster for organisasjonen. Konflikter kan også være nyttige, og enkelte ganger er de nødvendig for utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2009: 228).

Kirkhaug viser til at det kan oppstå utfordringer for profesjonelle organisasjoner å anvende verdier som styringsverktøy fordi arbeidstakerorganisasjonene ofte har velutviklede verdier og mål som benyttes som verktøy; ikke bare for å ivareta medlemmenes interesser overfor arbeidsgiver når det gjelder lønn og arbeidsforhold, men også profesjonelle standarder og sosialt fellesskap. Arbeidstakerorganisasjonene kan derfor gjennom dette fellesskapet fremstå som autoriteter og premissleverandører, også i forhold til utførelsen av selve arbeidet i organisasjonen. Dersom organisasjonen ikke har egne sterke og tydelige verdier som forener organisasjonen og styrer virksomheten, vil de derfor lett bli styrt av arbeidstakerorganisasjonene. Dette kan da frata lederskapet den nødvendige styringskraften; det vil si muligheter og rettigheter til daglig styring, endring og utvikling, og ekstraordinære ytelser. De ansattes oppfatning av hva som er viktig og uviktig, rett eller galt vil bli styrt av profesjonsverdier, eller arbeidstakerorganisasjonenes verdier (Kirkhaug, 2013: 216-217).

3.2.7.2 Verdibasert ledelse – en generell tilnærming

VBL har de siste årene hatt en økende etterspørsel. Dette kan ha sammenhenger med at verdifokuset til organisasjonene har blitt mer fremtredende, og med bakgrunn i et økende fokus på styring og kontroll.

I den internasjonale litteraturen, spesielt ut i fra de amerikanske bidragene av House (1996) og Burns (1978), har VBL sitt utspring fra et økonomisk – rasjonelt perspektiv, nær beslektet med karismatisk-, og transformasjon ledelse, og vektlegger lederes evne til å skape overensstemmelse til organisatoriske mål og idealer (H. Askeland, 2013: 10).

Det finnes ulike faglige bidrag i forståelsen av VBL, men enten man refererer til VBL eller verdibevist ledelse, er tilnærmingen en del av ledelsesfaget. Det kan også sees som et supplerende perspektiv, og det må relateres til og være en del av det faglige arbeidet om ledelse (H. Askeland, 2013: 3). I litteraturen er det i følge Askeland et skille mellom en forståelse av verdier, verdiers forankring og relasjon til ledelse (H. Askeland, 2013: 10).

De skandinaviske bidragene av VBL har ikke prioritert koblingen mellom generelle lederfunksjoner, lederatferd og verdibevisthet. Den har frem til nå i større omfang vært opptatt av selve implementeringsdelen av VBL (H. Askeland, 2013: 18). Askeland skisserer tre sentrale utfordringer for å bidra til å videreutvikle VBL ut i fra flere momenter; - hvordan er verdibevist ledelse koblet til eller integrert i lederjobben, lederrollen, og øvrig lederatferd? Hvordan kan relasjonen mellom leder/medarbeider/ organisasjon/samfunn forstås med hensyn til artikulering og innarbeiding av verdibevisthet? Og til slutt hvordan bidrar organisering og ledelse til å balansere ulike verdier og hvordan håndteres verdikonflikter? (H. Askeland, 2013: 18).

3.2.7.3 Verdibasert ledelse - den norske tilnærmingen

I den skandinaviske tilnærmingen av VBL gis danske Verner C. Petersen ofte æren for denne utviklingen. Et viktig moment i hans tilnærming har vært hvordan verdier kan gjøres til styringsredskaper for organisatorisk praksis, blant annet med utgangspunkt i selvledelse, dels som supplement og/eller som erstatning for regel- og målstyring (H. Askeland, 2013: 14).

Selv poengterer Petersen i et intervju, at hans tilnærming av VBL henger uatskillelig sammen med selvorganisering og ble formulert som en motreaksjon på den voksende innflytelse amerikanske ledelsesformer begynte å få i Vesten, og ikke minst NPM. Det var management og kontrollbaserte ledelsesformer med fokus på styring. Hans tanke var: « *at hvis vi i*

Skandinavia skal overleve, skal vi utvikle våre styrker, gjennom å skape så selvstendige medarbeidere som mulig. Det krever en annen ledelsesform, hvor de ansatte ikke blir holdt igjen med kort snor, men kun angir en overordnet retning ut fra felles verdier». Der hvor det tidligere var kontroll og styring, skal det i stedet hvile et fundament av verdier, medarbeiderne skal benytte som sitt indre kompass i det daglige arbeidet. Og det er det fundamentet av verdier som lederne har til oppgave å støpe.

Petersen kritiserer lederne som nedfeller verdier i skriftlige utsagn uten å gjøre noe mer enn å ha det i verdigrunnet, eller i personhåndbøker. Han mener at medarbeiderne da står i fare for å bli likeglade, og immune overfor verdiene. Han uttrykker videre at ledelse i dag handler alt for lite om det personlige lederskapet (Jørgensen, 2013).

I norsk sammenheng blir Einar Aadland vurdert som kanskje den fremste eksponenten for VBL (Eide & Eide, 2008: 11). Definisjonen på VBL er i følge Aadland:

«VBL er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis»

(Aadland: 2007)

VBL kan anses som en ledelsesfilosofi, og som en organisasjonsutviklings – modell basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis (Aadland, 2004). VBL kan i denne sammenheng ses mer på som en tilnærming til ledelse, hvor en ikke operer med en standardisert forståelse av hva det innebærer eller hvordan det skal utøves i praksis. Lederen er i denne prosessen en sentral aktør i verdiprosessen, og lederens egen person og praksis synes avgjørende for verdiproduksjonens troverdighet og omfang (H. Askeland, 2013: 14).

VBL er orientert mot det mer overordnede grunnlaget for organisasjonen, og er nedfelt i visjoner og verdier. Klargjøring og bevisstgjøring av verdiene, skal være et hovedvirkemiddel for styring av organisasjonen. Dette skjer gjennom implementering av verdibasert praksis, og selvrefleksjon gjennom ulike tiltak. Et viktig moment er at man stadig er på utkikk etter nye og alternative måter som kan aktualisere og bevisstgjøre verdiene (Aadland & Askeland, 2006: 25).

Organisasjonen skal blant annet bedrive verdiproduksjon av ulike produkter, tjenester og service. Ut i fra dette må det vurderes om produksjonen er i samsvar med kjerneverdiene. Også i de ulike prosessene i organisasjonen representeres det verdier. All kommunikasjon,

avgjørelser, sosial samhandling, personalpolitikk – uttrykker alle verdier i praksis. Det er derfor nærliggende å kunne si at VBL i praksis retter fokus på hva man ønsker å drive med, hvordan man gjør det, og hvorfor; og hva en faktisk gjør, og hvordan man gjør det, og hvorfor. Verdiane beskriver det fokuset man etterstreber at organisasjonen skal etterleve, og dette er også retningsgivende for den enkelte ansatte i de valg, prioriteringer og handlinger som utøves, og i utformingen av organisasjonens felles arbeid med endring og utvikling (Aadland & Askeland, 2006: 26).

VBL fokuserer på kommunikasjon i sammenheng med etikk, handling og verdier, og lederens ansvar påpekes for å påvirke samhandlingsprosesser i organisasjonen. Verdistyringen er kjennetegnet som en kommunikativ og meningsskapende prosess, med fokus på demokratiske prosesser med involvering og medvirkning av de ansatte (Aadland, 2004: 162). I møte med den andre vurderer vi hvem han er, med bakgrunn i verdier og virkelighetsoppfatning, og vi handler med dette som utgangspunkt. Møtene gir oss erfaring som påvirker tilbake på verdi- og virkelighetsoppfatningen vår. I denne sammenheng er det avgjørende for ansvarlig etisk handling å avsløre og vurdere skjulte verdier og normer (Aadland, 1998: kap 6).

Tor Busch og Rudi Kirkhaug har forholdsvis nye bidrag innenfor VBL, og deres forskning har de seneste årene vært knyttet til verdier, organisasjonsidentitet, og identifisering i offentlige profesjoner. Sett i sammenheng med Aadlands perspektiv, er det nærliggende å se på Busch og Kirkhaug sine bidrag som en operasjonalisering av VBL – spesielt med bakgrunn i deres fokus på offentlig sektor.

Busch definerer VBL slik:

«VBL er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå»

(T. Busch, 2012: 95)

Han knytter denne definisjonen direkte til Johnsens ledelsesmodell (jfr. Johnsens definisjon av ledelse side 41), og poengterer at definisjonen kan behandles og diskuteres innenfor alle dimensjoner som er tilknyttet Johnsens ledelsesteori (T. Busch, 2012: 95). Det argumenteres med at dersom VBL ikke tilknyttes en ledelsesteori, reduseres dette da til kun å jobbe med verdier og verdiutvikling, og at VBL også har fokus på lederfunksjonen (T. Busch, 2012: 83). Han viser videre til at definisjonen peker på at VBL bør utvikle en verdiutviklende prosess, og at dette er sentralt innenfor transformasjonsledelse, etisk ledelse og autentisk ledelse. Videre

må verdiutviklingen integreres med målformulering, problemløsning og språkskapning, og sees i sammenheng med ledelsesteorien. Målformuleringsprosessen må knyttes til en diskusjon om verdispørsmål, deretter må verdiene aktivt regulere problemløsningsprosessene og sette klare rammer for hvilke handlinger som er akseptable. Avslutningsvis må det skapes et språk slik at det settes ord på kulturen som er ønskelig å etablere, eller som er utviklet i organisasjonen. Innenfor dette er det også en erkjennelse av at verdigrunlaget alltid vil være i endring. Med bakgrunn i at ledelse inneholder både et konfliktfelt og et harmonifelt; blant annet fordi moderniseringen i offentlig sektor har ført til økende verdimeslige konflikter, er det vesentlig at verdiene settes inn i en politisk kontekst (ibid: 95).

Innenfor barnevernledelse vises det til Johnsens modell for å forstå, og håndtere ledelse i barnevernet. Det antydes her at barnevernledere er svært bevisste når det gjelder ledelse av faglige temaer, men er i mindre grad opptatt av det som beskrives som ledelse av ledelsesprosessene i organisasjonen (Moe & Kvello, 2014:23).

Definisjonen tilkjennegir også at VBL skal være forankret i organisasjonsverdiene, som også er et sentralt punkt i transformasjonsledelse. Det kreves da at både mål og problemløsning må bygge på sentrale verdier, og at disse enten er formalisert gjennom en verdiplattform, eller som eksisterer implisitt i organisasjonskulturen (ibid: 96).

VBL skal i følge definisjonen være forankret i høye etiske standarder, som også er sentrale punkt i teoriene for transformasjonsledelse, etisk ledelse og autentisk ledelse. Viktige aspekt ved etisk ledelse er integritet, ærlighet, pålitelighet, rettferdighet, og omsorg for både mennesker og samfunnet. Busch viser til at ved å koble dette til verdiutvikling har VBL også en intensjon om å utvikle en etisk kultur i organisasjonen (ibid: 96). Avslutningsvis påpeker definisjonen at VBL eksisterer på alle nivåer i organisasjonen (ibid: 96).

VBL skal i følge Busch ha en tydelig verdiforankring både i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, og dette er også gjeldende for ledelsesprosessen. Det er videre implisitt lagt til grunn at VBL også skal være forankret i den enkelte leders individuelle verdier. Dette er en forutsetning for autentisk ledelse. Selv om alle tilhører samme organisasjon kan det være store individuelle variasjoner av verdier. Det bør være mye overlapping mellom de tre verdissetene for at VBL skal være et anvendelig konsept. Dersom denne overlappingen ikke er gjeldende vil det kunne oppstå verdimeslige konflikter, som igjen kan føre til store utfordringer. Så kan man spørre seg om det er mulig å utvikle sammenfallende verdisset. Verdimeslige konflikter som kan oppstå er for eksempel dersom ledelsen forsøker å overføre sine egne verdier til

medarbeiderne, kan dette betraktes som et etisk problem og bryte med samfunnets demokratiske og humanistiske verdier. Det kan også være ulikheter mellom etiske normer i samfunnet, og den etiske kulturen som er utviklet i organisasjonen. Dette kan også skape et dilemma for utøveren av VBL. Busch fremhever at det er primært av interesse å se på ledelsesprosessens verdimeslige forankring, og at ledelsesteoriene med de tilhørende verdiperspektivene som trekkes inn er tilknyttet lederens individuelle verdier (ibid: 97-99).

VBL av profesjonelle må i følge Busch bygge på den profesjonskulturen, og den profesjonsidentiteten som er til stede. Dette innebærer at selv om ledelsesprinsippene er de samme, vil utøvelsen av VBL variere fra profesjon til profesjon. Han mener også at dette legger til rette for profesjonenes selvledelse, under forutsetning av at de er modne nok til å ta ansvaret (ibid: 61).

Kirkhaug viser til at en tradisjonell forståelse har vært at VBL er avhengig av lojalitet fra ansattes side mot sine nærmeste ledere. Dette er definert ved atferd og holdninger som samsvarer med viljen til lederen eller organisasjonen, og som innebærer en aksept av regler, normer, verdier og ledermakt. Verdier vil ikke kunne benyttes som styringsverktøy dersom ikke mellomlederne (her: lederne) spesielt engasjerer seg sterkt i formidling av, og oppfølging av verdiene. Det hevdes at lederne kan oppleve å oppnå makt i den grad de identifiserer seg med organisasjonsverdiene (Kirkhaug, 2013: 223). Han viser til at denne forståelsen er noe nyansert, da verdier er et topplederverktøy innrettet mot å kontrollere ansattes tankesett, og samtidig bidra til delegering og selvstyring i arbeidet. Dette vil da kunne føre til at lederne oppfatter verdier som trusler mot sin egen funksjon samt makt, status og berettigelse, og boikotter derved verdier som styringsverktøy. De kan også forsøke å hindre andre ansatte i å innrette seg mot kjerneverdiene. Samtidig kan lederen ha ansattes tillit og deres lojalitet, og dette kan innebære at denne lojaliteten til nærmeste overordnet kan overprøve de ansattes lojalitet overfor toppledelsen og organisasjonen. Dette kan videre fremstå som et hinder for formidling og implementering av kjerneverdiene. Kirkhaug tilkjenner at denne hypotesen er empirisk bekreftet, og at dette fordrer en opplæring i konseptets ide, og medvirkning av lederne i introduksjonen av VBL (ibid: 224).

Kirkhaug konkluderer med at dersom personlige, sosiale og formelle betingelser er til stede, vil en VBL være et kraftfullt verktøy som kan favne om flere dimensjoner, og gi større meningsinnhold i arbeidet enn det regler og mål er i stand til. Videre viser han til at verdier er verdiløse som styringsverktøy dersom de ikke har direkte innvirkning på detaljer og kritiske

funksjoner i organisasjoner, ettersom måten disse håndteres er avgjørende for kvalitet og effektivitet. Styrken, og også utfordringen ved VBL er med bakgrunn i at det stilles krav om bevissthet, ydmykhet, romslighet og perspektivrikdom hos lederen (ibid: 231).

4 Metodisk tilnærming

Metodisk tilnærming for oppgaven innebærer å foreta mange overveielser og valg. Som forsker bør man argumentere for både sine valg, og det man velger bort når man utarbeider en strategi for forskningsdesignet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Denne undersøkelsen er basert på 6 intervjuer av ledere i kommunal sektor; med en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer som primær datainnsamlingsmetode.

I kapitlet gir jeg en redegjørelse for valg av metodisk tilnærming gjennom strategi og design. Jeg beskriver de ulike fasene i forskningsprosessen, inkludert utvalgsstrategier og innhenting av data. I tillegg beskriver jeg metode for dataanalyse. Det er viktig å ha et kritisk blikk på eget arbeid, og jeg belyser derfor reliabiliteten og validiteten til dataene. Jeg belyser videre min forforståelse som forsker og min forskerrolle, og hvilken betydning dette kan ha for resultatet av forskningsprosessen. Avslutningsvis presenterer jeg metodiske- og etiske refleksjoner jeg har gjort meg i arbeidet med oppgaven.

4.1 Bakgrunn for valg av metode og forskningsdesign

Selve begrepet «metode» har sitt utspring fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2010). Dette er en systematisk prosedyre som beskriver forskningsprosessen, og som har som overordnet mål å sikre at svar på problemstillingen fremstilles som tydelig, gyldig og pålitelig gjennom innsamling, bearbeiding og tolking av data. Valg av metode er ifølge metodebøkene uløselig tilknyttet problemstillingen, da det er denne som legger føringer for hvilket metodevalg som er mest hensiktsmessig (Alvesson & Sköldbberg, 2008; Jacobsen, 2005; Johannessen et al., 2010).

Studiens problemstilling har sitt utspring fra min interesse for temaer om ledelse og lederrollen generelt, og av det å være leder og samtidig inneha en fagprofesjon spesielt. Jeg har avgrenset undersøkelsenheten til ledere i offentlig sektor- kommunale organisasjoner. I tillegg er det foretatt en ytterligere avgrensning ved at dette er ledere med en fagprofesjon.

For at det skulle være mulig å utføre en empirisk undersøkelse var det viktig at jeg avgrenset problemstillingen mest mulig, for å bli tydelig på hva jeg ville fokusere på. Konsekvensen av dette vil jo da være at jeg velger bort noe annet. Jacobsen viser til at avgrensning av en problemstilling bør gjøres i størst mulig grad eksplisitt, og for å få til dette er det nødvendig å analysere problemstillingen grundig (Jacobsen, 2005).

Med oppgavens tema som utgangspunkt ville det være mulig å benytte både en kvantitativ og kvalitativ metode som forskningsstrategi. Begrepene henviser til spesielle egenskaper, hvor kvantitativ viser til mengde og tall, og kvalitativ viser til egenskaper ved fenomener, ofte basert på tekstdata (Johannessen et al., 2010).

Ikke sjelden må vi imidlertid velge mellom kvalitative og kvantitative data. Dette valget er ikke av prinsipiell karakter, men av strategisk karakter. Ingen av de to datatypene er prinsipielt bedre enn den andre, og ingen er prinsipielt mer vitenskapelig enn den andre. Hvilken som er mest fruktbar i forbindelse med en konkret forskningsdesign, avhenger i første rekke av problemstillingen som skal belyses (Dalland, 2007).

Ved å velge en kvantitativ metode ville jeg få større bredde i materialet mitt, ved for eksempel å benytte meg av et standardisert spørreskjema. Problemstillingen kunne egne seg til en standardisering, hvor det tydeligere ville fremkomme variasjoner og likheter i måten respondentene svarte på spørsmålene. Standardiseringen ville også kunne bidra til å generalisere i større grad. Problemstillingen ville også kunne åpne for statistisk analyse av de fenomenene jeg ønsket å studere (Johannessen et al., 2010). Ved å benytte en kvantitativ metode ville det derfor være mulighet til å kunne gå i bredden, og få en pålitelig beskrivelse av omfanget av utfordringene, kategorisering av utfordringene, og om hvordan de blir håndtert. En kvantitativ metode ville derfor være hensiktsmessig dersom jeg ønsket å tallfeste funn, eller å kartlegge omfanget av fenomenet og beskrive det gjennom tall (Jacobsen, 2005).

I følge Aadland er det imidlertid begrensninger i forhold til hvor mye kunnskap man kan utvinne ved å benytte en kvantitativ metode. Det vil være en risiko for at man sitter igjen med spørsmål om hva som skjuler seg bak tallene og statistikkene, og man får liten innsikt i hvordan virkeligheten oppleves av respondentene. Han påpeker at når forskeren har bestemt seg for hva som skal telles, er det allerede foretatt en begrensning i forhold til å finne andre og ytterligere betydningsfulle beskrivelser av en praksis (Aadland, 2011).

Innenfor kvalitative metoder er hensikten å finne mening, eller å se etter spesielle mønstre. Kvalitative metoder er særlig hensiktsmessig å benytte når man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner spesielt godt og som det er forsket lite på, og dersom man ønsker å forstå fenomener mer grundig (Johannessen et al., 2010). Metoden bygger på teorier og menneskelige erfaringer, og intervjuet har som formål å fortolke meningen med sentrale temaer i forskerens livsverden. Det forsøkes ikke å kvantifisere, og forskeren registrerer og

fortolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009).

Studiens mål var å undersøke meningsinnholdet i sosiale fenomener slik det oppleves for de involverte - virkeligheten ledere opplever og beskriver. Jeg ønsket å gå mer i dybden enn i bredden, og forsøke å karakterisere fenomenene. Det var derfor ikke av stor betydning å kunne generalisere data i denne undersøkelsen. Studiens valgte problemstilling og forskningsspørsmål søker meninger som ledere har knyttet til beskrivelser av utfordringer med å være ledere og inneha en fagprofesjon, og hvordan de håndterer dette. Fortolkning av resultatene vil da være av vesentlig betydning, og dataene som fremkommer ville også gi muligheter for ulike tolkningsmuligheter.

Jeg kom frem til at det ville være mest formålstjenlig å benytte kvalitativ metode for min undersøkelse. Ved å benytte denne metoden ville det også være mulighet til å belyse andre sider og sammenhenger av fenomener jeg som forsker ikke hadde vurdert, siden både spørsmålene og svarmulighetene er åpne. Denne åpenheten og mulige fleksibiliteten gir også muligheten for endringer i løpet av forskningsprosessen (Dalland, 2007). Et siste moment som var avgjørende for valg av kvalitativ metode var nærheten som forsker til respondentene og dataene. Dette ville kunne være med på å gi meg som forsker mer innsikt og forståelse, og mulighet til ny kunnskap om temaet, noe som også samsvarer med forståelsen av kvalitativ metode og forskerens rolle (Johannessen et al., 2010; Kvale et al., 2009)

Når beslutningen om metodisk tilnærming til slutt er tatt, har man også implisitt valgt mellom et positivistisk og fenomenologisk paradigme (Kvale et al., 2009).

Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse, også tidsdimensjonen. Forskningsdesignet kan ha ulike formål, og klassifiseres i noen generelle kategorier. Siden mitt metodevalg for undersøkelsen ble kvalitativ metode, vurderte jeg derfor de ulike forskningsdesignene innenfor kvalitative design jfr. Johannesen et al. Disse var fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign (Johannessen et al., 2010).

I denne sammenheng hvor problemstillingen søker å belyse lederes beskrivelser om utfordringer ut i fra deres erfaring som leder med en fagprofesjon og hvordan de håndterer dette, er det naturlig med en fenomenologisk forskningsdesign. En fenomenologisk tilnærming innebærer å studere og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av fenomener (Kvale et al., 2009). I min undersøkelse blir det derfor viktig å vektlegge

meninger bak lederes utfordringer med å være leder og inneha en fagprofesjon, med utgangspunkt i allerede eksisterende teorier (Johannessen et al., 2010).

Målet med en fenomenologisk forskningsdesign er at jeg som forsker får en økt forståelse, og innsikt i respondentenes virkelighet og livsverden. For å kunne oppnå dette, og for videre å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene var det derfor avgjørende at jeg kunne fordype meg i fenomenet det skulle forskes på. Forskningsdesignet bygger på en trinnvis tilnærming gjennom forberedelse som første trinn, hvor forskeren bygger på kunnskaper og tidligere erfaringer. Deretter følges dette opp med datainnsamling, og til slutt analyse og rapportering (Johannessen et al., 2010).

4.2 Metode for innsamling av data

Med bakgrunn i valget av fenomenologisk forskningsdesign, ble det naturlig å benytte kvalitativt forskningsintervju ut i fra et fenomenologisk perspektiv som metode for innsamling av data.

4.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervjuet kan benyttes for å få frem nyanser og kompleksitet i det man studerer (Johannessen et al., 2010). Kvale og Brinkmann viser til at kunnskap skapes gjennom den sosiale interaksjonen mellom forskeren og respondenten. Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som en samtale med et formål og en struktur, hvor intervjuet er mer en dialog, enn rene spørsmål og svar (Kvale et al., 2009). Jacobsen et al. viser for øvrig til at denne tilnærmingen bør velges når man ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker ulike situasjoner, og det unike ved hver respondent (Jacobsen, 2005). Disse beskrivelsene sammenfaller veldig godt med hva som var utgangspunktet for min intensjon med undersøkelsen, og for å velge et kvalitativt forskningsintervju.

I kvalitative undersøkelser samles data inn gjennom to hovedretninger; enten gjennom observasjon eller intervju, eller en kombinasjon av disse, og forskeren er ute i felten. En tredje retning er dokumentundersøkelse. Dette er studier av dokumenter, og vil kunne være tekster, statistikker og lignende. Det som kjennetegner dokumentundersøkelser er at disse er utarbeidet av andre enn forskeren selv, og betegnes som sekundærdata (Jacobsen, 2005).

Kvale og Brinkmann viser til tolv ulike aspekter for forståelsesrammen i det kvalitative forskningsintervjuet, og viser til at denne forskningsmetoden gir privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelser av livsverdenen. De har også skissert selve intervjuundersøkelsen som en lineær fremstilling gjennom syv stadier med utgangspunkt fra det opprinnelige formålet med undersøkelsen til den endelige utarbeidede rapporten (Kvale et al., 2009). Denne beskrivelsen syntes å være både praktisk håndterlig, og hensiktsmessig for min undersøkelse.

Metodelitteraturen viser til at intervju kan foregå i ulike kontekster. Intervjuet kan være i en relasjon mellom to deltakere; forsker og respondent, eller for eksempel et gruppeintervju som innebærer at flere respondenter er samlet samtidig (Johannessen et al., 2010) og (Kvale et al., 2009). For min studie fant jeg det mest hensiktsmessig å foreta enkelt intervjuer med hver respondent. Jeg kunne ha samlet de ulike fagprofesjonene i en samtale, men dette ville krevd ressurser og koordinering jeg ikke ville belaste respondentene med. I tillegg kunne et gruppeintervju føre til sosial konformitet, og da det var den subjektive opplevelsen av fenomenene jeg ønsket å studere valgte jeg derfor individuelle intervjuer (Johannessen et al., 2010).

Når man skal foreta en undersøkelse er det viktig å vurdere hva som lar seg gjennomføre i tiden man har til rådighet (Johannessen et al., 2010). Jeg vurderte at jeg ikke hadde anledning tidsmessig til å foreta både intervju og en kombinasjon med observasjon eller en dokumentundersøkelse. Observasjon ville i denne sammenheng kunne være en egnet og supplerende metode, når man ønsker en direkte tilgang til det man undersøker (Johannessen et al., 2010). Gjennom å observere hvordan ledere i praksis håndterer utfordringer de opplever i forhold til det å være leder og inneha en fagprofesjon, ville dette kunne sikre en større forståelse og innsikt rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette ville også gi mulighet til å observere om informasjonen de ga, samsvarte med det de faktisk gjorde i praksis.

4.2.2 Utforming av intervjuguide

En viktig kilde for å få svar på problemstillingen var å kvalitetssikre intervjuguiden. Jeg så det som mest hensiktsmessig å foreta semistrukturerte intervjuer, også kalt delvis strukturerte intervjuer. Det vil si at intervjuguiden ville inneholde en oversikt over emner og generelle spørsmål som er tilrettelagt på forhånd, og intervjuguiden ikke nødvendigvis må følges slavisk (Kvale et al., 2009). Dette åpnet for at respondentene ville kunne benytte sitt eget

språk, sine egne begreper, og sine egne virkelighetsdefinisjoner. Videre var det viktig å jobbe med en god balanse i forhold til å standardisere intervjuet, samtidig med et ønske om at fleksibilitet ble ivaretatt, noe som denne typen intervjuer søker å ivareta. Dette kunne gi meg muligheten til å sammenligne svarene, samtidig som jeg var åpen for å finne noe nytt. Det ville også være mulig å komme med oppfølgingsspørsmål, eller åpne opp for en videre refleksjon rundt temaet (Johannessen et al., 2010). Dersom jeg hadde valgt en mer strukturert intervjuguide, ville jeg være mer låst til svarene uten denne muligheten som finnes ved semistrukturerte intervjuer. Ved strukturerte intervjuer har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmål, og det er faste svaralternativer som forskeren krysser av for (ibid). Jeg fant det også uhensiktsmessig å benytte meg av ustrukturerte intervjuer da disse har åpne spørsmål hvor forskeren kun har gitt et tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervju - situasjonen. Med en slik tilnærming vil det være en risiko for hvordan relasjonen mellom intervjuer og respondent kan bli avgjørende for informasjonen som kommer frem, og at dette kan virke inn på respondentens svar. Dette vil igjen kunne få konsekvenser for resultatet av undersøkelsen (ibid).

Intervjuguiden ble utarbeidet med utspring fra problemstillingen, forskningsspørsmålene og teori (vedlegg 3). Fremstillingen ble utarbeidet med tanke på å gi mulighet for å kunne stille oppfølgingsspørsmål, og få utdypet interessante svar fra respondentene.

Innledningsvis skisserte jeg en presentasjon av forskningsprosjektets formål, og deretter en gjennomgang av praktisk informasjon i forhold til intervjuet. Videre ble det gitt informasjon om muligheten til å trekke seg fra deltakelse underveis. For å forsikre meg om at respondentene hadde forståelse for hva det innebar å delta i forskningsprosjektet, ble det gitt mulighet til å komme med tilbakemelding i forhold til innledningen. Når dette var avklart startet selve intervjudelen.

Det første utkastet ble gjennomgått og diskutert sammen med veileder, noe som førte til noen justeringer og endringer. Det ble også konstatert at det ikke ble forespurt om noen personopplysninger som var av en slik karakter at det ville være nødvendig å søke om noen godkjenning for å gjennomføre undersøkelsen. Deretter ble neste utkast fremlagt veileder og veiledningsgruppen (medstudenter), uten at dette førte til noen justeringer eller endringer.

Jeg valgte å teste intervjuguiden overfor en kollega, hvor vedkommende kunne gi innspill eller kommentarer til intervjuguiden. Dette førte ikke til noen nye endringer, men jeg fikk på denne måten også en tilbakemelding på hvordan intervjuets innhold og tema opplevdes.

4.2.3 Valg av studieenhet

Som tidligere beskrevet er det viktig at jeg som forsker tilegner meg mest mulig innsikt og kunnskap opp i mot det fenomenet som skal studeres. Å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen, og hvor stort utvalget bør være er i følge Johannesen et al. en vesentlig del av samfunnsforskningen (Johannessen et al., 2010). Utvalg av studieenhet vil også kunne ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. Med dette som bakteppe må jeg som forsker vurdere om jeg kan stole på den informasjonen jeg får fra studieenhetene, og dermed foreta et strategisk utvalg og størrelse, også med bakgrunn i studiens teoretiske perspektiver (Jacobsen, 2005).

Problemstillingen definerer i første omgang valget av respondenter. Dette innebar at jeg videre gjorde utvalget for studieenhet ut fra det prinsippet som var best egnet til å belyse problemstillingen (ibid). Da denne søkte å vite mer om hvilke utfordringer ledere beskriver de opplever i forhold til det å være en leder og inneha en fagprofesjon, og hvordan de håndterer dette, måtte jeg først ta stilling til hvor disse lederne befant seg. Ledere med en fagprofesjon befinner seg i et mangfold av organisasjoner både i offentlig- og privat sektor. Mintzberg har omtalt profesjonstunge organisasjoner som profesjonelle byråkratier. Det som særpreger disse er blant annet at egenartene ved profesjonene blir overført til organisasjonene, og at de har hovedfokus på tjenesteproduksjon. Det er stor grad av sentralisering, betydelig grad av spesialisering, og styring skjer gjennom formelle krav til de ansattes kvalifikasjoner (T. Busch, 2012: 21). Dette samsvarer godt med å velge offentlig sektor, og den kommunale organisasjonen som studieenhet.

Jeg kunne også valgt å benytte både offentlig- og privat sektor som studieenheter. Jeg ville da hatt mulighet til å foreta sammenligninger og ulikheter mellom offentlig- og privat sektor, men dette var ikke oppgavens formål.

Problemstillingen var åpen i forhold til hvilke enheter innenfor den kommunale organisasjonen som skulle danne grunnlag for undersøkelsen. Den la heller ingen føringer for om dette skulle foregå i en bestemt- eller i flere kommuner. Jeg valgte å foreta datainnsamling i to ulike kommuner med bakgrunn i at dette ansås som mest hensiktsmessig snarere enn representativt, og med tre respondenter fra hver kommune. I og med at problemstillingen griper fatt i leder- og fagprofesjonsrollen, har jeg valgt å avgrense oppgaven med og ikke foreta sammenligninger mellom de ulike kommunene utover dette.

4.2.4 Utvalgskriterier og valg av respondenter

I samfunnsvitenskapen er populasjonen oftest mennesker, og er samlingen av alle enhetene som en problemstilling gjelder for (Johannessen et al., 2010). Metodebøkene beskriver uskrevede regler for hvor stort et antall utvalg bør være i en kvalitativ undersøkelse. Enkelte forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer inntil det ikke er noen hensikt å innhente mer informasjon, og betegnes som grenseverdi eller metningspunkt. I teorien er det da ingen nedre eller øvre grense for antall intervjuer. Man må imidlertid ta med i betraktning at størrelsen på utvalget er avhengig av hvor mange kategorier (her: hvor mange ulike fagprofesjoner) utvalget skal representere (Kvale et al., 2009) og (Johannessen et al., 2010).

Rekruttering av respondenter innenfor kvalitative studier har et klart mål. Metodelitteraturen beskriver dette som et strategisk utvalg. Dette innebærer at jeg som forsker må ta stilling til hvilken målgruppe som må delta for at jeg skal få samlet nødvendig data, og at jeg i neste trinn vurderer og velger ut hvilke personer fra målgruppen som skal ta del i undersøkelsen (Johannessen et al., 2010).

Strategiske utvalg kan settes sammen på ulike måter. Jeg har hatt utfordringer med å kategorisere mitt strategiske utvalg, og ser dette i sammenheng med at det bærer preg av to ulike retninger innenfor dette området. Det er foretatt en strategisk utvelgelse av både typologibasert- og opportunistisk karakter. En typologibasert utvelgelse innebærer at rekrutteringen av respondenter skjer basert på sentrale typologier ut i fra kroppslige eller personlighetsmessige kjennetegn. Opportunistisk utvelgelse derimot innebærer at forskeren ikke har gjort noen spesifisering av utvalget på forhånd, og det prosessbestemte designet innebærer at designet utvikles undervegs etter hvert som forskeren får mer kjennskap til området han forsker på, og det er problemstillingen som styrer valg av forskningsdesign (Johannessen et al., 2010).

Problemstillingen la føring for utvalg av respondenter, da de skulle være ledere og inneha en fagprofesjon. Dette innebar at det måtte velges respondenter som hadde kvalifikasjoner eller egenskaper som var strategiske. Problemstillingen ga derimot ingen føringer for hvilken fagprofesjon de skulle inneha. Slik sett kunne jeg ha valgt respondenter med ensartet fagprofesjon. Da ville jeg oppnå og få datagrunnlag for større sammenligninger av blant annet likheter og ulikheter innenfor samme fagprofesjon, og av dette ha mulighet til å antyde en generalisering blant denne fagprofesjonen. Jeg ville da være avhengig av en viss størrelse for de kommunene undersøkelsen skulle foregå i, eller foreta studien i flere kommuner for å ha

tilgang til nok respondenter innenfor samme fagprofesjon. Jeg ønsket imidlertid ikke å låse meg til dette, og valgte derfor å være åpen til å inkludere ulike typer fagprofesjoner som respondenter. Med dette som utgangspunkt ville jeg kunne vurdere om det antydes noen likheter eller forskjeller mellom ledere som innehar ulike fagprofesjoner, i forhold til hvilke utfordringer de beskriver at de opplever, og hvordan de håndterer disse.

Det var tre utvalgs-kriterier som ble vektlagt fra min side; at det var leder med en fagprofesjon, at de hadde et helhetlig lederansvar (administrasjons-, fag-, personal-, og økonomiansvar), og at de hadde minimum to års ledererfaring. Når det gjelder utvelgelse av spesifikt profesjon ble dette gjort ut i fra egen interesse; profesjonene barnevernspedagoger, lærere og sykepleiere, med to respondenter fra hver profesjon. Årsaken var blant annet at dette er profesjoner jeg har noe ulik kjennskap til selv i min egen jobb, og syntes det ville være spesielt interessant å undersøke mer om deres opplevelser. Avdelingsstørrelse, eller krav til et bestemt antall ansatte var heller ikke utvalgs-kriterier.

Av respekt for tid, omfang og antagelse om min forskerrolle og gjennomføringsevne, kom jeg frem til at seks respondenter ville være hensiktsmessig, tre fra hver av de to kommunene. Jeg hadde også tatt med i betraktning at dersom det skulle vise seg undervegs at informasjonen ikke ville være tilstrekkelig kunne dette kompenseres med andre respondenter. Dette var i tråd med beskrivelsen om at utvalgsstørrelsen i mange tilfeller vil bli bestemt når undersøkelsen nærmer seg sin avslutning (Johannessen et al., 2010).

Som tidligere beskrevet er ikke dette en studie som vil ha hovedfokus på komparativer, men det vil allikevel være mulighet til innslag av komparativer der hvor dette blir ansett som hensiktsmessig. Dette var førende for utvalgs-kriteriene som ble vektlagt, og derfor ble blant annet kriterier som kjønn, alder, lengde på ledererfaring utover 2 år, og krav om formell lederutdanning ikke vektlagt som utvalgs-kriterier i denne studien. En del av disse momentene er allikevel vektlagt under kategoriseringen og kodingen. Dette blir nærmere beskrevet under metoden for analyse, kapittel 4.3.

4.2.5 Beskrivelse av gjennomføring av intervjuene og datainnsamling

For å få tilgang til respondenter oversendte jeg en mail til den overordnede ledelsen i to kommuner, med informasjon om masteroppgaven og forespørsel om å utføre en forskningsundersøkelse i deres kommune. Det ble i informasjonen tilkjenngitt utvalget av respondenter som var ønsket, og den praktiske gjennomføringen av intervjuet (vedlegg 1). Jeg

fikk positiv tilbakemelding fra kommunene, med navn og mailadresse til personer jeg kunne kontakte. Respondenten ble da i første omgang kontaktet via mail med en invitasjon til å delta i undersøkelsen, og informasjon om forskningsprosjektets formål og praktisk gjennomføring av intervjuet. Det ble også bedt om en tilbakemelding for tidspunkt til en telefonsamtale, for å avklare videre fremdrift.

Samtlige av respondentene uttrykte et ønske om å gjennomføre intervjuet på deres eget kontor, og innenfor deres egen arbeidstid. Alle hadde skjermet seg fra avbrytelser med å sette av intervjutidspunktet i sin avtalebok, og stengt for telefonen under intervjuet. Et av intervjuene ble utsatt til et senere tidspunkt da respondenten ble syk.

Etter innledningen for hvert intervju fikk jeg skriftlig samtykke fra respondentene om deltakelse i undersøkelsen (vedlegg 3).

Intervjuene ble tatt opp med en diktafon. Undervegs i intervjuet gjorde jeg notater av mine refleksjoner i stikkordsform. Jeg gjennomførte intervjuene over en fire ukers periode, og hadde kun et intervju pr dag. Dette ga meg god mulighet til å fokusere på det enkelte intervjuet, og reflektere over hva som hadde blitt sagt. Fullstendig transkribering av det enkelte intervjuet ble gjort samme dag som intervjuet. Slik ble samtalene overført til skriftlig tekst, og med mine refleksjoner og notater fra intervjuet som et supplement for å bevare mest mulig av det som skjedde i intervjusituasjonen. Under intervjuet var jeg også bevisst på kroppsspråket til respondentene, for om mulig kunne knytte dette opp til det som ble sagt for å understreke eller svekke utsagnet.

Et fellestrekk for alle respondentene var at de syntes temaet var veldig interessant og relevant. Flere av respondentene uttrykte at det ble stilt viktige spørsmål; og at det startet en tankeprosess ved å snakke om temaet, og opplevde at de måtte reflektere over spørsmålet før de svarte.

4.3 Metode for analyse

Etter gjennomgang og transkribering av intervjuene viste dette 112 sider med skriftlig materiale. Allerede i den metodiske tilnærmingen (kapittel 4.1) hadde jeg refleksjoner om at det ville det bli viktig å vektlegge meninger bak lederes utfordringer med å være leder og inneha en fagprofesjon, og hvordan de beskriver at de håndterer dette. I lys av dette var det ikke omfanget av det skriftlige materiale som ble førende, men hvilket meningsinnhold dette ville gi meg, og hvordan dette kunne hjelpe meg til å utvide mine kunnskaper. Slik sett kan

man si at det ble lagt føringer for analysemetoden allerede når jeg planla intervjuene, utarbeidet intervjuguiden, intervjuprosessen og transkriberingen.

Formålet med de kvalitative forskningsintervjuene hadde til hensikt å søke å få frem det fenomenet jeg ønsket å studere, og at svarene fra respondentene ville skissere deres innsikt, erfaring og opplevde virkelighet de hadde til fenomenet. Gjennom nyanserte beskrivelser av hvordan ledere forstår og fortolker ulike situasjoner, og det unike ved hver respondent i deres livsverden, kan man si at det er sammenheng mellom beskrivelse og tolkning. I fenomenologiske designer er det vanlig å analysere meningsinnholdet. Ut i fra dette måtte jeg som forsker lese datamaterialet fortolkende, og søke å forstå den dypere meningen med respondentenes tanker (Johannessen et al., 2010) og (Kvale et al., 2009).

Det finnes ulike tilnæringsmåter til intervjuanalysen, men utgangspunktet for dataanalysen har to hensikter ifølge Johannessen et al. Det er å organisere data etter tema, og å analysere og tolke de dataene man har tilgjengelig etter organiseringen (Johannessen et al., 2010).

Kategorisering og koding er i følge Kvale og Brinkmann de vanligste formene for dataanalyse. Den transkriberte teksten er forfattet i fellesskap mellom meg som forsker, og respondentene. Gjennom å kategorisere og kode teksten er det et mål å fortette teksten slik at den kan presenteres på relativt få sider, men inneholde samme betydning (Kvale et al., 2009).

Siden jeg allerede hadde gjort et valg i forhold til en fenomenologisk forskningsdesign, ble det naturlig for meg å følge dette videre i prosessen med metoden for analysen. I følge Kirsti Malterud består analyse av meningsinnhold av fire hovedelementer:

- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- Koder, kategorier og begreper
- Kondensering
- Sammenfatning

Berg viser også til en bestemt rekkefølge ved fenomenologisk analyse av et kvalitativt datamateriale som sammenfaller med Malteruds fremstilling for analyse av meningsinnhold (Johannessen et al., 2010). Jeg valgte å følge kodeprosessen fra start til mål basert på Malteruds og Bergs fremstillinger.

Jeg startet organiseringen av datamaterialet ved å gjennomgå forskningsspørsmålene, og intervjuguiden. Forskningsspørsmålene ble i første omgang satt opp som hovedkategorier,

med intervjuguiden som et hjelpemiddel inn mot hvert enkelt forskningsspørsmål. Jeg hadde dette som utgangspunkt for å finne meningsinnholdet i teksten. I tillegg fant jeg det hensiktsmessig å innlemme problemstillingen i dette arbeidet. Dette ble viktig for å få oversikt over hvilke utfordringer lederne beskrev, og kode disse for om mulig kategorisere disse også. Hva handlet utfordringene egentlig om, og var det mulig å skille disse til henholdsvis lederrollen og profesjonsrollen?

Deretter tok jeg for meg hvert enkelte transkriberte intervju. Jeg gjennomgikk teksten enkeltvis ut i fra spørsmålene fra intervjuguiden, og kodet teksten først i forhold til utfordringene som ble beskrevet i teksten. Jeg forsøkte å se om det var temaer og stikkord som gikk igjen, og sorterte ut fra dette i hovedkategorier.

Når dette var gjennomført ble først datamaterialet sortert etter underkapitlene; fra å være profesjonsutøver til å bli leder, verdier, identitet, lojalitet, livet som leder, den personlige lederplattformen, og den indre konflikten. Deretter ble underkapitlene forsøkt plassert i hovedkategoriene.

Hovedkategoriene anga da hvilke temaer med samme meningsinnhold som kom frem i teksten. Jeg ble på dette tidspunktet oppmerksom på utsagn som var representativt for flere av respondentene, slik at det ble nødvendig å utvide med en ny hovedkategori; den indre konflikten. Dette var for å kunne avdekke liknende utsagn eller beskrivelser, mønstre, sammenhenger og fellestrekk, eller forskjeller mellom respondentene. Jeg markerte også enkelte begreper som jeg ønsket å se nærmere på.

For å kunne skille kodingen og kategoriene/temaene fra hverandre, ble kodingen foretatt med markeringstusjer med ulike farger. Der hvor et enkelt utsagn kunne kodes innenfor ulike kategorier/temaer ble disse markert med hver enkelt farge for hver enkelte kategori/tema. Jeg valgte å gi hver enkelt respondent en egen kode for å kunne skille de ulike fagprofesjonene fra hverandre. På denne måten kunne jeg også foreta en analyse i forhold til de ulike profesjonene. I presentasjonen av resultater og funn i kapittel 5 og drøftinger i kapittel 6, er fargekodene byttet ut med bokstaver og nummerering av hver respondent for å skille mellom profesjonene bak utsagnet; L – lærer, B – barnevernspedagog, og S – sykepleier. For å skille disse igjen er de nummert med 1 eller 2.

I analysearbeidet systematiserte jeg utsagnene fra respondentene ut i fra de ulike fargene fra kodingen, og begynte å se etter meningsfulle mønstre, sammenhenger, fellestrekk eller

forskjeller, og prosesser som kunne fortettes. Dette var for å kunne vurdere om utfordringene kunne plasseres i *lederrollen*, *profesjonsrollen* eller *den indre konflikten*. Deretter utarbeidet jeg en matrise av kategoriseringen. Tilsvarende ble også gjort for å kartlegge beskrivelsene av hvordan ledere *håndterer utfordringene*. Jeg hadde da lagt et grunnlag for å kunne gjøre en fortolkning av meningsinnholdet av utsagnene, og vurdere dette i lys av eksisterende empiri og i en teoretisk sammenheng.

4.4 Metoderefleksjon og studiens begrensninger

Valget av metode er gjort ut i fra en faglig begrunnelse i hva jeg ønsker å studere. Både metodevalg, og utvalgsriterier er gjort i den hensikt å få sikret god nok, og godt nok datamateriale for å kunne besvare problemstillingen. Gjennom å besvare problemstillingen er det et ønske om å bidra med mer kunnskap om og innsikt i fenomenet som undersøkes. I så måte er metodevalget essensielt i denne sammenheng.

4.4.1 Forforståelse

I mitt forskningsarbeid har jeg tilstrebet forståelsen ut fra at flere tolkningsmuligheter kunne være mulig, og hatt oppmerksomheten rettet mot kontekst, egen rolle, og respondentens forhold til meg. Jeg er en person som lett lar meg engasjere, og når jeg i tillegg finner temaet både spennende og interessant – sier det seg selv at jeg måtte forsøke å være bevisst min egen rolle som forsker. Min forforståelse er også preget av min egen erfaring med å være leder og inneha en profesjonsbakgrunn, og sosialiseringprosessen jeg har og er en del av. Jeg kjenner igjen elementer av sammenhengen når respondentene snakker om konteksten og deres språk, og har samtidig en egen mening om dette. Dette måtte jeg tilstrebe og være bevisst i intervjuprosessen slik at ikke mine ideer, tanker og meninger skulle påvirke respondentene. Samtidig var det ønskelig å føre en samtale med respondenten slik at det ikke ble et utspørringsintervju, eller at jeg begynte å drøfte temaet sammen med respondenten.

Jeg hadde på forhånd tilegnet meg teoretisk forståelse ut fra temaene jeg skulle spørre om. Det var nok med på å prege meg i intervjusituasjonen, og i fortolkningsarbeidet etterpå. Det kan ha vært hensiktsmessig, men kan også ha gitt noen begrensninger for andre funn.

4.4.2 Valg av studieenhet, utvalg av respondenter og intervjumetode

Når man benytter kvalitativ metode skal man som forsker tilstrebe og være objektiv, og ikke la sin egen person virke inn på de resultatene som fremkommer. Fordi det skjer en dynamisk

prosess mellom forsker og den personen det forskes på, ble det viktig å være bevisst på at jeg som forsker kunne være med på å åpne respondentens tanker, meninger, og erfaringer som de selv ikke var klar over. Det var flere av respondentene som uttrykte at de måtte stoppe opp og tenke, og ga tilbakemelding på at det var viktige spørsmål som de ikke hadde tenkt over tidligere. Når slike tenkepauser oppstod var jeg veldig bevisst på å la respondenten få den tiden de trengte, for igjen å oppta samtalen når de var klar for det. Jeg ønsket i minst mulig grad og ikke å påvirke respondentene i ønsket retning, selv om dette allikevel kan ha skjedd ubevisst fra min side. Jeg fulgte også opp med oppfølgingsspørsmål der hvor jeg opplevde at jeg fikk interessante svar, eller ville at respondenten skulle utdype svaret sitt.

Intervjuguiden ble et viktig hjelpemiddel for å sikre kvalitet og trygghet. Den gjorde det mulig å holde seg innenfor temaet, og strukturere intervjuet på en hensiktsmessig måte. Den ble også et styringsredskap for å kunne føre respondentene tilbake til temaet der hvor samtalen begynte å gå utover temaet. Samtidig fulgte jeg ikke intervjuguiden slavisk. Det var respondenten som var ledende i samtalens innhold og progresjon. Dette førte til at vi begynte med et tema, og så beveget samtalen seg over i kanskje neste tema, og tilbake igjen. Ved å gjøre notater undervegs, forsikret jeg meg om at vi i løpet av hele intervjuet hadde vært gjennom alle intervjuguidens temaer. Dette førte til at jeg i analysen måtte se samtalen som deler og helhet, og tilbake til de enkelte temaene igjen for å finne tilbake til dens meningsinnhold.

Det var viktig å forsikre meg om at jeg hadde forstått respondentens svar, da dette kunne bli en mulig feilkilde dersom jeg feiltolket svarene. For å redusere risikofaren for feiltolkning forsøkte jeg å være bevisst på dette, og om jeg hadde oppfattet svaret riktig. I de tilfellene jeg var usikker på svaret, etterspurte jeg dette overfor respondenten og fikk da enten en bekreftelse eller korrigerende om hva de hadde ment. Dette ble gjort for å få mest mulig troverdighet om datamaterialet, og fordi at det i stor grad påvirker analysen og de tolkningene som foreligger.

Når det gjelder tidsbruken på intervjuene var det viktig for meg å overholde avtalene innenfor angitt tidsbruk. Som leder vet jeg hvor hektiske dagene kan være, så derfor ble det viktig å respektere dette. Det var et intervju som gikk utover den berammede tiden, men dette var en respondent som fortalte mye, og ikke lot seg berøre av at tiden ble overskredet. Jeg sjekket ut med henne undervegs og gjorde henne oppmerksom på dette, men hun ønsket ikke å avbryte intervjuet. Alle respondentene valgte selv tidspunktet for intervjuet. Dette tror jeg var veldig

heldig da de selv hadde sørget for å unngå avbrytelser. Under et intervju påpekte respondenten at hun merket at det var slutten på dagen og at hun var «sliten i hodet». Dette kan kanskje ha påvirket hennes motivasjon for å gjennomføre intervjuet, men på den andre siden fremstod hun som rolig, avslappet og reflekterende, og viste ingen tegn på at hun ønsket å avbryte intervjuet noe hun også bekreftet da dette ble sjekket ut.

Alle intervjuene ble transkribert med fullstendig gjengivelse av alle samtalene. På denne måten ville jeg ha full oversikt over datamaterialet, og ha mulighet til å oppdage andre sammenhenger eller mønstre enn det jeg hadde antatt på forhånd. Datamaterialet ville også være tilgjengelig for andre slik at det vil være mulig å foreta en utsjekking av datamaterialet som forelå inn mot analysearbeidet. Jeg valgte å transkribere alle intervjuene selv, men vurderte å få dette utført av andre. Årsaken til at jeg valgte å gjøre dette selv, var at jeg på den måte ville sikre mine egne opplevelser og refleksjoner jeg hadde fra intervjuene med å transkribere det selv. Når det ble et opphold under intervjuet kunne jeg se dette i sammenheng med mine egne refleksjonsnotater og opplevelsen jeg hadde av respondentens kroppsspråk. Som når respondenten smilte med glimt i øyet, himlet oppgitt med øynene, eller sukket og virket oppgitt under utsagnet. Dette er kanskje ubetydelig informasjon for andre, men som jeg anser som viktig for å benytte mitt eget sanseregister som forsker. Dette er informasjon jeg ville risikert å miste dersom en annen hadde foretatt transkriberingen.

Jeg valgte og ikke å foreta gruppeintervju, men enkelt intervjuer. I ettertid av intervjuene synes jeg at dette var et riktig valg. Ved å benytte gruppeintervju antar jeg at det ville vært mer utfordrende å sikre at det var den personlige og individuelle fremstillingen og forståelsen av fenomenet jeg innhentet, og ikke minst at respondentene ville kunne farget hverandres svar. Under intervjuene ble jeg forespurt flere ganger om svarene fra respondenten vare riktige, noe jeg møtte med at for meg var det ingen riktige eller feil svar; da det var deres meningsinnhold jeg søkte. Dersom dette ville være representativt for et gruppeintervju, kunne jeg stå i fare for at respondentene mer bekreftet hverandres svar for å svare riktig, mer enn at de uttrykte sine individuelle og personlige forståelser av fenomenet.

I ettertid ser jeg at det kanskje ville vært enklere for meg i forhold til arbeidsmengde, dersom jeg i utvalget av respondenter hadde valgt en homogen profesjonstilhørighet. Samtidig var dette noe av det som gjorde studien spesielt interessant for meg – ikke minst i analysearbeidet og oppgavens drøftingsdel.

4.4.3 Studiens reliabilitet og validitet

Hvor pålitelig er så denne studien? I følge Johannessen er det lite hensiktsmessig med krav om reliabilitet i en kvalitativ studie, da det er samtalen som styrer datainnsamlingen. Jeg som forsker er sentral både i innsamlingen av materialet, og i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2010: 199). Studien blir som en øyeblikksbeskrivelse, og studien anses å være pålitelig på den måten at den representerer respondentenes kunnskap, meninger, forståelse og innsikt inn i fenomenet som ble studert.

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (ibid: 199).

Det ville vært interessant å ha en ny samtale med respondentene for eksempel i gruppe etter at undersøkelsen er ferdig, og diskutere dens innhold. Både i forhold til om resultatene kan bekreftes, men også om de har gjort seg noen refleksjoner i etterkant av intervjuene.

Gyldigheten av denne studien må nok sees på som et enkeltbidrag og tendenser i tilknytning til fenomenet som er studert. Like fullt er den valid overfor respondentene, og i så måte representerer en relevans av fenomenet.

I denne sammenheng vil det også være interessant å vurdere overførbarhet og objektivitet. Overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger eller forklaringer som vil være nyttige for andre områder enn det som studeres. Objektivitet innebærer om resultatene kan bekreftes gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen et al., 2010: 230-232).

4.4.4 Forskningsetiske betraktninger

Det er utviklet forskningsetiske retningslinjer for å hjelpe forskere i arbeidet med å kunne reflektere over egne etiske holdninger, vurdere hensyn og styrke godt skjønn (NESH, 2011). «All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker må bedømmes ut i fra etiske standarder» (Johannessen et al., 2010: 91).

Det har vært viktig for meg å være åpen og reflekterende i forskningsprosessen. Det er søkt å ivareta innhenting av tillatelser, forsikre respondentene at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen, og at materialet vil bli behandlet på en etisk forsvarlig måte; både undervegs og etter at undersøkelsen er avsluttet. Det er også blitt understreket konfidensiell behandling av materialet. Når dette er sagt, så vil det være en viss mulighet til at den enkelte respondent

vil kunne kjenne igjen sine uttalelser fra kapittel 5 og 6; Resultater og funn- og drøftingskapittelet, ut i fra kodingen som legges frem. Denne kodingen var noe jeg vurderte inngående før den endelige kodingen forelå, blant annet ut i fra nødvendigheten av anonymisering versus det å kunne konkretisere funn opp imot en profesjon. Kodingen anses å være av en slik karakter at anonymiseringen er ivaretatt så langt det er mulig, og at utenforstående som ikke vet hva den enkelte har formidlet, ikke skal kunne gjenkjenne uttalelser da det er to respondenter for hver profesjon.

Det har vært med ydmykhet jeg i denne studien har referert til meg selv som forsker. Jeg har etter beste evne bestrebet meg i å være redelig, tro og lojal overfor de føringer og kvalitetskriterier som foreligger i det å være forsker; både i forhold til metodene som benyttes og i det å foreta en undersøkelse.

Jeg har stor respekt for respondentenes bidrag til dette studiet, og for at de tok imot meg så åpent, positive, og for meg veldig ærlige – dette er ikke selvsagt. Så er det mitt håp at jeg er deres tillit verdig, og velger å beskrive det slik gjennom å sitere Løgstrup:

«Det hører vort menneskeliv til, at vi normalt mødes med en naturlig tillid til hinanden»

(Løgstrup, 1957: 17).

4.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet hatt en gjennomgang av hvordan jeg har planlagt og gjennomført studien. Jeg har gjort rede for bakgrunn og valg av metode, og skissert erfaringer som har vært førende for det videre arbeidet med studien. Jeg har presentert metoden for analysen, og hvordan kategorisering og koding av datainnsamlingen har foregått. Avslutningsvis tilkjenner jeg mine personlige refleksjoner og forskningsetiske betraktninger for min studie. I neste kapittel presenteres resultater og funn fra datainnsamlingen.

5 Presentasjon av analyse og drøftelse av resultater

I dette kapittelet blir resultater og funn presentert gjennom respondentenes egne beskrivelser av hva de opplever som utfordringer med det å være leder og inneha en profesjon.

Identifisering av utfordringene og hvordan disse håndteres blir tematisert i kapittel 5.2, og presenteres i underkapitlene; fra å være profesjonsutøver til å bli leder, verdier, identitet, lojalitet, livet som leder, den personlige lederplattformen, og den indre konflikten.

Sentrale resultater og funn som avdekkes i undersøkelsen analyseres og drøftes opp i mot oppgavens teoretiske rammeverk. Det innebærer å generalisere funn til problemstillingen undersøkelsen startet med, *hvilke utfordringer ledere beskriver de opplever i forhold til det å være leder og inneha en profesjon, og hvordan de håndterer dette.*

Hovedfunnene tematiseres, konkretiseres, og oppsummeres i kapittel 5.2.8. Deretter drøftes hvordan utfordringene med å være leder og inneha en profesjon, bør håndteres i lys av VBL i kapittel 5.3. Praktiske implikasjoner presenteres i kapittel 5.4.

5.1 Bakgrunnsopplysninger

For å få en sammenheng med de resultater og funn som blir beskrevet, er det vesentlig å ha i mente generelle opplysninger om respondentene i studien. Alle respondentene er representert med sitater, og disse er merket med bokstav for profesjonen, og nummerert fra 1 til 6.

Alle respondentene har et helhetlig lederansvar; det vil si et overordnet personal-, økonomi-, og fagansvar. To av lederne (L1 og L4) hadde en eller flere fagansvarlige under seg, som arbeider med faglige spørsmål i tillegg til å være praktiske utøvere i tjenesten. Det var en av respondentene som var konstituert inn i stillingen, de andre hadde faste stillinger.

Respondent	Profesjons – bakgrunn	Profesjons- erfaring	Leder – erfaring	Formell lederkompetanse
L 1	Lærer	36 år	Totalt 22 år, de siste 7 med helhetlig lederansvar	Ja, 1 årig ledelse og personal- utvikling. I tillegg lederutd. fra idrett
L 2	Lærer	8 år	3 år (siste 2 år som konstituert)	Nei
S 3	Sykepleier	10 år	7 år	Nei

S 4	Sykepleier	19 år	4 år	Ja, 1 årig ledelse og personal - utvikling
B 5	Barnevernspedagog	16 år	6 år	Nei
B 6	Barnevernspedagog	12 år	3 år	Nei

Tabell 1: Tabell over studiens respondenter

5.2 utfordringer med å være leder og inneha en profesjon

Respondentenes fortellinger om hvilke utfordringer og konfliktområder de opplever med å være leder og inneha en profesjon beskrives som til tider en ensom tilværelse, og som preges av mye usikkerhet og til dels fortvilelse. Men fortellingene viser også en søken etter å finne ut av hvordan de skal håndtere denne rolleendringen i sitt utøvende lederskap.

Svarene gir få konkrete funn med hensyn til at respondentene benytter visjoner og ledelsesfilosofi som styrende for sitt lederskap. Respondent L1 skiller seg imidlertid ut fra de andre respondentene. Han fremstår med en gjennomgående strategi, oppleves som reflektert og trygg på sin egen identitet, verdigrunnlag, lojalitet, og sitt utøvende lederskap. Han er den med lengst ledererfaring, har bevisst valgt å være leder, og tilkjenner å oppleve få personlige indre konflikter. Han gir referanser som idretts trener, prestasjonsledelse og VBL. I tillegg viser han til hans progresjon i ansvarsforhold som leder ved å ha gått alle gradene i skolesystemet før det helhetlige lederansvaret som rektor.

5.2.1 Fra å være profesjonsutøver til å bli leder

Som introduksjon ble respondentene spurt om de kunne fortelle hvordan og hvorfor de ble leder for første gang, og om dette var et bevisst valg. Søkte de en lederstilling, eller ble de konstituert inn i stillingen?

Det var kun en respondent som hadde tatt et bevisst valg om å bli leder første gang, og han hadde søkt på en ledig lederstilling. Fire av respondentene var blitt konstituert inn i stillingen som leder, mens den siste respondenten gikk fra en fagleder stilling da hun ble tilbudt en helhetlig lederstilling. Siden de fleste respondentene viser til at det var mer en tilfeldighet når de ble ledere for første gang, enn at det var et bevisst valg; representerer dette utsagnet denne tilfeldigheten:

S4 «..hun som var leder ble sykmeldt, og det var slik at da var det ingen andre sykepleiere enn meg som jobbet her, for vi hadde noen sykepleierstillinger som ikke var besatt.. Og hun som egentlig var stedfortreder var i permisjon.. så valgene var ikke så mange egentlig... Så slik sett valgte jeg det ikke selv, men jeg sa jo ja da jeg ble forespurt..»

Dale og Haaland viser til at karriereskiftet fra å være profesjonsutøver til å være leder for mange er et resultat av tilfeldigheter, mer enn bevisste valg. Funnene her viser at dette samstemmer med Dale og Haalands påstand (Haaland & Dale, 2005). Dette kan derfor være en forklaring på at man ikke er forberedt på hva man møter fra å være profesjonsutøver, til å bli leder.

Respondentene ble videre bedt om å beskrive hvilke utfordringer de opplevde fra det å være en profesjonsutøver til det å bli leder, og skildringene de gir viser et skifte som representerer mange og store endringer de ikke var forberedt på, og som de opplever som undervurdert. De fleste (5 av 6) beskriver dette som en ensom tilværelse. De sitter igjen med en opplevelse av å bli utelatt av et fellesskap de var en del av, og at dette skjedde fra den ene dagen som profesjonsutøver, til neste dag som leder. I tillegg svarer fem av seks at det er store utfordringer tilknyttet det å håndtere økonomi- og budsjettansvaret. Det sistnevnte funnet samsvarer med undersøkelsen «Skranker i arbeidslivet»; hvor det vises til at ledere opplever en lavere mestringsfølelse innenfor områdene økonomi, budsjett og juss (Trygstad & Madsen, 2001).

B5 «..Jeg synes det er utfordrende å sitte med budsjettansvar når jeg vet hva vi har behov for, og hva vi har budsjett for.. Og de avveiningene der synes jeg er rett og slett vanskelige..»

En annen av respondentene beskriver det slik:

B6 «..du går egentlig fra en dag til en annen... Fra det å være en av de andre og så plutselig skal du være en som skal lede de andre.. Utfordringen med det var en kjempeovergang rett og slett – det skillet der... plutselig var du ikke en av dem. Jeg skulle liksom ikke være det heller, eller jeg skulle ikke det... Så det er en litt sånn undervurdert utfordring synes jeg.. Og jeg skulle ønske noen hadde snakket med meg om dette på forhånd... for jeg har jo snakket med andre senere, som sier at det var slik de opplevde det og..»

En annen sa det på denne måten:

S3 «.. det som kanskje var mest vanskelig var kanskje det at du følte deg så «lost» liksom.. og så var jeg så glad i pasientene.. å snakke med dem, nærheten til dem.. jeg storkoste meg som sykepleier, og var egentlig veldig trygg på meg selv som sykepleier. Og så har jeg jo måttet gå noen runder med meg selv. Sykepleieren blir ikke borte, men du ser å nyttiggjøre deg hva den rollen fortsatt kan være, du praktiserer på en annen måte. Men du må gi slipp på sykepleierfunksjonen»

En ytterligere utfordring som ble beskrevet var usikkerhet tilknyttet forventningene som både respondentene hadde til seg selv-, og andre hadde til dem som leder. Dette kunne handle om det å oppleve og ikke å strekke til, ikke ha kjennskap til lederoppgavene, og en overveldende følelse av å ha det helhetlige ansvaret. Noen av beskrivelsene var slik:

S4 «.. det var jo så mange ting jeg ikke kunne noe om og som gjorde meg usikker.. økonomi og budsjett og greier.. følge opp personalet, lage turnuser, være ansvarlig for drifta, det var mange ting... bestemme hvordan ting skulle være – hele tiden.. og alle ville ha svar på ting.. Det var liksom så langt unna det jeg hadde holdt på med; stell og omsorg for pasientene.. sette sprøyter og stelle sår.. det kunne jeg jo, og så ble jeg liksom kastet til ulvene..»

En annen ga beskrivelser om internt opprykk:

L1 «.. du er jo en internt rekruttert leder, så det var nok mange som oppfattet lederne sine som... eller de har et ønske om at du først og fremst skal være tilrettelegger... men det er ikke alle som synes det er like moro når du begynner å lede dem... og det ble ikke moro for meg heller for å si det sånn..»

B6: «så det var egentlig veldig vanskelig det å ha jobbet sammen med dem jeg nå plutselig skulle lede.. fra å være saksbehandler på samme kontor, og så rykke opp som leder.. det var en kjempeutfordring..»

En respondent trakk frem at det er få retningslinjer å forholde seg til, og samtidig ikke ha så mange å støtte seg til:

B5 «.. det var jo ikke så mange å spørre om ting når du var usikker.. jeg hadde jo andre ledere jeg kunne spørre, men du vil jo gjerne klare deg selv også da.. Og ikke komme løpende om det ene og det andre hele tiden.. Men jeg skulle gjerne hatt ei bok som det stod: Dette må du kunne når du skal være leder.. i hvert fall noe som viste meg eller fortalte meg hvilke krav og forventninger som ble satt... visste jo ikke om rapportene jeg skulle levere en gang..»

En annen beskriver at fordi de du leder kjenner deg fra før, og at det kan skape konflikter når du foretar beslutninger:

S3 «du blir litt vinglete i forhold til hva rolla di skal være.. de du er leder for kjenner deg jo som person og kollega, og så må du nødvendigvis gjøre noen grep, som de andre ikke er vant til... og det blir konflikter, unødvendige egentlig, men det er vanskelig..»

En annen respondent, L2 beskrev det slik: «Det er jo en ensom tilværelse, og jeg kommer ikke til å anbefale noen til å begynne som leder i samme avdeling du tidligere har jobbet. De har så utrolig mange forventninger om at du skal rette på alt de mener er galt, og jeg er jo ikke leder da egentlig, bare konstituert».

Et annet funn som var representativt for fem av seks respondenter, var viktigheten av lederutdanning. De to som har det, anbefaler dette for å håndtere lederrollen. De som ikke har det, beskriver dette som en utfordring – da de opplever at det er et ukjent farvann de har begitt seg ut i, som skaper mye usikkerhet. Dette drøftes nærmere i kapittel 5.2.9.

Ut i fra dette kan man si at skiftet fra å være en profesjonsutøver til å bli leder, preges av mange ulike forventninger og utfordringer. Med bakgrunn i at konteksten endres så raskt og radikalt, er ikke profesjonsutøveren forberedt på hva som venter dem i den nye rollen de trer inn i. Utfordringene de beskriver omhandler å forstå den situasjonsbestemte tilnærmingen, og ikke minst å forstå den konteksten de er blitt en del av. De må også forholde seg til, og håndtere de personlige elementene dette rolleskiftet fører til.

Hovedelementene i funnene bekrefter dermed de elementer Dale og Håland viser til fra sin forskning som omhandler endringene fra det å være profesjonsutøver til å bli leder (Haaland & Dale, 2005), og til Trygstad og Madsens funn som viser at ledere opplever å være usikre i sine roller, og usikre på forventningene som stilles til dem (Trygstad & Madsen, 2001).

Funnene tilkjenner imidlertid ingen indikasjoner på hvordan eller om lederne håndterer dette. I endringen fra å være profesjonsutøver til å bli leder gir funnene indikasjoner på utfordringer og konfliktområder som er tilknyttet andre elementer som omtales videre.

5.2.2 Verdier

Verdiuniverset beskrives av Busch som komplekst, og at profesjonsverdiene befinner seg i en særstilling. I følge han, kan verken et samfunn eller en organisasjon fungere uten felles verdier.

Jeg velger her først å vise til alle respondentene foruten L1; hvordan lederne opplever ledelsesprosessene i forhold til sitt verdigrunnlag som ledere.

Respondentene tilkjenner at det er deres profesjonsverdier som i stor grad er styrende for ledelsesprosessene når det gjelder beslutningsgrunnlaget i tjenesteutøvelsen. De begrunner dette med at disse verdiene er en bevisst del av deres personlighet. Når det gjelder verdier i personalhåndtering er det mer generelle samfunnsverdier/instrumentelle verdier som blir tilkjenner; som respekt, tillit, trygghet, og omsorg. En respondent beskriver at: *«jeg forsøker bevisst å ta med meg verdiene mine inn i ledelsesprosessene også, hvis ikke blir de ikke mye verdt»*.

Dette bekrefter dermed Buschs påstand om at profesjonsverdiene står i en særstilling. Profesjonsteoriene viser til at den profesjonelle utdanning og beskyttede titler viser til at ansatte identifiserer seg med, og utvikler profesjonstilhørighet. Denne profesjonstilhørigheten påvirker følge Nordby verdivalgene. Respondentene bekrefter dermed at deres verdigrunnlag

er forankret i profesjonsverdiene, og at de ikke identifiserer dette til det å være leder. Analysen viser at det i hovedsak er respondentenes profesjonsverdier og de profesjonsetiske retningslinjene som er overstyrende, og ledende for beslutningsgrunnlaget. Da er det nærliggende å stille spørsmålet; hvordan leder de da? For hvem er beslutningsgrunnlaget hensiktsmessig? Og hvordan samsvarer beslutningsgrunnlaget da med organisasjonens valgte verdier?

Arbeidstakerorganisasjonene i denne sammenhengen bekrefter fremtoningen av profesjonsspesifikke verdier, og at dette skal være avgjørende for lederes beslutningsgrunnlag (NSF, 2005), (Utdanningsforbundet, 2009), (FO, 2011). Samtidig som at de tilkjennevirer viktigheten av lederkompetanse. Det vises for øvrig til fagkompetansen som en forutsetning for ledelse, og at disse lederne har den beste forutsetning for å gi medarbeiderne tillit, autonomi og faglig frihet som er nødvendig for å yte gode og trygge tjenester. Dette kan være en medvirkende faktor til at lederne ikke er i stand til å etablere en personlig lederplattform ut i fra et verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektiv som leder.

Riksrevisjonen viser også til at bevissthet om egen lederrolle, og lederkompetanse er en kritisk suksessfaktor innenfor barneverntjenestene, men moderer derimot arbeidstakerorganisasjonens profesjonskrav for ledere, til at det krever faglig innsikt av lederne (Riksrevisjonen, 2012).

Når det gjelder de felles valgte organisasjonsverdiene er ikke disse like lett å vise til, hverken til at de er etablerte, eller at de blir benyttet sammen med verdigrunnlaget ellers, eller i beslutningssammenhenger. Alle respondentene synes det er viktige verdier, men at de er noe selvsagte og at det er gjort lite konkret i forhold til implementering utover å ha valgt verdiene. En respondent sier at hun absolutt kan stå inne for verdiene, men at hun ikke er noe flink til å benytte dem i det daglige.

En annen respondent forteller: *«De er jo bare funnet opp, uten at vi helt vet hvordan vi skal bruke dem. For meg blir de ikke helt ærlige heller, for alle kan jo si seg enige i dem».*

Det at organisasjonsverdiene anses å være lite implementert etter å ha valgt dem, bekrefter dermed studien til Falkenberg (Falkenberg, 2008) hvor han viser til at det ikke eksisterer en overbevisende begrunnelse for hvorfor, og hvordan organisasjonsverdiene skal benyttes i organisasjonsstrategien. Studien tilkjennevirer også at det ikke er mulig å se noen klar sammenheng mellom det brede spekteret av organisasjonsverdier og virksomhetenes etiske retningslinjer, eller hvordan virksomhetsverdiene skal være en viktig premiss for

virksomhetens eierstyring og ledelsesstyring, og at de mest vanlige verdiene er relatert til ulike normer for yrkesutøvelse. Dette samsvarer også i stor grad med denne studiens funn.

Andre funn som samsvarer med denne undersøkelsen er at det ikke er en sammenheng mellom organisasjonsverdiene som en viktig premisse for organisasjonens ledelsesstyring, og at de fremstår som honnørord som i liten grad reflekterer realiteten i organisasjonen. Dette samsvarer også med Petersens (Jørgensen, 2013) kritikk av ledere som kun nedfeller verdier i skriftlige utsagn, uten å gjøre noe mer og dermed feiltolker betydningen av VBL. Eide og Eides studie, viser funn som indikerer at verdier som lederverktøy oppleves som filosofisk, lite konkret, og vanskelig å angripe (Eide & Eide, 2008).

En annen studie som omhandler VBL i praksis (Aadland & Askeland, 2006), bekrefter også denne studiens funn ved at verdier uten nedslag i kjernevirksomheten, eller som for denne studien; organisasjonen delegerer ansvaret for verdioppfølgingen uten at det er forankret i hele organisasjonens ledelsesledd og det blir en fallgrube for implementering av organisasjonsverdier og VBL.

Når man anvender verdier som styringsverktøy, viser Kirkhaug (Kirkhaug, 2013) til utfordringer som kan oppstå fordi arbeidstakerorganisasjonene ofte har velutviklede verdier og mål som benyttes som verktøy. Han viser til at konsekvensen av dette kan være at organisasjonsverdiene som skal forene og styre virksomheten gjennom å ha egne sterke og tydelige verdier, heller lett kan bli styrt av arbeidstakerorganisasjonenes verdier. Dette kan frata lederskapet den nødvendige styringskraften, og resultatet vil da være at ledernes oppfatning vil være styrt av profesjonsverdier, eller arbeidstakerorganisasjonenes verdier. Når man ser funnene av verdispørsmålene i denne studien, bekreftes dermed Kirkhaugs teori. Arbeidstakerorganisasjonenes mulige påvirkning blir videre analysert i kapittel 5.2.6 Den personlige lederplattformen.

L1 beskriver derimot at han har med seg verdidokumentet inn i ledelsesprosessene, og standarden de har utarbeidet for ledere ved skolen. I tillegg er det de felles valgte verdiene og visjonen som skal vises i den praktiske handlingen for at både han og organisasjonen skal fremstå som troverdig. Han beskriver dette slik:

«I min rolle så kan jeg jo bli tatt for unnfalighet eller hvite løgner hvis det ikke er troverdighet rundt budskapet som jeg har, eller beslutningene. Er ikke dette troverdig er det null verdt».

Med dette bekrefter dermed respondenten at hans verdigrunnlag ikke er i samme grad forankret i profesjonsverdiene som de andre respondentene. Resultatene her sammenfaller dermed i stor grad med de funn som det vises til i overnevnte studier og teorigrunnlag. Funnene hos denne respondenten vil i så måte være et motargument til Falkenbergs studie og resultater (Falkenberg, 2008).

Man kan gjennom denne respondenten også trekke paralleller til det Weick (Weick, 1995) omtaler som «*walk the talk*»; og skape troverdighet med å være et forbilde på det man selv prediker, og at det skapes mening med at dette gjenspeiles i handling.

Alle respondentene beskriver at de ofte står i verdikonflikter, og de relaterer disse i stor grad i tilknytning til økonomiske rammer, og tjenesteutøvelsen. Dette kan handle om å holde seg til budsjettammene, ressurskrevende brukere, uforutsette saker som må håndteres og behandles og som øker kostnadene, ulike tiltak som er kostbare, og behov for ekstra bemanning på grunn av for lav grunnbemanning. De opplever også verdikonflikter på ledernivå i forhold til prioriteringer av tjenester, og i fordeling av ressursene til de ulike brukerne/pasientene/elevene. Det beskrives også konflikter tilknyttet oppfølging av personalet. Skal de som ledere prioritere de som faktisk er på jobb, eller de som har behov for sykefraværsoppfølging?

Respondent B6 beskriver en av konfliktene hun har opplevd slik:

«Det er dette med å fordele ressursene, når det er mange som har behov for tiltak og kostnadene er så høye. Det kan da gå på bekostning av at enkelte andre ikke får det tiltaket de egentlig har behov for, eller at de får det i en kortere periode enn det som er ønskelig.»

Når det gjelder beskrivelser av verdikonflikter i forhold til lederrollen og det å inneha en profesjon, beskriver respondentene at de opplever disse ofte, og mange av konfliktene oppleves som vanskelige. De beskrives i sammenheng med økonomiske rammer, det faglige ståstedet med referanse til faglig skjønn og forsvarlighet, og tilhørende profesjonsverdier. Dette uttrykkes blant annet ved at du ser hva som er mangelfull eller for dårlig behandling fordi kostnadene er for høye, og at dette setter lederen i en konflikt med sin egen profesjonstilhørighet. En annen beskriver dette som at det er umulig å måle omsorg i penger hvis det er et behov som skal møtes. Grimen og Molander viser til at faglig skjønn er en praktisk resonnering men hvor holdepunktene er svake, og at det kan knyttes til en utfordring

knyttet til tillit overfor profesjonenes vurdering av skjønn og beslutninger (Molander & Terum, 2008). I denne sammenheng kan en beslutning kun vurdert ut i fra faglig skjønn og basert på lederens profesjonsverdier, svekke lederens integritet og tillit fra organisasjonen dersom beslutningsgrunnlaget ikke anses å samsvare med organisasjonens forventning om og mål.

I en annen studie som ikke har hatt samme innfallsvinkelen som denne studien, kan man allikevel se samsvarende resultater av hva som oppleves som utfordringer og konfliktområder for lederne. Haugens respondenter er også ledere med profesjonsbakgrunn, og tilkjenner i studien vanskelige valgsituasjoner og dilemmaer tilknyttet lederrollen; som krav til nærværende lederskap og muligheten til ledernærvær, mellom nærhet og avstand, vanskelige valgsituasjoner knyttet til personalledelse, etiske dilemmaer knyttet til brukere og pårørende, mellom barken og veden, og mellom fag og økonomi.

Dette samsvarer også med det Aadlands beskrivelser med at den typiske lederposisjonen er og stadig å befinne seg i en mellomposisjon, og at man presses fra ulike hold (Aadland, 2004). KS beskriver et spenningsfelt med blant annet interessenmotsetninger, konflikter, uavklarte forventninger og utydelige roller (KS, 2008).

Sammenfattende for dette kapittelet bekreftes verdibegrepet i denne sammenheng som komplekst, og at lederne i stor grad (5 av 6) tilkjenner utfordringer og konfliktområder med å være leder og inneha en profesjon. Funnene bekrefter at profesjonsverdiene er styrende, og som beslutningsgrunnlag. Det er nærliggende og årsaks-forklare dette ut i fra utdanningsinstitusjonenes inkludering av sentrale verdier for profesjonen og etiske retningslinjer i utdanningen er vesentlig for at profesjonene fremstår med en klar verdimesig forankring (T. Busch, 2012), og at arbeidstakerorganisasjonene i stor grad opprettholder denne forankringen.

Funnene tilkjenner imidlertid ingen indikasjoner; bortsett fra en respondent, hvordan lederne håndterer dette eller noe begrunnelse for hvorfor det er viktig at de håndterer det. Dette kan ha en sammenheng med at de velger å forholde seg til det som er kjent; profesjonstilhørigheten og dennes verdier, eller at de ikke har noe grunnlag for å kunne håndtere det annerledes.

Med bakgrunn i innledningen til kapittelet vil det kunne antas at i en organisasjonssammenheng er dette et kritisk moment med tanke på at en organisasjon ikke kan fungere uten felles verdier.

Funn viser at utfordringer og konfliktområder som oppleves i sammenheng med å være leder og inneha en profesjon, merkes uavhengig av hvilken profesjonstilhørighet lederen har, og at dette har sammenheng med de etablerte profesjonsverdiene.

5.2.3 Identitet

Vår identitet sier noe om hvem vi er som mennesker. Respondentene ble bedt om å fortelle i hvilke situasjoner de spesielt identifiserer seg med lederrollen.

Alle respondentene besvarer dette relativt unisont; og plasseres gjennom den praktiske utførelsen av lederjobben. Det omhandler å fatte beslutninger, i oppfølging av personalet, deltakelse på ledermøter, og når de representerer avdelingen i ulike politiske utvalg. En respondent knyttet situasjonen til når avdelingen skal ivareta behovet til pasientene.

Respondent L1 beskriver en av situasjonene slik:

«Når vi starter opp skoleåret identifiserer jeg meg spesielt med lederrollen, når vi har planleggingsdager. Jeg skal ikke si at jeg forsøker å ha en visjonær inngang, men jeg forsøker å ha en litt sånn overordnet inngang på hva vi står foran nå i det nye skoleåret. For å skape motivasjon, og at vi skal dra i gang litt for fullt med en gang.»

Dette samsvarer godt med de særegne trekkene for offentlig sektor som er redegjort i teoridelen av oppgaven.

I denne sammenheng viser analysen spenninger mellom lederrollens- og profesjonsrollens identitet.

B6 uttrykker at hun synes spørsmålet er vanskelig:

«Når jeg representerer avdelingen, da føler jeg meg vel som leder. Eller ikke mer som leder.. Det var et litt vanskelig spørsmål og litt skummelt egentlig. Jeg er jo leder og en fagperson og, men når jeg skal representere barneverntjenesten, da opplever jeg spesielt at jeg er barnevernleder. Og så.. Men det er vel lov til å føle seg som fagperson også..?»

Dette funnet beskriver en identitetskonflikt/interessekonflikt mellom det å være leder og inneha en fagprofesjon. Hun fremstår først som sikker når hun beskriver konkrete arbeidsoppgaver, men etter hvert så bemerker hun at det er skummelt å fortelle om når hun føler seg mest som leder. Det er mulig at hun opplever å måtte gi fra seg noe av profesjonsidentiteten siden hun beskriver det slik. Dette underbygger beskrivelsen av at

utdanningsinstitusjonene bidrar til en større bevissthet om profesjonsidentitet og profesjonstilhørighet, og at respondenten muligens ikke har hatt en egen bevissthet/refleksjon om hva dette innebærer for henne i en annen rolle enn profesjonsrollen.

S 4 beskriver en av situasjonene slik:

«Når jeg virkelig føler at jeg er leder, da har jeg ikke sittet med økonomi altså. Nei, det er ikke da jeg føler meg som leder, når jeg sitter med økonomibiten, men det er når jeg utfører noe opp i mot pasientene eller de ansatte, det er da det blir et resultat kan du si. Det er når fokuset mitt er der, at jeg føler jeg er leder.»

Denne respondenten knytter både pasientene og de ansatte opp imot det å se resultater, og når hun identifiserer seg mest som leder. Dette kan tyde på at profesjonsidentiteten blir fremtredende i sammenheng med omsorg for pasientene, og også ved å være en del av fagfellesskapet hun har vært en del av. Dette kan indikere en identitetskonflikt. I tillegg tilkjenner hun at det ikke er når hun sitter med økonomibiten at hun opplever å identifisere seg som leder. Økonomi og budsjetttrammer er et vesentlig ansvarsområde for en leder. Det at hun også omtaler denne jobben på den måten, kan også indikere at hun devaluerer dette ansvarsområdet som leder. Da hun velger å foretrekke det «kjente og kjære» fremfor jobben som leder, kan det også antyde at hun opplever en identitetskonflikt i forhold til sin lederrolle og profesjonsrollen.

Økonomiske verdier er ofte knyttet til profitt, og vil i så måte kunne stå i motsetning til de altruistiske verdiene som profesjonene representerer, og som de er opplært i og som er grunnlaget for deres profesjonsidentitet.

Funnene samstemmer med kritikken som reises dersom økonomiske spørsmål eller krav om budsjettbalanse blir redusert til et mål i seg selv, og ikke som et middel for at den moralske forpliktelsen overfor de svakeste i samfunnet opprettholdes (Kroken, 2006). Dersom det moralske ansvaret omformes til et teknisk ansvar vil det kunne være en fare for at det offentlige ethos som representerer et særegent trekk ved offentlig sektor reduseres, og føre til at medarbeiderne ikke opplever lederens faglige verdiforankring.

I forhold til om de hadde opplevd noen identitetskonflikter med bakgrunn i det å være leder og ha en profesjonsbakgrunn, svarte kun en leder avkrefte på dette; L1. De øvrige var mer diffuse i svarene sine og kunne ikke riktig si at de hadde opplevd dette. Når man derimot beveget seg inn i fortellingene, ble det mer tydelig at de hadde opplevd denne konflikttypen. Men først L1; som forteller hvorfor han tror at han ikke har opplevd dette:

«Jeg tror dette har en sammenheng med min realkompetanse, og min formalkompetanse fra idretten. Fra første gang jeg ble leder, har dette vært et bevisst valg. Jeg har snakket om prestasjonspyramiden, og verdidokumentet vårt, og dette er jo veldig rettet mot VBL, så sånn sett har jeg brukt dette både i idretten og i skolesammenheng. Og jeg er veldig opptatt av at slike verdidokumenter ikke skal havne i en skuff, der gjør de ingen nytte. Og vi jobber strategisk og målrettet. Jeg har også gått alle gradene i skolesystemet vårt, og har vel dermed blitt innfaset i lederrollen jeg har nå, basert på andre lederroller med ikke så mye ansvar. Så derfor er jeg jo også veldig komfortabel med både min rolle og funksjon, og profesjon».

At det var mulig å oppdage identitetskonflikter i respondentenes historier viser blant annet B5:

«Det er jo barnevernsfaget og interessen for det som fikk meg til å begynne her i utgangspunktet. Og så ble jeg leder etter hvert. Og det er klart det at når det er sårbare barn vi snakker om, da hender det at du må legge lederen til side. Og da henger det dårlig sammen når vi i teamet diskuterer saker, og så skal jeg ikke godkjenne dette fordi jeg er leder? Når jeg som profesjonsutøver ser at dette er et riktig valg? Og jeg kan jo ikke være uenig med meg selv heller da».

Respondenten bekrefter hermed påstanden om at barnevernledere er bevisste når det gjelder ledelse av faglige temaer, men er i mindre grad opptatt av ledelse av ledelsesprosessene (Moe & Kvello, 2014).

L2 forteller: *« Og så blir det jo brukt mot meg da, at jeg er fagperson. For da har du jo selv kjent på hvordan det kan være, og da er det en forventning om at du skal beslutte som fagperson mer enn en leder».*

Det var få av respondentene som beskrev dette som identitetskonflikter. Det som var representativt for alle var at de kjente på et ubehag som var mer tilknyttet profesjonsrollen enn lederrollen i de ulike situasjonene de var i. Det kan synes som at en bevissthet om sin egen identitet og utvikling som leder og det å ha en avklaring rundt sin egen lederplattform, kan synliggjøre mulige identitetskonflikter, og avlede dem jf. respondent L1. Et annet moment som kan antydes er ved et bevisst valg om å bli leder, kan dette også avlede identitetskonflikter i større grad enn når valget om å bli leder er mer tilfeldig. Eller handler det siste momentet mer om personlige egenskaper og strategier, som gjør at identitetskonflikter ikke blir så fremtredende?

Funnene er representative for andre undersøkelser fra offentlig sektor, hvor lederens identitetsbygging skapes i arbeidsfellesskapet, og at det i utgangspunktet er profesjonsutdanningen som har motivert dem til en utdanningskarriere (Nesheim, 2006).

Dette kan igjen samsvare med funn som viser at det er et spenningsforhold mellom faglig

ledelse versus profesjonell ledelse, og faglig og profesjonell ledelse versus økonomiske prioriteringer.

Dale og Haaland påpeker betydningen av at man som leder må løsrive seg fra sin tidligere profesjonsidentitet når man blir leder for å skape sin egen identitet som leder og mestre denne (Haaland & Dale, 2005). Dette underbygges av betydningen ved å skape sin egen lederplattform. På den andre siden viser Nordby til at det ikke er mulig å løsrive seg fra sitt eget faglige ståsted, og de etiske perspektivene man har med seg i sin profesjonsidentitet (Nordby et al., 2013). Funnene som gjør seg gjeldene for denne oppgaven viser overnevnte motsetningsforhold, og kompleksiteten dette innebærer for ledere med en profesjon. Dersom funnene her er representative viser dette at ledere som innehar en profesjon i liten grad løsriver seg fra sin tidligere profesjonsidentitet, og opplever i ulik grad å mestre lederrollen. Det er da mulig å anta at dette kan samsvare med Nordbys teori. Respondent L1 bekrefter derimot Dahle og Haalands hypotese, og viser derfor at dette er mulig. I tillegg er det vesentlig å poengtere at respondent L1 var den eneste som ikke hadde opplevd identitetskonflikt med å være leder og inneha en profesjon. Dette støtter dermed Dahle og Haalands betydning av å skape sin egen identitet som leder og mestre denne.

Foruten respondent L1, er det ingen sentrale funn som viser at lederne håndterer identitetskonfliktene de opplever. Respondent L1 viser for øvrig til at han retter dette mot hans referanser fra VBL.

5.2.4 Lojalitet

En nesten uskreven regel i arbeidslivet er forventningen og krav om lojalitet fra arbeidstaker (både som medarbeider og leder) overfor arbeidsgiver som organisasjon, og mellom arbeidstaker og leder. Det vil derfor være av interesse å få kjennskap til respondentenes mening om dette, og hvorvidt de opplever at deres synspunkt om lojalitet har endret seg etter at de ble ledere. Også om i hvor stor grad deres lojalitet til profesjonen er fremtredende i denne formidlingen. Det vil også være av interesse om de formidler noen lojalitetskonflikter, og i så fall hva disse handler om.

Fire av respondentene formidler at de har blitt mer bevisst begrepet lojalitet og dets innhold etter at de ble ledere. L1 opplever å ha et balansert syn på lojalitet, og er opptatt av at ting skal tas opp tjenestevei. Han forteller at de har fokusert på lojalitet i forhold til overordnet ledelse, og formidler dette som en tenkning i et «vi» perspektiv. B6 forteller at hun har økt sin

bevissthet om viktigheten av lojalitet i organisasjonen; både vertikalt og horisontalt. Tidligere hadde hun ofte tenkt om sin tidligere leder at hun kunne jo bare ordne opp, men sier at hun nå forstår viktigheten av å benytte tjenestevei bedre.

Respondenten B5 formidler et interessant funn:

«Nei, jeg synes ikke min lojalitet har endret seg. Den er først og fremst hos barna, de skal være i fokus, og til deres beste. Så klart at man skal være lojal overfor beslutninger som blir satt av den overordnede ledelsen, men det er jo faktisk sånn da, at det er barna vi er ansatt for å ivareta. Men det er klart lojalitet er viktig, det kjenner man jo på som leder; at man må ha lojalitet fra de ansatte.. I forhold til beslutninger som tas, eller når vi er blitt enige om endringer av rutiner og sånn. Vi er jo avhengige at dette følges opp av alle, og at vi er lojale overfor den jobben vi skal gjøre. Mm, noen ganger så blir det sånn at du faktisk må velge hvem du skal være mest lojal overfor; ledelsen eller barna».

Her tolker jeg respondenten med at profesjonsverdiene/profesjonsinteresser er styrende for hennes lojalitet, og at hun har med seg profesjonslojaliteten inn i lederrollen. Samtidig tilkjenner hun at det er viktig å være lojal overfor ledelsen; for i neste øyeblikk å trekke det tilbake. Når hun ser på sin egen situasjon som leder bekrefter hun at lojalitet fra sine medarbeidere er viktig, i beslutninger og ved endring av rutiner. Det kan virke som at hun distanserer seg fra organisasjonslojaliteten, og hvis hun må velge, velger hun i følge henne - barna.

Respondenten S3 forteller:

«Det er jo politikerne som ikke forstår hva vi gjør og hva vi holder på med. Våre ledere må jo også forholde seg til deres overordnede igjen, og da er det ikke alltid kritikken blir berettiget heller, til de som er våre nærmeste ledere. Det er viktig å være lojal så langt det lar seg gjøre, så sant det ikke er helt i strid med det sykepleiefaglige.. Jeg forstår de ansatte som protesterer mot lave bemanninger og stort arbeidspress, og selvfølgelig er jeg ofte enig med mine ansatte – inni her»

– respondenten peker på hodet og hjertet sitt, før hun fortsetter videre:

«Vi må heller støtte de ansatte med å finne gode løsninger, i stedet for å piske oppunder stemningen, for det fører ikke noe godt med seg. Og det er viktig at vi føler at de i kommunen er med på lag sammen med oss».

Jeg opplever at respondenten her forsøker å være bevisst lojaliteten til organisasjonen, samtidig som at hun formidler liten forståelse fra politikerne som ikke forstår deres komplekse tilværelse. Hun forsøker å samarbeide med de ansatte med å være løsningsorientert, samtidig som at hun indikerer at det finnes en grense i forhold til hvor langt hun er villig til å strekke sin lojalitet, ved å uttrykke *«så sant det ikke strider med det sykepleiefaglige..»*.

I forhold til synspunktene om den politiske styringen, antydes et lignende funn av Trygstad og Madsen; hvor det hevdes at politikere i for stor grad bygger opp urealistiske forventninger blant kommunenes innbyggere, og det oppstår et forventnings gap (Trygstad & Madsen, 2001).

Overnevnte funn kan tyde på at ved et presset tilfelle inntretr profesjonslojaliteten, og blir overstyrende organisasjonslojaliteten. Dette funnet bekrefter derved at profesjonslederen opplever lojalitetskonflikter (Voxted, 2010), og antakelsen om at profesjonslederen vil prioritere egen profesjonstilhørighet i større grad enn organisasjonstilhørigheten. Her vil det ikke være mulig å vurdere Voxteds funn opp imot profesjonell leder, da disse ikke er inkludert i denne studien.

Det vises overensstemmelse med funn, og det som beskrives ved å ta faget tilbake (Wyller, 2013). Her vises det til å gi avkall på sine moralske verdier og idealer er det samme som et moralsk forfall, og at lojalitetskravet overfor ledere med profesjonstilhørighet skaper moralske konflikter.

L2 beskriver at hun mener at lojaliteten skal gå begge veier; både oppover og nedover. I dette legger hun:

«Det er fullt mulig å slå sammen de to tingene. Jeg prøver å være så lojal som overhodet mulig til de økonomiske rammene vi får tildelt. Hadde jeg kun tenkt på vår skole, ville jo dette være illojalt først og fremst for den overordnede ledelsen og organisasjonen, men også illojalt overfor vår egen skole; for dette må vi ta igjen året etterpå, og da vil det uansett få konsekvenser. Så derfor leter jeg hele tiden etter handlingsrommet, for det er der..»

Respondenten formidler at det å gå utover de økonomiske rammene er illojalt, både for organisasjonen men også for hennes egen skole. Hun setter dette i sammenheng med senere konsekvenser, og formidler at det er handlingsrommet hun som leder må søk, for å finne løsninger innenfor rammene. Dette viser lojalitet overfor egen skole, men også overfor organisasjonen. Samtidig ligger det et implisitt i uttalelsen «*så lojal som overhodet mulig*»; at det vil være en grense hvor langt man er villig til å strekke organisasjonslojaliteten.

Fem av seks respondenter viser til at de er ofte i en skvis mellom lojaliteten til brukeren/ pasienten/ eleven versus organisasjonen. Samtidig uttrykker de at de stadig opplever å kjenne på en lojalitetskonflikt når det gjelder profesjonen og lederskapet de utfører, og at de også blir presset i forhold til lojalitet til profesjonen av sine medarbeidere. Medarbeiderne viser til deres fagkompetanse og profesjon, og selv om respondentene nå er ledere tilkjenngis det en forventning om at de er fortsatt «en av dem».

Flere respondenter viser til at mediedekningen i enkeltsaker kan være både en utfordring og en belastning for lederen. Samtidig viser de til at medias søkelys på saker også kan være viktig for å påpeke og understreke at det eksisterer til tider store utfordringer med å imøtekomme tjenestebehovet ut i fra de tildelte rammene. Respondent S 4 beskriver dette slik:

«Du vet, det har jo skjedd at vi har stått frem i media når vi ser at tjenesten ikke er forsvarlig lenger. Og jeg tror det er viktig at vi signaliserer dette, slik at ikke minst politikerne blir bevisst hvilke konsekvenser deres beslutninger får.. Og vi har støtte i fagforeningen vår når vi står frem for de vet hva dette handler om, og at det er viktig at vi sier fra. Samtidig kan jo dette oppfattes som illojalt overfor arbeidsgiver, men hvem andre skal stå frem da og si fra om dette dersom vi ikke gjør det?»

Denne redegjørelsen indikerer at lederne er bevisst lojalitetsbegrepet etter inntredelse i lederrollen, og de fleste har fått en økt forståelse av at lojalitet er viktig på alle nivåer i organisasjonen. Men de fleste tilkjenner også at i en presset situasjon er det stor sannsynlighet for at profesjonslojaliteten vil være styrende for deres beslutninger og handlinger i deres lederskapsutøvelse.

Ledelse er knyttet til beslutningen, og dersom det er deres profesjonslojalitet som blir styrende; hvilke ledere blir de da, og hvilke konsekvenser kan dette gi? Det oppleves som urimelig at en av respondentene har en klar forventning til medarbeidernes lojalitet, men ikke er bevisst sin egen rolle om lojalitet til sine overordnede og organisasjonen. Kirkhaug viser i denne sammenheng til at dette kan fremstå som et hinder for formidling og implementering av organisasjonens kjerneverdier (Kirkhaug, 2013). På andre siden kan man stille seg et noe kritisk spørsmål; om lojalitetsforventningen kan ses på som en målstyrt avprofesjonalisering, dersom ikke ledere som innehar en profesjon, tilkjenner og gir uttrykk for feil og mangler for tjenesten og overfor dens brukere - også når de er ledere?

Selv om flere funn indikerer at de fleste lederne har blitt mer bevisst lojalitetsbegrepet etter at de ble ledere, viser også funnene at de opplever ulike lojalitetskonflikter, og at dette til tider oppleves som problematisk og krevende. Dette kan indikere at de sjelden håndterer/reflekterer rundt hvilke lojalitetskonflikter de står oppe i, og/eller mangler handlingsberedskap for å håndtere dette for om mulig minske belastningen.

5.2.5 Livet som leder i offentlig sektor – en helt ny verden

Respondentene ble spurt om de kunne beskrive forskjellen på det å være leder kontra det å være fagperson, og den umiddelbare tilbakemeldingen jeg fikk fra alle respondentene var at den største forskjellen var ansvaret; og dette var spesielt tilknyttet økonomi. En respondent

beskriver det som to helt forskjellige verdener. Flere beskriver at de som profesjonsutøvere har vært vant med å ta ansvar og fatte beslutninger, men at de kjenner på et mye tydeligere og helhetlig ansvar som ledere. Det beskrives også at det er lettere og forstå sammenhenger av hva som er viktig for organisasjonen. En av respondentene viser til at ledelse i seg selv er en egen profesjon:

L1«.. jeg synes ikke det er lett å sammenligne det egentlig.. for ledelse er i seg selv en profesjon ikke sant? Men jeg tror jo det er lettere å være leder når du er interessert i faget.. og så er det det at jeg ser mer sammenhenger med hvor viktige ting faktisk er... Og det har jeg nok blitt mer klar over etter hvert.. Det er jo et veldig sammensatt oppdrag vi har, og jeg skal liksom binde dette sammen. Så jeg har nok fått en bedre forståelse for andre oppgaver enn primært å utføre klasseledelse..»

En annen respondent uttrykte forskjellen slik:

S4«..Du skal jo fatte beslutninger som berører så mange fler enn deg selv, og motivere andre til å gjøre en god jobb.. Som fagperson så bestemmer du jo mye selv, også hvordan du utfører oppgavene, men ansvaret er noe helt annet som leder...»

Dette utsagnet ble tilknyttet et helhetlig ansvar og kvalitet på tjenesten:

S4«..Ansvaret blir jo veldig stort, og til tider nesten for mye.. faget og tjenesten som det jobbes med er jo det samme, men det blir noe annet å lede det, med alt hva det innebærer. Være ansvarlig for både fag, økonomi, og personal.. Og at tjenesten holder mål liksom.. kjenner på det når jeg sier det og jeg da..»

Videre tilknyttes forskjellen til at hun blir mer lyttet til som leder, og det å være bevisst sin egen rolle som leder overfor andre:

«.. du må på en måte være mer bevisst, mer bevisst på egentlig alt. På grunn av at i enhver situasjon på en måte hvordan du uttrykker deg.. du blir på en måte hørt mer på, og vurdert, og du må stå for det du mener til enhver tid – mer når du er leder. Du merker at du i hvert fall må si det du bør si, på rett plass, og på en grei måte..»

Respondent B5 viser til at det er en utfordring med medias dekning av ulike barnevernssaker:

«Bare å se på media, de fråtser jo i de triste historiene, og ikke minst hvis barnevernet skulle tape en sak i instansene. Sjelden noen tenker på at det ikke er anledning for oss å kommentere en sak eller begrunne våre beslutninger.. Og det kan bli veldig personlig, og en stor belastning for lederen. Men det har jo skjedd at jeg skulle ønske jeg kunne fortelle også, for det handler ikke alltid om at vi gjør feil, men at vi ikke har rammer til å hjelpe slik vi burde.. Og kanskje ville det hjulpet at jeg som leder da sa i fra mer offentlig liksom..»

Oppsummerende beskriver respondentene at rolleskiftet oppleves som to helt ulike verdener, og at ansvaret føles mer tyngende som leder enn som profesjonsutøver. Men de beskriver også

at de har en bedre forståelse for organisasjonen de er en del av, men at lederrollen innebærer et sammensatt oppdrag bestående av mange elementer de må forholde seg til. Dette omhandler blant annet å ha det helhetlige lederansvaret; med både fag-, økonomi-, og personalansvar. I tillegg påpekes det å være bevisst på seg selv som leder; hvordan man som leder oppleves av andre og vurderes. Det vises også til at en offentlig dekning av saker i media, både kan være en utfordring og en belastning, men at dette også vurderes som et middel for å påpeke at noe av årsaken til mangelfull tjeneste handler om de økonomiske rammene. Dette samsvarer til de empiriske funn som kjennetegner ledere i det offentlige (Byrkjeflot, 2008).

Det kan her synes som at det oppstår et gap i overgangen fra å være profesjonsutøver og til det å håndtere det nye livet som leder, og blir beskrevet som to verdener. Dette kan ha sammenheng med beskrivelser fra profesjonsteoriene som blant annet tilkjenner en profesjonstilhørigheten man har vært en del av og har med seg (Trygstad & Hagen, 2007). Samtidig skal man nå håndtere et ukjent landskap som leder, hvor man kanskje opplever å ha hverken kart eller kompass til terrenget. I gapet ligger det tidligere kjente med en profesjonell kontroll med innhold og metoder, og det nye ukjente med et helhetlig lederansvar, som dermed ikke kan relateres til den profesjonelle utdanningen og dens tilhørighet til profesjonen, som også Dale og Haaland viser til (Haaland & Dale, 2005). Dette bekreftes også ved endringene som er synliggjort gjennom et behov for å skille fag fra ledelse i større grad enn tidligere (Trygstad & Hagen, 2007), og at dette kan kompenseres ved å rette et sterkere fokus på målsettings-, kommunikasjons-, og interaksjonsprosessen (Similä & McCourt, 2011).

Respondentene er profesjonsledere, og representerer dermed faget og profesjonen i motsetning av å være profesjonell leder.

Alle respondentene indikerer at det er en styrke å ha med seg profesjonserfaringen inn i lederjobben. De fremhever at dette er en viktig forutsetning for hvordan de mestrer lederrollen, og enkelte respondenter mener profesjonserfaringen er avgjørende for å kunne inneha lederrollen. De fleste relaterer profesjonskompetansen som avgjørende i beslutningsprosessene, for å fatte dette på korrekt faglig grunnlag. De beskriver også at kunnskap om lovverket som er gjeldende for tjenesten er vesentlig. Flere av respondentene viser til at profesjonsutøvelsen har gjort dem ansvarlige, og at de er vant med å ta beslutninger i kraft av sin profesjon. Respondentene beskriver også at verdigrunnlaget de har med seg som profesjonsutøvere, gjør dem mer kompetente til å håndtere lederrollen.

Med sin bakgrunn som profesjonsutøver versus lederrollen beskriver alle respondentene foruten L1, at de utfordres spesielt på det å ha med seg et så høyt faglig fokus og kunnskap om hva som er nødvendig å gjøre i forhold til behov, sett opp i mot det å forholde seg til de økonomiske rammene. Den faglige integriteten og identiteten beskrives som sterk, og «*er en del av min personlige identitet*». Det er ingen som gir noen indiksjoner på at dette er redusert i den tiden de har vært leder. De beskriver også en sårbarhet i forhold til og ikke kunne praktisere som profesjonsutøver i et så stort omfang som de egentlig ønsker. Det beskrives også utfordringer med å holde seg profesjonsfaglig oppdatert, da de opplever at de er ansvarlige for å sikre den faglige kvaliteten - da må de også kunne noe om faget. En respondent beskriver at det er utfordrende å oppleve at de ofte havner i dilemmasituasjoner med å ha på seg to hatter som profesjons- og lederrollen gir. Dette samsvarer med at offentlig sektor har særlig bidratt til å forsterke fagenes betydning, og bidratt til å legitimere profesjonsledelse (Trygstad & Hagen, 2007).

Sehested hevder at det vil være utfordrende å lede uten relevant fagbakgrunn, og at profesjonens betydning er uløselig tilknyttet kvaliteten på tjenesteytingen. Han sier derimot ikke noe om hvordan dette vurderes opp imot organisasjons mål og prioriteringer (Trygstad & Hagen, 2007). Dette samsvarer med empiri som beskriver hvilken kompetanse som kjennetegner ledere innenfor offentlig sektor (Byrkjeflot, 2008), og som beskriver lederskapet og lederrollen i en kontekstuell sammenheng. Samtidig kan det indikere at det ikke er nok å være profesjonsleder, men at dette også må sees i sammenheng med å være profesjonell leder med tilhørende kompetanse. Dette vises også som funn i Haugens studie, hvor det vises til at det stilles i liten grad krav til formell lederkompetanse og lederutvikling, og hvor betydningen av lederrefleksjon blir poengtert (Haugen, 2009). Tilsvarende resultater vises også i studien til FoU-prosjektet, og Haugens studie, ved at det er behov for å styrke og understøtte lederkompetanse i offentlig sektor (Rambøll, 2013) og (Haugen, 2009). Også AFFs undersøkelse bekrefter at de fleste ledere i Norge har en utdanning som er relatert til andre oppgaver enn ledelse (Colbjørnsen, 2004), og at det er noe unikt ved å lede i offentlige organisasjoner (Rønning et al., 2013).

Når perspektivet endres; og de skal beskrive utfordringer i lederrollen versus bakgrunn som profesjonsutøver er også her de økonomiske rammene fremtredende, og at det medfører en belastning gjennom å oppleve og ikke klare å holde budsjettammene – relaterer dette til å være dyktig i lederrollen. En markant endring i respondentenes besvarelse her er at de

uttrykker bekymring for å miste sin identitet som profesjonsutøver ved å være i lederrollen, og at det oppleves som vanskelig; enkelte hevder det er umulig å skille disse rollene.

Respondent L1 er i de to siste redegjørelsene holdt utenfor de andre. Dette var fordi hans svar skilte seg helt ut fra de andre respondentene:

«For meg får disse vinklingene samme betydning; nettopp det at jeg har med meg min bakgrunn som lærer og min idrettsfaglige karriere anser jeg som en styrke i min lederrolle. Jeg har alltid tilhørt et miljø som forholder seg til å prestere. Det er ingenting slik jeg ser det som hemmer meg i lederrollen i forhold til å inneha en profesjon. Jeg har vært vant med å lede i hele mitt voksne liv, og trives best med store utfordringer. Dette kan kanskje sees i sammenheng med at jeg har en lang yrkeskarriere bak meg».

Oppsummerende kan man se at for begge overnevnte underkategorier, så skjer det en endring for respondentene. I den første underkategorien skjer det en progresjon og konkretisering etter hver gang respondentene blir bedt om å beskrive sin lederplattform, og hva som er viktig for dem i lederrollen. Det kan synes som at de fyller lederfunksjonen med mer konkret innhold som lederegenskaper enn profesjonsinnhold, og utelater i større grad de personlige referansene. Det kan også antydes at deres fokus blir mer rettet mot hva som er viktig som leder, og ikke profesjonsutøver.

5.2.6 Den personlige lederplattformen

For å finne forståelse og meningsinnholdet som omhandlet respondentenes lederplattform stilte jeg tre spørsmål med noe ulik vinkling (spørsmål 13, 14 og 25 i intervjuguiden). Det var også en bakenforliggende årsak til at spørsmål 25 ble gjentatt på slutten av intervjuet; for å se om respondentene da endret sin beskrivelse av lederplattformen.

Her er det spesielt et funn som vekket umiddelbart min interesse, fordi denne respondenten skilte seg markant ut fra de andre fem. Han viser til verdidokumentet som inneholder skolens identitet, verdigrunnlag og visjon, som er tuftet på organisasjonens kjerneverdier og visjon. Dette er utarbeidet sammen med alle skolens ansatte og elevene, og er en standard som skal etterleves i praksis. Respondenten viser til prestasjonsrettet ledelse, med en prestasjonspyramide som illustrasjon. Dette gir både konkrete mål og ambisjoner om hvordan de skal oppnå resultatene de har satt seg, og hvordan de skal prestere på all nivåer i skolen. Han beskriver videre:

L1«.. jeg føler at vi jobber hele tida i forhold til å bli bedre selvfølgelig.. men dette med identiteten vår skal være så godt tuftet på som mulig, og at vi som er her er stolte av den jobben vi gjør, fordi vi utgjør den forskjellen... men det betyr at vi må etterleve det vi er enige

om, og derfor har vi utarbeidet standarder for hele skolen, på alle nivåer, også elevene.. Så hele organisasjonen har vært gjennom en omfattende prosess rundt dette..»

Han bekrefter at dette er noe han har tatt initiativ til å utarbeide, og ser dette i tidsperspektivet med sin ledererfaring, og at det har utviklet seg over tid. Man kan her trekke klare paralleller fra funnene, og til utøvelse av VBL. Dette drøftes imidlertid nærmere i kapittel 5.4.

For de andre respondentene representerer deres lederplattform i første omgang ganske andre tilsvarende og likelydende funn. De beskriver dette med grunnverdiene tillit og respekt, og beskrivelser av deres intensjoner med å ivareta ansatte gjennom å være lyttende, tilgjengelig, finne løsninger sammen og åpenhet gjennom å snakke sammen. En av respondentene viser til å kunne innrømme at man ikke gjør alt perfekt.

To andre funn som peker seg ut i denne sammenhengen er:

B5 «.. Og så mener jeg at det er veldig viktig at vi tenker på at vi er her for barna, at det er hovedfokuset i alt det vi gjør, det som er til det beste for barnet..»

S3 «..nærvær er viktig.. og at de opplever at jeg er en leder for dem, og ikke som en leder i kommunen.. at jeg på en måte er lederen deres..» - det blir bedt om utdyping av dette, og respondenten forklarer:

«.. at de får følelsen av at jeg er leder for dem, og ikke bare tildelt en lederfunksjon på rådhuset.. de sier dem oppi kommunen vet du.. de vet jo at jeg er en forlengende arm.. men lederne må passe de ulike stedene, og her skal lederen passe sånn.. Og de skal føle at jeg er her mest for dem, og ikke mest for dem på rådhuset. Jeg tror det er viktig at det er de her som jeg har fokuset på..»

Med disse utsagnene trekker respondentene inn verdi -, identitets-, og lojalitetsperspektiver inn i det de anser som sin lederplattform. Dette kan skape spenningsforhold som gir utsalg i opplevde utfordringer og konfliktområder i forhold til det å være leder og inneha en profesjon. Samtidig kan man trekke klare paralleller til andre beskrivelser som kjennetegner offentlig ledelse (Byrkjeflot, 2008), og at ledelse handler ofte om avveininger mellom ulike, hver for seg viktige og legitime prinsipper, meningssystemer, verdier og interesser. Dette gjør utslag i at lederens hverdag preges av dilemmaer og avveininger (Nesheim, 2006). I tillegg indikerer dette at respondentene ikke ser kommuneorganisasjonen i et helhetlig perspektiv. Dette samsvarer i så fall med tilsvarende funn hos Trygstad og Madsen (Trygstad & Madsen, 2001).

Når respondentene beskriver hva som er viktig for dem som leder, opplever jeg at det skjer endring for to av de overnevnte respondentene. De blir mye tydeligere med å definere hva dette innebærer. De andre respondentene hadde få endringer fra tidligere utsagn.

L1 «.. jeg pleier å si at hvis du ikke er forberedt på å være først og sist, så kan du ikke jobbe som leder.. da mener jeg og «være på» de ansatte, enten det er elever i gitte situasjoner, eller om det er ansatte i gitte situasjoner og prøve å gjøre en god jobb der i forhold til tilrettelegging.. Og så er det å gå foran, og være tydelig på vegne av skoleeier, og å få alle til å forplikte seg positivt til å være en del av arbeidsfellesskapet. Selv om jeg er mye opptatt, er det veldig viktig å være tett på de ansatte, for det har mye symbol effekt. Og at jeg både observerer dem og gir dem veiledning, og at jeg følger dem og observerer dem i undervisningen også. Men det skal ha en hensikt og mening i at jeg følger dem, som skal kunne ut i noe konkret handling også. Jeg er ikke der bare for en påtatt høflighetsvisitt »

B5 beskriver det slik: «.. Det er jo viktig at vi følger lovverket. Barnevernet har mange frister å forholde seg til, og de må vi overholde.. Og dette med fagkompetanse er viktig, for vi gjør jo faglige vurderinger hele tiden, og de er vesentlige for de beslutningene vi skal ta, og da er kompetanse veldig viktig.. men hva som er viktigst for meg som leder.. det må være at vi skal gi gode og hensiktsmessige tjenester, og at vi skal sørge for at barna dette handler om skal ha det best mulig..»

S3 forteller: «.. Jeg tror at det viktigste for meg som leder er at jeg opplever å gjøre en god jobb, og ivaretar både pasientene og de ansatte.. Og at det ikke går på bekostning av hva jeg står for, hverken som fagperson eller personlig. Det hender jo at man kommer i situasjoner at man tenker at: Vet du hva, dette er det ikke verdt... når du opplever at uansett hva du gjør så blir det feil..»

Mot slutten av intervjuet ble respondentene oppfordret til å beskrive hvilke lederegenskaper de mener er viktige for dem som ledere. Nok en gang opplevde jeg at det skjedde en endring av hvordan respondentene operasjonaliserer tidligere utsagn. De refererer fortsatt til generelle verdier og beskrivelser, men knytter dette mer opp i mot sin egen rolle som leder. Andre momenter de trekker inn som viktige lederegenskaper er: å stå for det de mener – flere beskriver dette som å fremstå som troverdig, være støttende men samtidig kritisk og vurdere kvaliteten av tjenesten. Det å evne og strukturere, planlegge, delegere, samt å planlegge kompetanseheving i avdelingen er også momenter som trekkes frem. En respondent trekker frem å være en motivator for de ansatte, men også jobbe med sin egen motivasjon for å være leder.

L1 derimot beskriver viktige lederegenskaper som det å jobbe systematisk og i et strategisk perspektiv, i selve lederskapet å være både effektiv og rasjonell, og det å ivareta personalbehandlingen. Han trekker her inn igjen den prestasjonsbaserte ledelsen og benytter et språk og begreper som kan relateres til «idrettspråket». Han forteller:

«.. Du vet vi har MU-samtalene.. medarbeider utviklingsamtalene har vi fire ganger i året. Jeg har jo holdt på med idrett, så hoved referansen min er nok derfra. Så hvis du trener en utøver, så må du ha en regelmessig oppfølgingssamtaler med den for at vi skal vite hvor vi er.. Og så koble det opp mot vårt fag, det vi kaller en personlig utviklingstrapp; hvor er du, og hvor skal du, og hvordan skal du komme dit? Og hvordan skal vi bygge opp dette for at du

skal få en god utvikling på jobben? Da er vi tydelige ledere i forhold til ambisjon og retning som vi holder på med..»

B6 En annen respondent sier det slik: «..Så det å være både lydhør og tydelig, og det er nok mer og mer en forståelse av at det er viktig.. Veldig klar og tydelig.. Man trenger jo ikke å være streng eller sint selv om man er tydelig..»

Funnene indikerer at det er kun en av seks respondenter som har en helhetlig lederplattform. Respondenten som skiller seg ut relaterer dette blant annet til sin fartstid som leder, og at lederplattformen har etablert seg over tid. Dette samsvarer i så fall med det at man over tid etablerer sin egen ledelsesteori med en dertil hørende personlige lederstil (Haaland & Dale, 2005). Dersom erfaringen som leder over tid skulle være utslagsgivende for å ha etablert en egen lederplattform er det da nærliggende å anta at flere av respondentene skulle ha etablert egne lederplattformer siden de alle har mellom 3 og 7 års ledererfaring. Respondentene viser ikke til at de har en gjennomgående lederplattform, men heller det som beskrives som generelle lederegenskaper. Funnene antyder flere av de fem hovedelementene i lederplattformen som Strand viser til; egen ledelsesteori gjennom hvordan man ønsker å fremstå, og selvoppfatning for å nevne noen (Strand, 2007), og Dale og Haalands tre tilleggsmomenter til Strands lederplattform; selvinnsikt, selvutsikt og selvregulering (Haaland & Dale, 2005).

Dette kan gi en indikasjon på at respondentene ikke innehar teoretisk kunnskap, konkrete lederverktøy eller referanser i forhold til det å være leder og ledelse, for å etablere sin personlige lederplattform. VBL vil i så fall kunne anses å være en slik referanse og verktøy.

Det er også andre funn som jeg mener bør beskrives nærmere. Alle respondentene foruten L1 gir beskrivelser av betydningen for fagkompetansen de har med seg som profesjonsutøvere inn i lederrollen, og at det er vesentlig å kunne identifisere seg med jobben de ansatte skal gjøre. Dette bekrefter tidligere referanse ved Sehested om at profesjonskunnskapen er av betydning for å kunne utøve ledelse (Trygstad & Hagen, 2007). Respondent L1 beskrev derimot tidligere at ledelse i seg selv er en profesjon. Dette skaper indikasjoner for at respondentene utfører i større grad profesjonsledelse enn profesjonell ledelse. Det er derimot ingen indikasjoner på at de innehar en bevissthet rundt dette, og at dette kan være et grunnlag for utfordringer og konfliktområder i sitt utøvende lederskap. Dette vil bli drøftet mer inngående i neste kapittel som omhandler den indre konflikten.

5.2.7 Den indre konflikten

Da lederne ble spurt om de på en skala fra 1 til 10, kunne angi seg selv i forhold til hvor stor andel de oppfattet seg som leder, versus hvor stor andel av seg selv de oppfattet som profesjonsutøver ble jeg oppmerksom på et spesielt funn gjennom reaksjonene til respondentene. Respondent L1 reagerte intuitivt med å si at han var leder; hverken mer eller mindre. De andre respondentene ble usikre, og dvelte lenge med spørsmålsstillingen og rangeringen. Jeg opplevde at de nesten vegret seg for å rangere lederrollen høyere enn profesjonsrollen. Jeg fikk den samme responsen under alle intervjuene bortsett fra intervjuet med L1. Hver og en respondent hadde en åpen dialog med seg selv for å nærme seg denne rangeringen, og de rettet også spørsmål til meg for å få bekreftelse på at de hadde svart riktig.

De uttalte blant annet:

B5: «Det er klart at når du spør sånn, så burde jeg sikkert si at jeg er på den øvre skalaen, men jeg kjenner at jeg er midt på treet. Jeg forsøker å være mye leder da., for det er jo det jeg egentlig er. Men man kan ikke være enten eller.. for faget er så sterkt i meg, det er jo en del av deg, og hvem du er. Høres det riktig ut? Det er jo profesjonsutøver jeg er først og fremst, og kommer til å være det. Og jeg trenger jo det i lederjobben. Føler liksom at jeg slipper noe av meg selv, hvis jeg sier at jeg er mer leder, men jeg ønsker jo å fremstå som leder, og bli oppfattet som det». Respondenten rangerte seg til 5 på skalaen som leder.

B6: «Mer leder enn... dette var vanskelig synes jeg. Jeg er jo selvfølgelig mer leder enn profesjonsutøver på en måte, men så har du veldig mye fag i deg. Men hvis jeg sier at jeg er 80 % leder, da er det igjen bare 20 % med fag; og alle beslutninger tas jo med bakgrunn i faget. Nei, dette opplever jeg som vanskelig. Hvis jeg hadde sagt at jeg bare var leder, så tar jeg jo ikke hensyn til fagprofesjonen? Jeg er vel mer leder enn fagutøver, men jeg er ikke mer leder enn profesjonen for den er jo med meg hele tiden. Men jeg har aldri hatt et gryende ønske om å bli leder, andre går jo aktivt inn for å bli leder og ønsker å være leder, men det har jeg aldri tenkt». Denne respondenten klarte ikke å rangere seg på skalaen.

S3: «Jeg må vel være ærlig å si at jeg ofte har følt meg mer som leder, og kanskje mer enn profesjonsutøver også til tider. Jeg har jo blitt mer leder, men jeg skulle ønske jeg fikk være mer profesjonsutøver i lederrollen. Jeg hadde trodd at jeg kunne være mer profesjonsutøver, men jeg har jo måttet løsrive meg fra den rollen egentlig. Jeg har forstått at jeg ikke kan, og det er frustrerende.. Jeg savner profesjonsrollen, men man må være realistisk og. Slik det er lagt opp nå så har jeg ikke den muligheten. Det som blir litt fremmed for meg, og hardt å høre meg selv si det egentlig er: det er leder jeg er nå, mer enn det jeg på en måte trodde jeg skulle bli. Men jeg kjenner på et savn, og at savnet gjør meg rett og slett trist..». Denne respondenten rangerte heller aldri seg selv som leder.

S4: «Det er klart at jeg kjenner at jeg profesjonsrollen blir mindre og mindre, og jeg kjenner på et savn. Men når jeg sa det nå, så kjenner jeg at det er noe som har skjedd over tid. Man må jo ta innover seg lederrollen over tid også? Og det tar tid å sette seg inn i den, og føle på det; hvilken rolle du har nå. Og hvis jeg skal være ærlig, så må jeg si at det er ikke bare å knipse i fingrene.. For frustrert blir jeg også, men en må vel la seg selv få litt tid og distansere seg litt i forhold til det å være kollega som sykepleier, kontra det å være leder. For det er en

forskjell, det er mye en leder skal være bevisst på som er viktig. Det er ingen som har spurt meg om alt dette her, så det blir litt sann.. Sikkert rart for deg å høre på dette etterpå, men jeg får håpe du forstår hva jeg mener». Denne respondenten rangerte seg til 6 på skalaen som leder.

Den siste respondentens beskriver:

L2: «Jeg forstår spørsmålet ditt, men jeg synes det er forferdelig vanskelig å svare på fordi jeg føler jo at jeg er en leder med min fagprofesjon. Men hvis jeg sier at jeg er mer leder, så ville jeg, i mitt hode da så tenker jeg at jeg da er på en måte en leder som tar avgjørelser, så gjør jeg sånne lederoppgaver, og så tar jeg ikke hensyn til profesjonen, og det gjør jeg jo hele tiden, det er jo derfor jeg på en måte gir den ledelsen som jeg gjør, fordi jeg har den erfaringa og fagkompetansen. Men å si hvor stor andel...». Respondenten valgte tilslutt å rangere seg til 4 på skalaen.

Omfanget av funnet var uventet, og indikerer et indre spenningsforhold mellom det å være leder og inneha en profesjon. Den indre konflikten er i stor grad fremtredende hos respondentene, og også over tid etter at de har blitt ledere. At funnet er så fremtredende kan kanskje sees i sammenheng med hvordan respondentene beskrev sine egne lederplattformer, eller mangelfulle lederplattform. Dersom man kan antyde en sammenheng vil dette kunne si at opplevelsen av den indre konflikten sammenfaller med det og ikke å ha utviklet en personlig lederplattform. Man kan antyde en bekreftelse på analysen med respondent L1 sine beskrivelser, og som opplever i liten konfliktområder. I tillegg til å ha en tydelig og forankret lederplattform refererer han til VBL som sin ledelsesfilosofi.

Resultater fra andre studier viser at disse er sammenfallende (Trygstad & Madsen, 2001).

Funnene fra lederes vurdering av seg selv i rollen som leder, er det «fagpersonen» som skårer lavest blant alle lederne i studien. I det kvalitative materialet som foreligger fra studien ser man at de fleste lederne oppfatter seg selv som 50 % faglig leder, og 50 % strategisk leder. For min studie er det ikke noe sammenligningsgrunnlag med andre ledere, men det er påfallende like resultater for hvordan ledere skårer seg selv. Når de skårer seg selv på denne måten, kan man anta at dette også virker inn på ledernes vurderinger og beslutningsgrunnlag.

Andre indre konflikter som ble fremtredende var da respondentene ble spurt om de har vurdert å slutte som leder med bakgrunn i sin profesjonsidentitet og profesjonsverdier.

To av respondentene; L2 og B5 forteller umiddelbart at de har vurdert å slutte som leder på grunn av konflikter de opplever ut i fra det å være leder og inneha en profesjon. Ytterligere to av respondentene; S4 og S5 har tenkt tanken, men ikke vurdert det seriøst. De to siste har

vurdert å slutte som leder men dette var forhold til årsaker tilknyttet lederrollen, og handler mer om arbeidsmengde og arbeidspress som leder.

L2 beskriver det slik: *«Ja, dette blir en for stor belastning i lengden. Jeg opplever å gå på kompromiss med meg selv hele tiden, og det koster.. Det er så mange beslutninger som jeg ikke kan stå inne for, og da blir det jo helt håpløst».*

B5 forteller at: *« Og det har jeg tenkt flere ganger, at hvis kravene som leder blir flere nå, så orker jeg ikke mer. For det kan bli for mye fokus på ledelse også, og for lite fokus på faget, og da går det jo på bekostning av hva man står for som person også, og det går ikke i lengden tenker jeg. Det er jo faget som er vår fane – til barnets beste. Jeg får jo en indre konflikt med meg selv. Vi har jo bestemt at jeg som leder ikke skal ha saker til behandling. Men når presset er så stor så må jeg jo avlaste, og det er ikke mulig å innhente ekstra bemanning. Hva gjør vi da når frister skal overholdes? Jeg må jo være med og ta unna, men det er jo klart at det er ingen som kommer og avlaster meg. Og det får konsekvenser for de kravene jeg skal oppfylle».*

To andre respondenter; S3 og S4 beskriver:

«Man kjenner jo at man jobber mer mot systemet, enn at man er en del av det. Og du får jo lite støtte for det er jo deg selv det handler om. Og da tenker jeg at jeg ikke orker å kjempe lenger. Når jeg hele tiden må stå inne for beslutninger som jeg ser blir så feil over pasientene; da går det på hele min integritet som sykepleier og de verdiene jeg identifiserer meg med».

«ja, jeg lurer jo på om det er verdt det da?! Og hvem blir jeg til slutt hvis jeg skal fortsette slik? Det var jo ikke slik jeg hadde forutsett at det skulle bli, jeg regnet jo med at det var forbigående. Men det er hele tiden et press om innsparinger og effektivitet, og det er klart at dette får konsekvenser. Også for meg, jeg blir jo syk av den rovdriften jeg kjører meg selv med. Og når du hele tiden får alle oppslagene i media i tillegg, så mister du jo den stoltheten du hadde som sykepleier, og alle de idealene du startet opp med. Dette kan jeg bare ikke utsette meg selv for lenger».

Med bakgrunn i den indre konflikten respondentene forteller om, kan dette se ut til å være ut i fra en moralsk dimensjon; oppfatningen om hva som er rett og galt i ulike situasjoner, og at den er relatert til utfordringer og konfliktområder som har tilhørighet i det å være leder og inneha en profesjon. Respondentene viser her til verdi-, identitets-, og lojalitetskonflikter som tidligere er omtalt.

Det kan antas at den indre konflikten innebærer en stor personlig belastning; ikke minst følelsesmessig, som igjen vil kunne påvirke deres praktiske utførelse av lederskapet. Dette er ledere som har vært i lederstillingene mellom 3-7 år. Når respondentene tilkjenner denne indre konflikten som så fremtredende og etter flere års ledererfaring, kan dette tyde på at de ikke helt vet hvordan de skal forholde seg til, og/eller håndtere denne indre konflikten av moralsk karakter. Det kan synes som at det å være leder og inneha en profesjon innebærer at lederne oppdager nye sider ved seg selv, og dette samsvarer i så fall med at lederne opplever

en personlig forandring når de blir ledere jf. Dale og Haaland (Haaland & Dale, 2005). Det at denne indre konflikten viser seg så fremtredende bekrefter at det å være leder, og inneha en profesjon også innehar eksistensielle- og personlige sider som lederen må bli oppmerksom på. Andersen beskriver i lys av Søren Kierkegaards filosofi; og tre inn i karakteren som leder, og at dette er en stadig øvelse. Dette innebærer å være den man er, der hvor man er – og å være der, hvor man skal være. Lederen skal kjenne seg selv som menneske, også når man er leder. Man må våge å være seg selv og gjøre sine verdier synlige (Andersen, 1995). Det kan synes som at respondentene som kjenner på denne indre konflikten, strever med å håndtere den. De gir uttrykk for at de er bevisst at det å bli leder innebærer store endringer, men er lite forberedt på hva dette innebærer for dem personlig, og hvordan dette kan håndteres.

5.2.8 Studiens hovedfunn, og respondentenes beskrivelse av hvordan disse håndteres
Studiens presentasjon, analyse og drøftelse av resultater viser at ledere opplever et problemfokuset spenningsfelt med det å være leder og inneha en profesjon.

Hovedfunnene viser at dette er relatert til ledernes verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektiver. Studiens hovedfunn viser få variasjoner mellom lederne i forhold til hvilke utfordringer/konfliktområder de opplever, og hvordan de opplever den indre konflikten vurdert opp i mot de tre ulike profesjonene som her er representert. Det problemfokuserede spenningsforholdet mellom det å være leder og inneha en profesjon, resulterer i en indre personlig konflikt for lederen; når lederen møter sin egen profesjon.

Hovedfunnene viser at ledernes referanser til verdier, identitet, og lojalitet er knyttet til profesjonsrollen mer enn til lederrollen, og de har utfordringer med å gi slipp på sin profesjonstilhørighet etter at de har blitt ledere.

Ledelse er knyttet til beslutningstaking, og påvirkes av verdibevisstheten. Dette igjen skal være meningsskapende for den enkelte leder. Når verdiene, identiteten og lojaliteten i så stor grad er forankret i profesjonen, foretar lederne sine beslutninger ut i fra dette. Man burde i stedet forvente at lederne har sin forankring til lederrollen og organisasjonen, og at de har etablert og implementert sine verdier, identitet og lojalitet som ledere. Da ville de opplevd dette som meningsskapende, og førende for beslutningstakingen.

En hovedgrunn til at dette er representativt for lederne er at de ikke har arbeidet nok med å etablere en personlig lederplattform. Den personlige lederplattformen kan igjen hjelpe dem med å håndtere utfordringene/konfliktområdene.

Respondentene tilkjenner få beskrivelser om hvordan de håndterer dette, og det er ingen funn som indikerer at lederne har gjennomgående strategier som viser at de håndterer det. Dette bekrefter dermed et hovedfunn; at lederne ikke har etablert en personlig lederplattform.

Med bakgrunn i den fremtredende forskjellen mellom respondent L1 og de andre respondentenes etablering av en personlig lederplattform, og håndtering av utfordringene/konfliktområdene, har jeg valgt å synliggjøre dette med å skille L1 fra de andre respondentene (tabell 2, under vedlegg).

5.3 Hvordan ledere som innehar en profesjon bør etablere sin personlige lederplattform, og håndtere utfordringene/konfliktområdene i lys av VBL

Det kan hevdes at all ledelse er verdibasert, ut i fra at verdiene i stor grad styrer vår atferd, og eksisterer på alle nivåer i organisasjonen (T. Busch, 2012). Slik sett bekrefter denne studien at respondentene benytter VBL som sitt utgangspunkt for ledelse, selv om dette er ut i fra profesjonsverdiene. Legger man derimot definisjonen, teorien fra VBL som ledelsesfilosofi, og som grunnlag for å etablere den personlige lederplattform omhandler dette så mye mer.

Jeg vil i dette kapittelet, med bakgrunn i hovedfunnene verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektiver og den manglende lederplattformen (ut i fra tabell 2), synliggjøre hvordan man som leder med en profesjon bør etablere den personlige lederplattformen med utgangspunkt i VBL for å håndtere utfordringene/konfliktområdene.

5.3.1 Etablering av personlig lederplattform i lys av VBL, og håndtering av utfordringene/konfliktområdene

VBL skal i følge Busch ha en tydelig verdiforankring i organisasjonens verdier og etiske standarder, og skal være forankret i den enkelte leders individuelle verdier og ledelsesprosessene. Videre skal det i tillegg bygge på den profesjonskulturen, og profesjonsidentiteten som er til stede, og at dette legger til rette for selvledelse under forutsetning for at lederen er moden nok til å ta ansvaret. Det vises her til at ledelsesprinsippene er de samme, men at utøvelsen av VBL vil variere ut i fra de ulike profesjonene (T. Busch, 2012). Slikt sett bør dette være representativt for lederne i denne studien.

For å kunne etablere en personlig lederplattform er det i følge Strand vesentlig å være bevisst sine verdier, og hvilke normer som er styrende for valgene som tas. Han viser videre til

viktigheten av visjoner og ambisjoner som leder, og en erkjennelse av hvordan man ønsker å fremstå som leder (Strand, 2007).

Kirkhaug viser til at VBL kan gi større meningsinnhold i arbeidet enn det regler og mål er i stand til, og at det stilles krav om bevissthet, ydmykhet, romslighet og perspektivrikdom hos lederen (Kirkhaug, 2013). Dette samsvarer derved påstanden om at VBL kan oppfattes som et supplement og/eller som erstatning for regel- og målstyring (H. Askeland, 2013). Dette vil i så fall være et motargument for Falkenbergs konklusjon; hvor han viser til at det er mye VBL som ikke ivaretar sine muligheter eller holder hva den lover. Han refererer til at studien understøtter konklusjonen til andre forfattere, som konkluderer at ikke all skandinavisk ledelse er god skandinavisk ledelse. I dette ligger det en implikasjon om at det ikke er all VBL, som er god VBL (Falkenberg, 2008).

Klargjøring og bevisstgjøring av verdiene, skal være et hovedvirkemiddel for styring av organisasjonen (Aadland & Askeland, 2006), og er blant annet kjennetegnet gjennom en kommunikativ og meningsskapende prosesser. De ulike bidragene innenfor VBL poengterer viktigheten av både refleksjon sammen med andre i organisasjonen, og selvrefleksjon for å kunne implementere en verdibasert praksis; ikke minst for å kunne aktualisere og bevisstgjøre verdiene. Studien tilkjenner nøkkelfaktorer for vellykket verdipraksis, som samsvarer med denne studiens funn gjennom en tematisering og synliggjøring av strukturelle og personlige verdier. En fallgrube her vil i følge studien av Eide og Eide, være dersom leder opplever å bli overlatt til seg selv innenfor rammen VBL, og for å tolke betydningen av verdiene (Eide & Eide, 2008).

Et overordnet moment i å etablere den personlige lederplattformen vil være at det må oppleves som meningsskapende for lederen, og førende for beslutningstakingen.

For å kunne etablere den personlige lederplattformen vil lederen være avhengig av å innhente kunnskap om de ulike ledelsesteoriene, slik at man ut i fra dette tilkjenner overfor seg selv hva som skal være utgangspunktet for sitt eget lederskap og lederfunksjonen. Dette skal igjen danne grunnlaget for å utøve VBL. Dersom dette ikke gjøres vil i følge Busch, VBL reduseres, til kun å omhandle verdier og verdiutvikling (T. Busch, 2012). Dette bekreftes gjennom funn i studien til Eide og Eide, hvor det blir vist til at verdier alene som lederverktøy blir for snevert, og at det er nødvendig å tilføre noe mer. I denne sammenheng blir det vist til en verdi-intervensjon som fører til økt selvrefleksjon, og positive endringer i praksis (Eide & Eide, 2008).

Den enkelte leder må uavhengig av profesjon, ta utgangspunkt i seg selv og sine verdier som man har med seg inn i lederrollen, og å foreta en verdiavklaringsprosess opp i mot gjeldende organisasjonsverdiene/strukturelle verdier. Med dette menes at lederen må se de ulike verdsettene i sammenheng med hverandre, og vurdere hvordan dette kan etablere og styrke verdigrunnet som leder. Det bør reflekteres over hvordan profesjonsverdiene kan benyttes konstruktivt opp i mot det å etablere nye verdier som leder. Videre hvordan man tenker disse kan være en del av hvordan man ønsker å fremstå og uttrykke gjennom atferden som leder. Det er også vesentlig at dette sees i sammenheng med den etablerte kulturen som NPM i offentlig sektor tilkjenner gjennom regel- og målstyring, og det økonomiske perspektivet (Molander & Terum, 2008) og (Byrkjeflot, 2008). Dette momentet bekreftes i studien av Eide og Eide, hvor verdi-intervensjonen førte til økt organisatorisk selvrefleksjon (Eide & Eide, 2008). Fallgruver vil i følge Aaland og Askelands studie, være dersom verdiarbeidet blir en salderingspost ved strammere rammevilkår, eller når man anser at man har en verdi-suksess; som kan føre til at man mister fokus på betydningen av endring og nyskaping (Aadland & Askeland, 2006).

I dette ligger et kritisk punkt dersom lederen er av den oppfatning at det må være et «enten eller», og at dette resulterer i at man opplever at man velger side. Dersom lederen derimot finner ut av hvordan ens etablerte verdier som leder kan sees i sammenheng med organisasjonens valgte verdier og «retning», bør dette danne grunnet for at lederen begynner å etablere sin identitet som leder. Det er tidligere vist til at lederen må legge fra seg sin identitet som profesjonsutøver som leder, og mestre denne. Ut i fra denne studiens funn og referanser vises det til er dette en vanskelig prosess, om enn umulig da dette oppleves som å oppgi en del av hvem man er. Men dersom profesjonsidentiteten er tilegnet gjennom utdanning og tilegnelse av kunnskap og praktisk kompetanse, bør det også være mulig å etablere en identitet som leder. Verdier kan læres, og er i følge Kristoffersen et resultat av sosialiseringprosessen (Kristoffersen et al., 2000). Man kan derfor hevde at verdiene man etablerer som leder læres gjennom en sosialiseringprosess som leder. Dette fordrer i større grad at leder retter blikket mer mot andre lederkolleger og identifiserer seg med dem, enn å søke tilbake til profesjonsutøverne og refererer til profesjonsidentiteten.

Busch viser blant annet til viktigheten av å være seg bevisst at verdiene er en viktig del av vår identitet, både som menneske og som yrkesutøver (T. Busch, 2012). Lederen bør benytte de verktøy som ligger i VBL for å skape sin identitet som leder. Her kan nevnes målformuleringsprosessene gjennom bevisstgjøringen av verdiene, at verdiene aktivt regulerer

problemløsningsprosessene, og setter klare rammer for handlingene. Avslutningsvis må lederen etablere et personlig språk for å sette ord på lederkulturen han ønsker å etablere, og se dette i sammenheng med organisasjonskulturen. Dette igjen danner grunnlaget for det meningsskapende med å være leder, og utøve ledelse. Aadland viser til at ved å benytte kritisk reflekterende metode vil man etablere stabile verdimønstre over tid (Aadland, 2010). Siden verdiene er så sentrale for vår egen identitet, vil man ut i fra dette kunne trekke paralleller til at identiteten som leder også vil etablere seg som stabil over tid.

Bevisstgjøringsprosessen med å etablere en personlig lederplattform i lys av VBL, bør også være utslagsgivende for lederens lojalitetsperspektiver. Dette omhandler lederens kompromiss med seg selv; hvor lojaliteten skal og bør ligge. Momentet har sitt utspring i verdiavklaringsprosessene og etableringen av lederidentiteten. Lojalitetsperspektivene uttrykkes på flere områder, og et` er de økonomiske rammene man er gitt. Å være lojal overfor dette perspektivet innebærer at leder forholder seg til de gitte rammer, og bør dermed innlemme dette inn i de tidligere nevnte målformulerings-, problemløsnings-, og språksskapende prosessene. Leder bør reflektere, og argumentere i et etisk perspektiv for å synliggjøre og bevisstgjøre de ulike konsekvensene dersom gitte rammer ikke overholdes. På den andre siden er det viktig å gjennomføre samme prosess også når de økonomiske rammene overholdes. Begge forholdene bør artikuleres i politiske-, og ledersammenhenger, og i fellesskap med medarbeiderne. På denne måten vil man foreta verdiavklaringer i fellesskap som igjen vil etablere meningsskapende prosesser for de involverte partene, og som avslutningsvis gjelder organisasjonen. Verdiavklaringene vil være med på bevisstgjøre prioriteringer, og fastsette mål for organisasjonen. Dette samsvarer med Eide og Eides studie hvor prosjektlederne vurderte utbyttet av prosjektarbeidet som stort; økt selvrefleksjon, bedre samhold, positive endringer i praksis. Dette tyder blant annet på at å jobbe med verdier på denne måten kan stimulere kvalitet og styrke i organisasjonen (Eide & Eide, 2008).

Det er nærliggende å anta at den indre personlige konflikten vil avta når den personlige lederplattformen er etablert, ut i fra studiens funn. Med VBL i den personlige lederplattformen og som preferanse for sin lederrolle og i sitt utøvende lederskap, bør lederen ha utviklet kompetanse, utviklet handlingsberedskap, og lederverktøy som vil sette han i stand til å identifisere det problemfokuserede spenningsforholdet med å være leder og inneha en profesjon, og håndtere dette konstruktivt som leder. Evnen til å forene kunnskapsbevissthet med situasjonsbevissthet, er i følge Brunstad kunsten i klokt lederskap (Brunstad, 2009).

Som leder må man forholde seg til verdiavklaringer daglig, enten den er av kognitiv-, emosjonell-, eller motivasjonell karakter, og som danner et grunnlag for ulike valg mellom tilgjengelige metoder, midler og mål (Kirkhaug, 2013) og (T. Busch, 2012). Men som ellers i livet, vil det være spenningsforhold som man i mer eller mindre grad bare må akseptere er der. Det som er utslagsgivende for hvor fremtredende spenningsforholdet vil være, er ut i fra hvor stor grad lederen gjør sine verdier synlige, og bevisst reflekterer over de eksistensielle, og personlige sidene med å være leder. Balansekunsten i lederskapet er i følge Aadland (Aadland, 2004), det som viser kvaliteten i lederskapet, og at den som ikke våger å være usikker, våger heller ikke nærkontakt med sin egen person.

Ved etableringen av den personlige lederplattform i egenskap av VBL er det viktig å ha med verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektivene inn i lederrollen, og det utøvende lederskapet ved beslutningstaking. I tillegg å benytte, og synliggjøre organisasjonens verdier og visjoner inn i ledelsesprosessene. Med dette som utgangspunkt bør ledere håndtere utfordringene/konfliktområdene de opplever med å være leder, og inneha en profesjon.

Verken de problemfokuserte perspektivene eller den indre konflikten trenger i utgangspunktet ikke å være ensidige negative, men konstruktive. I denne sammenhengen vurderes det at med å etablere den personlige lederplattformen, vil lederen bli i stand til å håndtere de problemfokuserte perspektivene og den indre konflikten, som igjen fører til nye og nødvendige endringer hos lederen, som igjen fører til nødvendig personlig utvikling for lederen (Kirkhaug, 2013) og (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

5.4 Praktiske implikasjoner

Studiens respondenter uttrykte gjentatte ganger i intervjuprosessen at temaet opplevdes som relevant og viktig. De tilkjennega at de ble utfordret på mange områder, og at det var nødvendig å reflektere over temaene. Dette kan tyde på at temaet i seg selv; utfordringer i forhold til det å være leder og inneha en profesjon, og hvordan de håndterer dette er lite belyst for ledere selv.

Studiens begrensninger ligger hovedsakelig i metodevalget kvalitativ metode. Dette begrenser muligheten til å generalisere data. Med tanke på at det er et lite utvalg av respondenter, ville det være av interesse å kunne vurdere denne studiens funn i en større skala da hovedfunnene var så fremtredende hos respondentene.

Offentlig sektor er komplisert, har mange motstridende mål, forvalter store ressurser, og verdier på vegne av samfunnet. Dette i seg selv manifesterer seg i et økende press på lederskap og lederes kompetanse i offentlig sektor som skal balansere nye krav til effektivitet, kvalitet og legitimitet. Ledelse utøves mer i et forpliktende, resultatrettet samspill mellom relevante aktører. Det er derfor i et samfunnskritisk perspektiv og interesse, at ledere aksepterer og forvalter ansvaret de er tildelt. I denne sammenheng ville det være av interesse å se på hvordan offentlig sektor bidrar til å forberede, og øke kompetansen til profesjonsutøvere som blir ledere. Det kunne også være av interesse å undersøke i hvor stor grad organisasjonene er klar over utfordringene/konfliktområdene lederne tilkjenner ved å være leder og inneha en profesjon, og hvordan organisasjonen møter dette.

Med tanke på at nesten alle respondentene opplevde utfordringer med å være leder, og inneha en profesjon ville det også være av interesse å undersøke om og hvordan de ulike lederutdanningene problematiserer dette i en utdanningsammenheng. Dette er spesielt av interesse da både teori, empiri og respondentene fremhever betydningen for ledere å ha en formell lederkompetanse. Det bør også vurderes å rette et søkelys på arbeidstakerorganisasjonene. De er premissleverandører for å opprettholde profesjonsverdiene, profesjonsidentiteten, og profesjonslojaliteten overfor lederne; også etter at de har sluttet som profesjonsutøvere. Det ville derfor være av interesse å undersøke om de er kjent med utfordringene ledere opplever i forhold til å være leder og inneha en profesjon, og hvordan de tenker dette bør håndteres av lederne.

6 Konklusjon

Studiens intensjon har vært å undersøke *hvilke utfordringer beskriver ledere de opplever i forhold til det å være leder og inneha en profesjon*, og hvordan de håndterer dette. For å besvare problemstillingen gjennomførte jeg kvalitative intervjuer med seks respondenter, med ulik profesjonsbakgrunn. Med bakgrunn i at det antydes at profesjonsverdiene står så sterkt i offentlig sektor, ønsket jeg å belyse problemstillingen og håndtering av utfordringene, i lys av verdibasert ledelse.

For å få svar på problemstillingen, ble den utdypet med forskningsspørsmålene:

1. På hvilken måte kan man si at utfordringene som beskrives er knyttet til lederrollen?
2. På hvilken måte kan man si at utfordringene som beskrives er knyttet til profesjonsrollen?
3. Hvordan beskriver ledere at de håndterer dette?

Studien identifiserer et problemfokuset spenningsfelt med det å være leder, og inneha en profesjon, og man kan derfor antyde at det bekreftes å eksistere utfordringer med å være leder og inneha en profesjon.

Dette er relatert til ledernes verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektiver, og er forankret i profesjonen. Det identifiseres også en indre konflikt hos lederne selv, når lederen møter sin egen profesjon. Det finnes ingen funn som tilkjenner at dette kun er representativt for en utvalgt profesjon, da funnene er fremtredende og med liten variasjon hos fem av seks respondenter. For denne studien vil man da kunne antyde at dette er representativt for alle ledere med en profesjon, uavhengig profesjonsbakgrunn.

Det har ikke vært mulig å plassere utfordringene som beskrives atskilt til lederrollen versus profesjonsrollen. Funnene viser at utfordringene må sees i sammenheng med det å være leder og inneha en profesjon, og den ene rollen utelukker ikke den andre i forhold til å oppleve utfordringene. Det kan derfor ikke konkluderes med at utfordringene kan plasseres i en av de to rolletypene.

Funnene viser i liten grad at ledere håndterer utfordringene, eller at de har gjennomgående strategier; verken for å kunne identifisere eller håndtere dem. Ut i fra dette kan man antyde at

lederne ikke har etablert en personlig lederplattform, og har derfor ingen kunnskap, oppøvd kompetanse, eller referanser for hvorfor eller hvordan de skal håndtere dette.

Med bakgrunn i at lederne i liten grad hadde etablert en egen lederplattform, ble det først nødvendig å belyse hvordan dette kunne etableres i lys av VBL, for videre å vurdere hvordan lederne bør håndtere verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektivene, i tillegg til den indre konflikten med bakgrunn i VBL som personlig lederplattform.

Respondent L1 skiller seg ut i forhold til de funn som er representative for de andre respondentene. Studiens funn basert på respondent L1, kan antyde at VBL kan anses som både hensiktsmessig og representativ ved etableringen av den personlige lederplattformen, og for å håndtere de utfordringene ledere beskriver i forhold til det å være leder og inneha en profesjon. Sammen med andre referanser tilkjenner han VBL som en gjennomgripende ledelsesfilosofi og rød tråd for sine verdi-, identitets-, og lojalitetsperspektiver, og for sitt utøvende lederskap.

For denne studien, og ut i fra de funnene som foreligger, er det få muligheter til å kunne trekke bastante konklusjoner og generalisere funnene. Det kan imidlertid være mulig å anta at dette er tendenser som er fremtredende og vesentlige for utfordringene ledere beskriver med å være leder, og inne ha en profesjon i offentlig sektor. I så måte kan denne studien anses som et bidrag inn mot å forstå lederskap og lederrollen i en kontekstuell sammenheng, og de særegne trekkene som offentlig sektor representerer.

Funnene i studien støttes i stor grad av undersøkelsens teoretiske referanseramme, og funn fra tidligere empiri som foreligger. Med bakgrunn i at det ikke har vært mulig å identifisere bidrag innenfor eksisterende empiri med samme vinkling som for denne studien, kan denne derfor anses å inneholde mer, enn kun å gi en normativ beskrivelse på hvordan det skal gjøres som ofte beskrives i litteraturen. Slik sett kan man anta at studien har relevans for å forstå ledere og ledelse i konteksten av offentlig sektor.

I en akademisk avhandling stilles det klare retningslinjer i forhold til arbeidsmåter, omfang, utforming, innhold, og akademisk redelighet. Jeg har bestrebet meg for å etterkomme dette. Jeg kommer imidlertid til et punkt der jeg må foreta et valg mellom to dilemmaer. På den ene siden å etterkomme krav i henhold til oppgavens omfang, og på den andre siden å ekskludere det jeg anser som svært relevant materiale for helhetsinntrykket av oppgaven. Jeg valgte å opprettholde det jeg anser som viktigst for oppgaven, og ikke å ekskludere noe fra oppgavens

innhold slik den fremstår nå. Dette svekker oppgaven i den grad av at jeg ikke innfrir kravets omfang. På den andre siden har jeg utført en kritisk gjennomgang og vurdering av oppgavens totale innhold, for om mulig kunne utelukke noe. Min vurdering er at dersom jeg på dette tidspunktet ekskluderer noe fra oppgavens teori, metode, analyse eller resultater, vil dette svekke oppgaven i vesentlig grad.

Kritiske røster har tidligere hevdet at VBL er noe vagt og ullent, med hentydninger til elementer av dempet belysning, tente stearinlys og refleksjon. Verdier som representerer organisasjonene antydes å være for generelle, og skaper verken erkjennelse, følelser, motivasjon eller forpliktelser.

Denne studien belyser flere aspekter som vil være avgjørende for å kunne hevde at VBL nettopp vil være et kraftfullt ledelsesverktøy. Dette kan gi de byråkratiske organisasjonene og ledere som også innehar en profesjon, større meningsinnhold enn det dagens NPM er i stand til. For å sitere Kirkhaug: *«dette fordrer bevissthet, ydmykhet, romslighet og perspektivrikdom hos lederen»*. Det er derfor å håpe at denne studien i så måte kan være et bidrag inn i forskningsfeltet for verdibasert ledelse.

Litteraturliste

- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2010). Values in professional practice. Towards a critical reflective methodology. [Research Articles]. *Journal of Business Ethics*; DOI 10.1007/s10551-010-0518-x, s. 461 - 472.
- Aadland, E. (2011). *"Og eg ser på deg-": vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Aadland, E., & Askeland, H. (2006). *VBL i praksis: en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. [Lund]: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2011). *Critical management studies: edited by Mats Alvesson and Hugh Wilmott*. Los Angeles: Sage.
- Andersen, K. (1995). *Kierkegaard og ledelse*. København: Frydenlund.
- Askeland, G. A. (2011). *Kritisk refleksjon i sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforl.
- Askeland, H. (2013). *VBL: historiske linjer og aktuelle perspektiver* (Vol. 2013/11). Oslo: Diakonhjemmet høyskole, Avdeling for forskning og utvikling, Diaforsk.
- Berge, Ø. o. M. B. (2009). Medlemmer i lederstillinger – utfordringer for Fellesorganisasjonen. In FaFo (Series Ed.) (pp. 60).
- Brandsdal, E. (2013, 14.06.13). VBL på ville veier Retrieved 02.04.13, from <http://www.aftenbladet.no/meninger/Verdibasert-ledelse-pa-ville-veier-3148656.html>
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap: mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T. (2012). *VBL i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Busch, T. o. G. W. (2009). Identitet og identitetsledelse - nye utfordringer for offentlig sektor? *Beta*, 02/2009.
- Byrkjeflot, H. (2008). Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger. *Rapport til Kommunenes Sentralforbund - KS/FoU*.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Dahle, R. (2010). Sosialt arbeid - en historie om kjønn, klasse og profesjon. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, Årgang 34.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Eide, T., & Eide, H. (2008). *Verdien av en verdi-intervensjon: en studie av verdiarbeid i et norsk sykehus*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Falkenberg, G. (2008). Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter - Viktige kulturbærere eller fordekt PR? , 32. Retrieved from <http://www.fafo.no/pub/rapp/10028/>
- FO. (2011). Yrkesetiske retningslinjer for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere.
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haugen, K. (2009). Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver avdelingsledere i kommunehelsetjenesten at de står i, og hvordan reflekterer de over egen praksis. [Oslo]: [Kristin Haugen].
- Hvinden, B., Koren, C., Bay, A.-H., & Hatland, A. (2001). *Virker velferdsstaten?* Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Jørgensen, A. S. (2013). Chefer fejltolker værdibaseret ledelse Retrieved 24.06.13, from <http://m.djoefbladet.dk/blad/2013/10/chefer-fejlfortolker-v-ae-rdibaseret-ledelse.aspx>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *VBL: betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Kristoffersen, N. J., Nortvedt, F., & Skaug, E.-A. (2000). *Grunnleggende sykepleie*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kroken, R. (2006). Dersom moralsk ansvar omformes til teknisk ansvar. *Nordisk sosialt arbeid, Nr 02*.
- KS. (2008). *Ledelse i kommunesektoren KS's policy for god ledelse*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- KS. (2013). Barnevernsledelse gjennom samhandling og aksjonsbasert lederutvikling, 2013, from <http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ks.no%2FPageFiles%2F47275%2FFagpla>

[n%2520for%2520KS%2520BTV%2520Barnevernledelse%25202013%2520Samhandling%2520og%2520aksjonsbasert%2520lederutvikling%2520doc%2520\(2\).pdf&ei=iJFzUrHxLuPJ4gTBk4CgBQ&usg=AFQjCNHV6W_f_ciQ7gyuyfwgEYAzQhtrzw](#)

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. f. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Løgstrup, K. E. (1957). *Den etiske fordring*. København: Gyldendal.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moe, T., & Kvello, Ø. (2014). *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Molander, A., & Terum, L. I. (2008). Profesjonsstudier: en introduksjon (pp. S. 13-27). Oslo: Universitetsforl.
- NESH. (2011). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi Retrieved 02.03.12, 2011, from <http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Nesheim, T. (2006). *Framtidens ledelse i kommunene* (Vol. nr 26/06). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Nordby, H., Bennin, C., & Buer, B. A. (2013). *Etikk i barnevern*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- NSF. (2005). Sykepleier med lederansvar - god på fag og ledelse Retrieved 13.05.07, 2005, from <https://www.nsf.no/fag/publikasjoner>
- Rambøll. (2013). Er administrasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse? , from <http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning1/Forskning-og-utredning/Ferske-FoU-rapporter/FoU-Administrasjon-er-en-viktig-del-av-lederrollen/>
- Riksrevisjonen. (2012). *Riksrevisjonens undersøkelse om det kommunale barnevernet og bruken av statlige virkemidler* (Vol. nr. 3:15 (2011-2012)). [Oslo]: [Stortinget].
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforl.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Similä, J. O., & McCourt, W. (2011). Ledelse av profesjoner: ledelsesmessig kontroll versus profesjonell autonomi (pp. S. 156-174). Bergen: Fagbokforl.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Svendsen, I. (2011). Etikk og ledelse - ledernetterk, from <http://www.ks.no/tema/Helse-og-velferd/Samarbeid-for-etisk-kompetanseheving/Konferanser-og-presentasjoner/Etikk-og-ledelse---ledernetterk-Vestfold-Telemark-og-Agder-fylkene/>

Trygstad, S. C., & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen: Fafos rådsprogram 2006-2008* (Vol. 2007:24). Oslo: Fafo.

Trygstad, S. C., & Madsen, E. L. (2001). *Skranker i arbeidslivet: en problemfokuset studie av ledes hverdag i åtte norske kommuner* (Vol. nr 15/2001). Bodø: Nordlandsforskning.

Utdanningsforbundet. (2009). *Skoleleder i Utdanningsforbundet*: Utdanningsforbundet.

Voxted, S. (2010). Førstelinjeledere i den kommunale sektor - En karakteristik af hybridlederen. *Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi*, 26.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Wyller, V. B. W. S. E. G. E. H. R. H. A. H. K. K. J. M.-O. J. S. I. T. T. B. (2013). Ta faget tilbake! *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*, 12.

Vedlegg 1. Forespørsel om deltakelse

Til

Raufoss 05.12.12

Kommunalsjef/tjenesteområdeleder i xxxx kommune.

Forespørsel om forskningsundersøkelse

Jeg er mastergradsstudent ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo, hvor jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i VBL. Jeg henvender meg med forespørsel om å få tillatelse til å gjennomføre en forskningsstudie blant ledere i deres kommune med et helhetlig lederansvar (fag-, økonomi-, og personalansvar). Undersøkelsen er en del av min avsluttende mastergradsoppgave. Min veileder på masteroppgaven ved Diakonhjemmets høgskole er Gry Espedal. Leveringsfrist for masteroppgaven er 02.05.13

Jeg skal foreta forskningsundersøkelser i to kommuner, og ønsker Gjøvik kommune som en av disse. Jeg har foretatt en begrensning innenfor hvilket fagfelt, og krav tilknyttet en profesjonsutdanning jeg ønsker å intervju - dette er med bakgrunn i mitt valg av tema. Totalt for studien vil jeg intervju 6 ledere; og utvalget som tenkes er 2 rektorer, 2 barnevernledere, og 2 ledere innenfor helsesektoren. Dette vil da tilsi 1 leder fra hver sektor tilhørende Gjøvik kommune.

Hvert intervju vil ta maks 90 minutter, og tas opp på lydbånd. Dette lydopptaket vil bli brukt til å transkribere fra lyd til tekst. Det er kun jeg som skal lytte til lydbåndet, og det vil bli slettet etter at transkriberingen er gjennomført. Informantene, samt alt skriftlig materiale i masteroppgaven vil bli anonymisert.

Tema for min masteroppgave er:

Lederrollen – utfordringer ledere opplever i forhold til det å være leder og inneha en fagprofesjon, og hvordan de håndterer dette.

Jeg mener temaet kan ha stor relevans i forhold til ledelse i offentlig sektor med bakgrunn i at disse lederne har en profesjonsutdanning som skaper en godt integrert identitet, og et spesifikt verdsett som bygger på en ideologi. Det vil derfor være interessant å undersøke hvilke utfordringer dette kan føre til i lederrollen, og hvordan dette håndteres. Som takk for at dere stiller opp, kan jeg gjerne komme og holde foredrag om masteroppgaven og studiens funn og resultater.

Jeg håper på et positivt svar i forhold til min forespørsel.

Dersom det gis tillatelse til dette ønsker jeg at du oppgir hvilke informanter innenfor overnevnte fagfelt som jeg kan få tillatelse til å kontakte for en nærmere avtale. Jeg vil sette pris på en rask tilbakemelding på mail eller telefon.

Mail: renatenordh@yahoo.no

Telefon: 95 73 54 00

Med vennlig hilsen

Renate C. Nordh, mastergradsstudent i VBL

Diakonhjemmet Høgskole, Institutt for diakoni og ledelse

Vedlegg 2. Skriftlig samtykke

Invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt

Dette forskningsprosjektet er en del av en mastergrad i VBL ved Diakonhjemmet høgskole. Hensikten med prosjektet er å få innsikt i hvilke utfordringer ledere beskriver i forhold til det å være leder og inneha en fagprofesjon, og hvordan de håndterer dette.

Hvert intervju vil ta omtrent 1- 1,5 time, og intervjuet vil bli tatt opp på bånd med en diktafon.

Alle opplysninger du gir, vil bli behandlet konfidensielt. I masteroppgaven vil alle resultatene fra forskningsprosjektet bli anonymisert og presentert generelt.

Det er frivillig å være med, og du har mulighet til å trekke deg når som helst, uten å måtte begrunne dette nærmere. Det at du deltar i prosjektet vil ikke ha konsekvenser for deg eller ditt arbeidsforhold.

Min veileder ved Diakonhjemmet høgskole er Gry Espedal. Ønsker du flere opplysninger om intervjuet og/eller studien kan du ta kontakt med meg eller min veileder.

Takk for at du tok deg tid til å lese dette.

Med vennlig hilsen

Renate C. Nordh

Min mailadresse:

renatenordh@yahoo.no

Mailadresse til Gry Espedal:

gry.espedal@diakonhjemmet.no

.....
Samtykkeerklæring:

Jeg samtykker med dette å bli intervjuet til dette forskningsprosjektet. Min deltagelse er frivillig, og jeg er kjent med at jeg kan trekke mitt samtykke tilbake når som helst.

Sted..... Dato..... Signatur

Vedlegg 3. Intervjuguide

Problemstilling:

Hvilke utfordringer beskriver ledere at de opplever i forhold til det å være leder og inneha en fagprofesjon, og hvordan håndterer de dette?

Forskningsspørsmål:

- På hvilken måte kan man si at utfordringene som beskrives er knyttet til lederrollen?
- På hvilken måte kan man si at utfordringene som beskrives er knyttet til profesjonsrollen?
- Hvordan beskriver ledere at de håndterer dette?

Intervjuguide

Innledning

1. Presentasjon, kort hva jeg skriver om og bakgrunn for valg av intervjuobjekter.
2. Gjennomgang i forhold til intervjuet; Hvert intervju vil ta maks 90 minutter. Intervjuene vil jeg ta opp på lydbånd. Dette lydopptaket vil bli brukt til å transkribere fra lyd til tekst. Det er kun jeg som skal lytte til lydbåndet, og det vil bli slettet etter at transkriberingen er gjennomført. Informantene, samt alt skriftlig materiale i masteroppgaven vil bli anonymisert.
3. Gi informasjon om muligheten til å trekke seg fra deltakelse i undersøkelsen undervegs.
4. Spørsmål i forhold til innledningen?

Lederrollen og fagprofesjon

5. Profesjonsbakgrunn
6. Hvor lenge har du jobbet som profesjonsutøver?
7. Hvor lang ledererfaring har du?

8. Har du noen formell lederkompetanse (videreutdanning innen ledelse) ?
9. Kan du fortelle hvordan og hvorfor du ble leder første gang? Var det noe du valgte selv, eller ble du konstituert?
10. Har du noen gang skiftet lederstilling?
11. Kan du beskrive noen utfordringer du opplevde fra det å ha en fagstilling til det å bli leder?
12. Hvordan vil du beskrive forskjellen på det å være leder kontra det å være fagperson
13. Kan du si noe om hva som er din lederplattform? Hva er grunnlaget for ditt personlige lederskap (leder ethos - ambisjoner)
14. Hva anser du som viktigst for deg som leder?
15. Kan du beskrive hva som utfordrer deg med din bakgrunn som profesjonsutøver i lederrollen?
 - Hvordan håndterer du dette i det daglige?
16. Kan du si noe om i hvilke situasjoner du spesielt identifiserer deg med lederrollen? – eksempler på situasjoner, hendelser, aktiviteter/oppgaver
17. Kan du beskrive hva som utfordrer deg i lederrollen med din profesjonsbakgrunn?
 - Hvordan håndterer du dette i det daglige?
18. Kan du si noe om din lojalitet endret seg etter at du ble leder?
 - Forholdet til ”brukere”, pårørende/foresatte, overordnet leder, kolleger, ansatte
19. Har du opplevd verdikonflikter i forhold til din lederrolle, og det å ha en profesjonsbakgrunn? Kan du fortelle noe om dette; hva slags verdikonflikt dreide dette seg om, hva var utgangspunktet for at du opplevde denne konflikten, og hva gjorde du i forhold til dette?
 - Hvis nei, hvorfor tror du at du ikke har opplevd dette?

20. Kan du si noe om hvordan du opplever ledelsesprosessene i forhold til verdigrunnlaget ditt? I hvor stor grad opplever du at de forankres i organisasjonsverdiene kontra profesjonsverdiene, eller benytter du begge verdsettene? Hvilke tanker gjør du deg rundt dette, og hvordan håndterer du dette i det daglige?
21. Har du opplevd noen identitetskonflikter i forhold til din lederrolle, og det å ha en profesjonsbakgrunn? Kan du si noe mer om dette; hva var utgangspunktet for at du opplevde denne konflikten, og hvordan håndterte du dette?
- Hvis nei, hvorfor tror du at du ikke har opplevd dette?
22. Kan du si noe om hva du har tatt med deg fra din rolle som profesjonsutøver som har vært eller har betydning for lederrollen
23. Hvis du skulle angi hvor stor andel av deg som du oppfatter deg som leder kontra hvor stor andel av deg du oppfatter deg som profesjonsutøver... hvordan vil du vekte dette i forhold til hverandre?
På en skala fra 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 hvor er du?
24. Har du vurdert å slutte som leder med bakgrunn i din profesjonsidentitet og dine profesjonsverdier? Hva var årsaken til dette, og hvordan håndterte du dette?
- Hvis nei, hva mener du er årsaken til at du ikke har opplevd dette?
25. Hvilke lederegenskaper mener du er viktig for deg som leder? (leder ethos - ambisjoner) jfr spørsmål 13-14
26. Hvis du skulle tenke deg fem år frem i tid.....Er du fortsatt leder?
Fordi.....? Eventuelt hvorfor ikke?
27. Hvis du skulle gi en kollega (profesjonsutøver) som vurderer å bli leder noen råd; hva ville det være og hvorfor akkurat disse rådene?

Avslutning av intervjuet

Er det noe du vil legge til utover det vi har snakket om?

Hvordan var det å snakke om dette temaet?

Har du snakket med andre kollegaer/egen leder/ansatte om temaene som er belyst i denne undersøkelsen?

Takk for at du ville dele dine erfaringer og tanker med meg.

Tabell 2: Respondentenes håndtering av konfliktområdene

Respondent	Håndtering av utfordringer/konfliktområdene	Håndtering av de indre konfliktene
L 1	<p>Denne respondenten synes å ha en tydelig utviklet lederplattform. Respondenten har implementert verdidokumentet for hele skolen, og også utarbeidet standarder for alle nivåer for tjenesten. Han benytter verdier og visjon i det daglige, og dette er fortolket av alle; hvordan dette skal vise seg i den praktiske handlingen på alle nivåer.</p> <p>Respondenten er rasjonell og analytisk orientert, og jobber målrettet og strategisk for å nå organisasjonens mål og kvalitet for tjenesten, og benytter prestasjonsrettet ledelse, prestasjonspyramiden, og VBL bevisst som lederverktøy.</p> <p>Han tilkjenner utfordringer/konfliktområder, men håndterer disse etter hvert som de forekommer slik at de i minst mulig grad utvikles til å bli vanskelige å håndtere. I forhold til økonomiske rammer - er han bevisst disse, og melder fra og redegjør til overordnet ledelse hvilke konsekvenser dette kan føre til.</p>	<p>Respondenten tilkjenner i liten grad indre konflikter som preger han over tid. Han viser til å oppleve etiske dilemmaer og verdikonflikter som preger han personlig, og at dette er energitappende. Han benytter sin lederplattform, lederverktøy og de valgte verdiene for å håndtere de indre konfliktene.</p>

Respondent	Håndtering av utfordringer/konfliktområdene	Håndtering av de indre konfliktene
L2 S 3 S 4 B 5 B 6	<p>Respondentene viser i liten grad å ha utviklet og etablert en personlig lederplattform. Deres vurderinger og handlinger, lar seg i stor grad styre og identifiseres av profesjonsverdiene, profesjonsidentitet, og profesjonslojalitet. De identifiserer seg i liten grad med de valgte organisasjonsverdiene, og de benyttes ikke som et lederverktøy.</p> <p>Respondentene håndterer i liten grad utfordringene/konfliktområdene i et gjennomgående målrettet- og strategisk perspektiv.</p> <p>Utfordringer/konfliktområder som er relatert til økonomiske rammer meldes og informeres til overordnede, men ingen funn indikerer at dette er</p>	<p>Respondentene tilkjenner at de opplever tilbakevendende indre konflikter med å være ledere og inneha en profesjon, og det er nærliggende å anta at dette er en stor belastning over tid.</p> <p>Det er ingen funn som indikerer at denne indre konflikten håndteres bevisst og konkret, utover at enkelte av respondentene viser at de tidvis reflekterer over enkelte</p>

<p>en prioritert lederoppgave å håndtere disse.</p> <p>Funnene som viser ledernes utfordringer/konfliktområder søkes å forstås og håndteres av respondentene i samhandling med medarbeiderne, og bærer preg av å være basert på profesjonsverdiene, profesjonsidentiteten, og deres lojalitet til profesjonstilhørigheten.</p>	<p>konfliktområder.</p> <p>Det er nærliggende å anta at dette kan sees i sammenheng med et lite utviklet handlingsmønster for øvrig i den personlige lederplattformen, og at respondentene mangler handlingsberedskap og lederverktøy for å håndtere den indre konflikten.</p>
--	--

Vedlegg 4. Oppgavens begrepsavklaringer

Det anses hensiktsmessig å definere sentrale begreper som benyttes i oppgaven da dette viser til hva jeg legger i begrepene.

- Respondent – i undersøkelser benevnes intervjupersonen ofte som respondent eller informant. Jakobsen skiller dette fra hverandre med at en respondent er en som selv har opplevd det som undersøkes, mens en informant er en som ikke har opplevd det selv men som har god kunnskap om det som ønskes undersøkt (Jacobsen, 2005:56). I denne sammenhengen vil derfor intervjupersonen benevnes som respondent.
- Leder/e – er i denne sammenheng en mellomleder i offentlig sektor med et helhetlig lederansvar. Det vil si at de har administrasjon-, personal-, økonomi-, og faglig ansvar innenfor sitt område/avdeling.
- Fagutøver/profesjonsutøver – en person med høy kompetanse innenfor et avgrenset fagfelt, og som innehar en spesialisert kompetanse. Formell profesjonsutdanning bygger på et spesifikt høyere studium, og representerer en sertifisering som regulerer tilgangen til rollen (T. Busch, 2012). Mer utdypende beskrivelse redegjøres i teoretiske tilnærmingen.
- Lederrollen/profesjonsrollen - jeg velger å følge Strand sin anbefaling i valg av definisjon på rolle «En rolle utgjøres av summen av normene som knytter seg til en posisjon». Strand viser til at det kan være minst fire betydningsnivåer når det er snakk om identifisering av roller. Disse kan være formelle roller, rolle i betydning av oppgave eller funksjon, iscenesatt rolle eller dyroller (Strand, 2007). I denne sammenheng dreier det seg om en formell lederrolle som leder, og profesjonsrolle i betydning av oppgave eller funksjon som profesjonsutøver.
- Konfliktbegrepet – konflikt er i følge Kaufmann & Kaufmann, motsetninger som er vanskelig å forene, og utløser lett kaotiske betingelser og irrasjonelle, negative følelser, som kan virke sterkt begrensende på produktiv problemløsning og ytelse. Det vil da være en destruktiv konflikt. Konstruktive konflikter er derimot en konflikttilstand som virker positivt og mobiliserende. Ordet konflikt kan ha mange

betydninger, og benyttes om alt fra intrapersonlig konflikt; en personlig, indre behovskonflikt, interpersonlig konflikt; krangler mellom mennesker på jobb, og intergruppekongflikt; en profesjonskamp (Kaufmann & Kaufmann, 2009: 224 - 231). I denne studien benyttes konfliktbegrepet i hovedsak knyttet opp til en intrapersonlig konflikt.

- Identitet – personlighet, den man er; selvbilde, selvoppfatning. I psykologien brukes identitet om den del av personens selvoppfatning som oppleves som særlig sentral, ekte og typisk for vedkommende. «Å finne sin identitet» vil si å danne et selvbilde man føler man kan akseptere og leve opp til, og så etablere en livsstil som svarer til dette bildet. I samfunnsvitenskaper som sosialantropologi har man en mer utvidet forståelse av begrepet identitet. Her utvides perspektivet til å se individets selvforståelse og posisjonering i relasjon til gruppefenomener som sosial, kulturell eller etnisk identitet (kilde: <http://snl.no/identitet>).
- Rollekonflikt – motsetninger mellom ulike roller – her vil dette si en intrapersonlig konflikt mellom lederrollen og profesjonsrollen.
- Verdikonflikt – motsetninger mellom ulike verdier som ligger til grunn – her relateres verdikonflikten mellom lederrollen og profesjonsrollen.
- Identitetskonflikt – motsetninger mellom å være leder og profesjonsutøver – her relateres dette si en intrapersonlig konflikt.
- Profesjonsstudier - kan ha ulik betydning. Det kan bety utdanning som leder frem til ulike profesjoner, som da har sitt utspring i profesjonsstudier/utdanninger. Det kan også henvise til det å studere profesjoner, og det innebærer studier av et bestemt forskningsfelt. I denne studien vises det til profesjonsstudier som fagutdanning, og profesjonsteorien har sitt utspring fra profesjonsstudier som har studert profesjonene.
- utfordringer/konfliktperspektiver/konfliktområder er i denne sammenheng definert som opplevde og reelle forhold som virker begrensende i utøvelsen av lederrollen.