



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Rut Dyrseth

Bente Sjøvik Roen

Bacheloroppgave

Egenerfaring som kompetanse

vs.

Fagkompetanse

- forenlig eller et skille?

Ledelse og organisasjonsutvikling

Våren 2015



Samtykker til utlån hos høyskolebiblioteket

JA X NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA X NEI

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	3
FORORD	5
SAMMENDRAG	6
ABSTRACT.....	7
1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	8
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 HISTORIEN OM SENTRENE	9
1.4 BEGREPSAVKLARING	11
2. TEORI.....	12
2.1 MÅL-MIDDEL-MODELLEN	12
2.1.1 <i>Styrende lederstil</i>	13
2.1.2 <i>Støttende lederstil</i>	13
2.1.3 <i>Deltakende lederstil</i>	13
2.1.4 <i>Prestasjonsorientert lederstil</i>	13
2.2 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE.....	14
2.3 SITUASJONS BETINGET LEDELSE, FIEDLER (1982).....	15
2.4 LMX: LEDER-MEDARBEIDER-UTVEKSLING	17
2.5 TAUS KUNNSKAP.....	17
3. METODE	19
3.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE	19
3.2 VALG AV FORSKNINGSDSIGN.....	20
3.3 UTVALGSSTRATEGI.....	21
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	22

3.5	TRANSKRIBERING.....	23
3.6	VURDERINGSKRITERIER FOR EVALUERING	24
3.6.1	<i>Pålitelighet – reliabilitet</i>	24
3.6.2	<i>Troverdighet – intern validitet</i>	25
3.6.3	<i>Overførbarhet – ekstern validitet</i>	25
3.6.4	<i>Bekreftbarhet – objektivitet</i>	26
4.	ANALYSE OG DRØFTING AV DATA.....	27
4.1	OM LEDELSE.....	27
4.2	EGENERFARING SOM KOMPETANSE	29
4.3	KOMBINASJON MELLOM EGENERFARING SOM KOMPETANSE OG FAGKOMPETANSE.....	31
4.4	FAGKOMPETANSE.....	32
5.	KONKLUSJON	35
	LITTERATURLISTE	38
	FIGURLISTE:.....	39
	VEDLEGG 1.....	40
	VEDLEGG 2.....	42

Forord

Denne oppgaven avslutter vårt bachelorstudium i Ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena. Samarbeidet mellom oss om oppgavens tema og innhold har medført mange spennende og utdypende samtaler, og det har etter hvert utviklet seg til å bli et nært og godt vennskap mellom oss. Vi innehar begge mye og variert erfaringsbakgrunn, og som nå endelig kan dokumentere at den teoretiske fagkompetansen og er på plass.

Studietiden her på Rena har gått meget fort, og det har vært en utrolig fin reise med varierte fagområder, dyktige forelesere og trivelige medstudenter. Vi kommer til å savne spesielt våre medstudenter på org. - ledelse, for det har vært utrolig berikende å bli kjent med dere, og takk for alle trivelige og spennende diskusjoner, både innen fag men også livet generelt. Noe vi har satt umåtelig pris på er den nærhet vi har fått til foreleserne våre, for de har alltid stoppet opp ved tilfeldige møter i gangene og tatt seg tid til å svare på spørsmål eller bare for å slå av en prat.

Vi vil fremheve og takke spesielt, vår veileder Jens Petter Madsbu både fordi han gjennom inspirerende og fargerike forelesninger introduserte temaet situasjonstilpasset ledelse for oss, men og for kreative og gode innspill underveis. Vi vil også takke administrasjonen for trivelig og god service, og spesielt fremheve damene på biblioteket for sitt utrettelig og gode humør, og som alltid stiller med en hjelpende hånd. I tillegg vil vi takke støttesentrene som så velvillig stilte opp til intervju, for uten dere hadde ikke denne oppgaven sett lyset.

Til slutt vil vi takke familie, venner og kjente for god hjelp og støtte underveis. Så en individuell hilsen: Jeg vil takke gulljentene mine, Julie og Mie, som er utrolig rause og overbærende med student-mammaen sin; dere er min største inspirasjon. Jeg vil takke guttene mine, Magnus, Haakon og Christian for både støtte og assistanse underveis men også tålmodighet med meg som student, og en kjempestor takk til Per Erik'n min som inspirerer og motiverer; uten deg hadde jeg ikke kommet i mål.

Hamar, Elverum, Rena, 30.04.2015

Rut Dyrseth og Bente Sjøvik Roen

Sammendrag

Vi gikk inn i dette temaet med intensjon om å finne ut hvilken kompetanse støttesentrene for seksuelt misbrukte er i besittelse av, hvordan den forvaltes og verdsettes.

Er det signifikante forskjeller på egenerfaring som kompetanse og fagkompetanse i en slik bransje, eller er de forenlige?

I sentrenes spede barndom var egenerfaring som kompetanse selve grunnsteinen. Vi har sett hvor betydningsfull egenerfaring som kompetanse kan være, og vi ønsker å belyse denne og den unike verdien den har, i takt med leders valg av rolle og tilnærming.

Hvilken status egenerfaring som kompetanse får er avhengig av leders holdning til egen rolle, evne til å tilpasse seg den enkelt medarbeider og i hvilken grad leder er relasjonsorientert kontra oppgaveorientert.

Leders holdning til egenerfaring som kompetanse har også vist seg gjennom arbeidet med dette prosjektet å ha betydning for leders valg av lederstil og konteksten leder opererer i.

Vi har vært nysgjerrige på om egenerfaring som kompetanse krever annen tilpasning av leders rolle og om den har innvirkning på medarbeidergruppens evne til samhandling.

Våre funn viser at egenerfaring som kompetanse har en stor egenverdi for de tjenestene sentrene tilbyr sine brukere, og at fagkompetanse alene ikke har samme styrke eller kvalitet. Videre har vi funnet at kombinasjonen mellom egenerfaring som kompetanse og fagkompetanse er velegnet for at sentrene skal kunne forvalte sine oppgaver på en forsvarlig måte.

Sentrene har hatt en kraftig utvikling gjennom sine tretti leveår, og kravene til samarbeid med de offentlige instansene har økt. Dette har medført at sentrene må tilpasse seg nye føringer, og at kun egenerfaring som kompetanse ikke lenger er hensiktsmessig nok til å møte disse kravene.

Abstract

We entered this subject with the intention to find out what competence the Support for Sexually Abused possesses', how it is administered and valued.

Are there significant differences on their own competence and expertise in such business, or are they consistent?

In the centres' infancy, experience was as competence very significant. We have seen how important personal experience expertise can be and we want to shed light on this and the unique value it has, in line with the manager's choice of role and approach.

Which status experience such as competence will depend on manager's attitude to his own function, the ability to adapt to the individual employee and the extent to which a leader is relationship-oriented versus task-oriented.

The leaders' attitude to own experience as expertise have also been shown through the work in this project and has a significance for the leaders' choice of leadership and context that the leaders operates in.

We have been curious about own experience as expertise and if it demands another kind of adaption for the leader function, and if it has an impact on the employee group's ability to interaction.

Our discovery shows that own experience as expertise has a huge intrinsic value for the services the centers offers their users, and that subject expertise alone doesn't have the same strength or quality. Further we have figured that the combination between own experience as expertise and subject expertise are suitable for the centers so they can manage their tasks on a prudent way.

The centers have had a huge development through their thirty years, and the demands for cooperation with the public agencies have increased. This has led the centers to adapt to new guidelines, and that only the own experience as expertise no longer is appropriate enough to meet these demands.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Hva ligger bak vårt valg av et tema som omhandler relasjon og situasjonsbetinget ledelse på støttesentere for seksuelt misbrukte? Det er flere grunner til nettopp det. Begge har en genuin interesse, en sterk indre motivasjon og et brennende ønske om å bidra og gi støtte der det trengs i et samfunn som på overflaten fremstår som tilsynelatende perfekt, men som dessverre også har noen skyggesider.

Den ene av oss har tidligere flere års bakgrunn som leder ved et støttesenter for seksuelt misbrukte. Der ble det gjort mange erfaringer om sentrene som organisasjon, og hvilken betydning alternativer til offentlige tjenester har. Sterke interne relasjoner har stor innflytelse på eksterne relasjoner og samarbeid. I tillegg hvor sårbar en medarbeidergruppe kan bli i arbeid med menneskelige prosesser knyttet til vonde opplever.

Den andres bakgrunn er og mangeårig i yrkeslivet, men fra andre bransjer. Har ervervet erfaringer ved at enkelte ledere tendenserer til varierende tilnærming til medarbeidere alt avhengig av deres kompetansebakgrunn. Andre ledere velger en enhetlig og flat tilnærming til medarbeidere, uavhengig av kompetanse eller erfaring. Er det situasjon eller relasjon som er retningsgivende og påvirker formen? Dette har skapt en nysgjerrighet til å se nærmere på hva som påvirker et slikt fenomen, og nå er vi der hvor vi kan få tilfredsstilt denne undringen.

1.2 Problemstilling

Vi har foretatt noen småjusteringer på problemstillingen etter at forespørsel til aktuelle sentere ble sendt ut, og dette er problemsstillingen vi har kommet frem til:

Hvilke forskjeller opplever ledere ved støttesentrene for seksuelt misbrukte at det er mellom medarbeidere med egenerfaring som kompetanse og medarbeidere med fagkompetanse, og hvordan påvirker dette ledernes tilnærming til sine lederroller?

Støttesentrene startet som likemannsarbeid med selvhjelpsideologien¹ som fundament. Det

¹ Selvhjelp; finne iboende ressurser, ta ansvar for seg selv og bli aktiv deltaker i eget liv.

vil si at de ansatte selv var utsatte, og at alt arbeidet var tuftet på at ved å oppsøke senteret skulle man kunne møte noen som selv hadde kjent på kroppen hva seksuelle overgrep gjør med et menneske.

Utviklingen gjennom nærmere 30 år med dette arbeidet har ført til større behov for kunnskap om traumer, senskader, konsekvenser og fungeringsgrad hos de utsatte, og stadig flere ansettelse basert på at medarbeiderne har fagkompetanse på disse områdene har funnet sted.

I tillegg har mange sentere ansatt medarbeidere med pedagogisk bakgrunn med tanke på forsvarlighet og effekt av det forebyggende undervisningsarbeidet.

Kombinasjonen av egenerfaring som kompetanse og fagkompetanse mener vi krever annen tilnærming fra lederne til sin egen rolle, og ønsker å belyse dette gjennom vår kontakt med våre informanter.

Oppfatningen vår er at egenerfaring som kompetanse er av stor verdi for det tilbudet sentrene stiller til brukerne, og at den profesjonaliseringsutviklingen sentrene har stått i den senere tid gjør noe med ledernes tilnærming til sin egen rolle i forvaltningen av sentrenes totale kompetansegrunnlag.

I tillegg ønsker vi å finne ut om det økte trykket og behovet for fagkompetanse ved sentrene påvirker lederen, og hvordan lederne forholder seg til dette. Vi tenker at kombinasjonen mellom egenerfaring som kompetanse og fagkompetanse hos medarbeiderne påvirker ledernes oppfatning av eget arbeid og egen rolle, og at det har innflytelse på dynamikken blant medarbeiderne.

Vi belyser dette gjennom perspektiver knyttet til relasjon og situasjonsbetinget ledelse, og søker å beskrive hvordan dette påvirker lederne og hvilken effekt disse ulike elementene har for sentrenes totalitet.

1.3 Historien om sentrene

Landets første senter ble etablert i Oslo i 1986. To damer som selv hadde opplevd overgrep i nære relasjoner ville bruke sine historier og erfaringer med å håndtere konsekvensene av dette til å hjelpe andre i samme situasjon. De hadde delt oppfatning om at det offentlige hjelpeapparatet ikke evnet å møte denne problematikken slik det var nødvendig for en utsatt,

og de kjente sterkt på manglende kunnskap hos de offentlige instansene. Få visste nok om senskader, kompleksitet og konsekvenser om dette, og så ikke kompleksiteten i utfordringene.

Frem til dette ble mange utydelige diagnoser satt på utsatte som oppsøkte hjelpeapparatet, og sjeldent ble sammenhengen mellom overgrep og andre utfordringer knyttet sammen. Vi vet pr. i dag at senskader av overgrep kan gi seg utslag i mange og ulike former, og at symptomene og utfordringene ofte kan ligne kriterier for andre og mindre relevante lidelser, utfordringer eller tilstander.

Disse to damene ville organisere et tilbud som var slik de selv opplevde behovet for å bli møtt. Fordomsfritt, uten å bli møtt med opplevelsen av skam eller skyld, uten diagnoser eller andre kategoriserte forstyrrelser. De ville skape et fellesskap for mennesker med samme historie – med normale reaksjoner på unormale opplevelser og erfaringer. De ville skape et møtested for deling av historier hvor man kunne vite at mottakeren FORSTO hva det var snakk om, og hvor man ikke trengte å forklare eller bortforklare så mye av seg selv. Denne formen for erfaringsutveksling ble i starten kalt likemannsarbeid.

Tilbudene ble organisert som både enesamtaler, gruppesamtaler, aktiviteter med fokus på mestring og hjelp til selvhjelp. Tanken har helt fra begynnelsen vært at selvhjelpsideologien skal være fundamentet hvor erfaringsdeling var det viktigste. Man skulle kunne komme og fortelle om sine egne utfordringer og høre andres like historier. Poenget var at man ikke skulle bli gitt råd uten å be om det selv, slik at man har selvråderett i egen prosess. Gruppearbeidet har bestått av både fri tale og temastyrte grupper.

Dette nettverket viste seg å være etterlengtet hos utsatte, og mange benyttet seg av tilbudet. Etterhvert har det kommet til sentere flere steder i landet, og er nå landsdekkende med minst et senter i hvert fylke. Sentrene skulle være et lavterskeltilbud, noe som betyr at man ikke trenger henvisning, det er kostnadsfritt og man tar selv initiativ til å oppsøke sentrene. Man velger også selv hvor lenge man vil benytte tilbudet. Det føres ikke journaler og man er selv sjef i egen prosess. Sentrene skulle være et alternativ og et tillegg til det offentlige hjelpeapparatet med annet fokus og mindre formaliteter.

Sentrenes opprinnelse var at de ansatte selv var utsatt for overgrep, og at det var drivkraften og kompetansen som formet tilbudet. Etterhvert har det – gjennom statlig kontroll og finansiering (Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet [BLD], 2010) – kommet

signaler og behov for mer kompetanse i form av fagkompetanse. Man møtte mennesker med tunge lidelser som trengte profesjonell oppfølging, men mange brukere har gjennom årene benyttet både det offentlige for oppfølging av kliniske utfordringer og sentrene som et sted å snakke om overgrepene – nettopp fordi de møtes med manglende kunnskap i det offentlige om overgrep. Mange har altså vært kombinasjons-brukere. Sentrene har stort fokus på samarbeid med det offentlige hjelpeapparatet med dette i bakhodet.

I tillegg har sentrene jobbet intenst for å komme frem med informasjon om overgrep og hva det fører til for enkeltmennesket. Pr. i dag driver de fleste sentrene med forebyggende arbeid i form av opplysningsarbeid i tillegg til selvhjelpsarbeidet med brukerne. Dette forebyggende arbeidet er hovedsakelig undervisning rettet mot skoleelever i grunnskolen, men også de offentlige instansene. Mange samarbeider med det lokale barnevernet eller lignende instanser. Dette for å vise at alle ledd i hjelpeapparatet vil ta barn og omsorgssvikt på alvor, og denne utviklingen har ført til behovet for fagkompetanse.

1.4 Begrepsavklaring

Egenerfaring. Når vi i denne oppgaven bruker begrepet «egenerfaring», dreier det seg utelukkende om personers erfaring som omhandler seksuelle overgrep på egen kropp. Det er et meget sentralt begrep i denne oppgaven og for dens innhold, samt at det har en nær tilknytning til hva vi legger i begrepet taus kompetanse og hvordan dette presenteres (se pkt. 2.5).

Senter(e). For å forenkle noe, har vi valgt vi å bruke senter eller sentere som en forkortelser for «Støttesenter(e) for seksuelt misbrukte».

Brukere. I enkelte sammenhenger benyttes begrepet «bruker» når det dreier seg om rusmisbrukere, men det er ikke det vi legger i begrepet. «Brukere» slik vi benytter det, er betegnelsen på personer som benytter seg av sentrenes tilbud.

2. Teori

Det teoretiske utvalget skal gjenspeile det man ønsker å undersøke gjennom problemstillingen. Det skal ligge som et bakteppe gjennom analyse av innsamlet data, og det skal være relevant for perspektivet i drøftingen og danne grunnlag for funn og konklusjoner eller svar.

Gjennom modning og prosess mot vår endelige problemstilling har vi diskutert flere varianter og relevante teoretiske modeller. Vi mener at vi har funnet fire teorier om ledelse og betingelser knyttet til disse som er velegnet for vår problemstilling og de spørsmålene vi ønsker å belyse. Sett i lys av både bransje, utvalg og karakteristiske trekk i våre antakelser om våre informanter er vi sikre på at disse fire teoretiske modellene er de beste for å gi oss et grundig underlag for diskusjon.

Modellene har til felles at de alle bygger på evne til tilpasning mellom leder, medarbeider og arbeidsoppgavenes karakter, men sett fra fire ulike perspektiver. Dette er dynamiske relasjoner som i samspill krever ulik tilnærming fra leders posisjon, og det er kjernen i hva vi ønsker å undersøke i vår oppgave.

Vi redegjør teoriene i kapitlene under, og fremhever særtrekk ved dem som vi mener er utpreget relevante som grunnlag for vår evne til å analysere innsamlede data i vår oppgave.

2.1 Mål-Middel-Modellen

House & Mitchell utformet i 1974 denne modellen (Thompson, 2009). Mål-middelmodellens hovedargumenter bygger på leders evne til å tilpasse lederstil etter egenskaper ved både medarbeider og arbeidsoppgaver og styre disse i riktig retning i sammenheng med måloppnåelse. House & Mitchell sier videre at leder er i stand til å veksle mellom fire definerte lederstiler med ulike tilnæringsdimensjoner avhengig av situasjonen. Disse fire lederperspektivene kjennetegnes ved at de hver for seg kan benyttes avhengig av medarbeiders evner, ferdigheter og erfaringer og at de gjennom dette også kan benyttes ulikt i sammenheng med oppgavenes karakter og preg.

Vi vil under gjøre rede for hovedtrekkene ved de fire ulike lederstilene – både leders valg av stil og effekten knyttet til medarbeiders innsats, men og evne til måloppnåelse ved bevisst bruk av dem i sammenheng med arbeidsoppgavene.

2.1.1 **Styrende lederstil**

-kjennetegnes ved at leder har tydelige forventninger til sine medarbeidere i både fremdrift, utførelse og standard ved arbeidsoppgavene. Denne lederstilen egner seg best når medarbeideren har manglende eller lite kompetanse, og kan bidra til at medarbeideren opplever større grad av mestring. Dette øker trivselen som igjen påvirker effektiviteten. Knyttet til spesifikke arbeidsoppgaver kan en styrende lederstil bidra til økt motivasjon dersom oppgavene fremstår som uklare eller diffuse. En styrende lederstil vil i slike tilfeller bidra til økt klarhet i oppgaver og evne til måloppnåelse.

2.1.2 **Støttende lederstil**

-er i stor grad bygget på relasjonsbetingede og mellommenneskelige faktorer som imøtekommenhet og omtanke. For medarbeidere med stort trygghetsbehov er dette en lederstil som skaper stor tilfredshet. Den støttende lederstilen er lite oppgaveorientert og egner seg best i myke arbeidsmiljøer med lite struktur knyttet til arbeidsoppgavene.

2.1.3 **Deltakende lederstil**

-preges av at leder involverer medarbeidere i sine beslutninger og imøtekommer medarbeidernes meninger underveis. Medarbeidernes innspill og forslag får stor plass og er en viktig brikke i leders strategiske målarbeid. Selvstendige medarbeidere med utpreget prestasjonsorientering vil vokse ytterligere med en slik lederstil. Autonomi² og ansvar fører til økt opplevelse av eierskap til oppgaver og resultat i tillegg til å styrke medarbeiderens vilje til å strekke seg etter stadig større utfordringer. Man kan forvente at oppgavene utføres mer presist, grundig og med gode resultater.

2.1.4 **Prestasjonsorientert lederstil**

-er en variant hvor leder setter høye krav til sine medarbeidere og at forventningene til

² Autonomi: Selvbestemmelsesrett; frihet til å treffe selvstendig valg av betydning for eget liv.

medarbeiders prestasjoner også er høye. Ledere som benytter denne lederstilen er ambisiøse og stiller store krav til medarbeiderens innsats. Leder forventer at oppgavene utføres med solid innsats og dedikasjon og gir samtidig medarbeideren stor tillit og frihet ved å signalisere tro på at medarbeider når disse målene på en tilfredsstillende måte. En slik lederstil egner seg godt når oppgavene ikke preges av repetisjon eller stramme rutiner, og gir anledning for medarbeider og jobbe mere situasjonstilpasset.

Det man kan si videre om mål-middel-modellen er at den har til hensikt å begrense usikkerhet og lav mestringsfølelse hos medarbeideren. Den bygger på tanken om at man oppnår bedre effektivitet, økt jobbtfredshet og større trygghet hos medarbeiderne ved å tilpasse leders påvirkningskraft til hver enkelt medarbeider og arbeidsoppgavens karakter. Hovedtanken med modellen er altså at man gjennom bevisste valg av lederstil skal kunne bistå medarbeiderne i å overvinne utfordringer på en måte som gir mestringsfølelse.

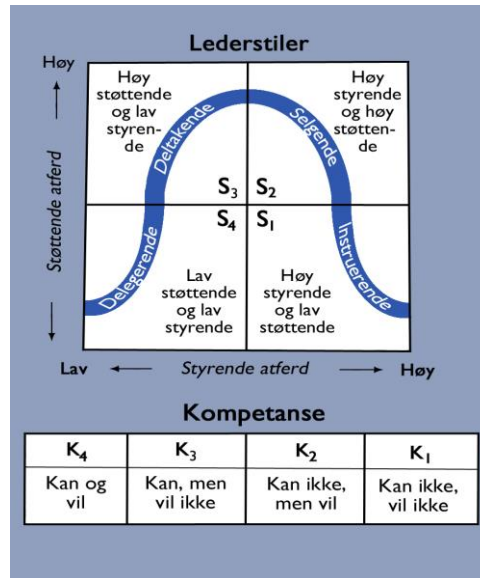
2.2 Situasjonsbestemt ledelse

I likhet med House & Mitchell, sier Hersey & Blanchard at det finnes fire lederstiler som har innflytelse på samspill mellom oppgave og relasjon, og som sees i sammenheng med oppgavens struktur (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I sin modell har de vektlagt medarbeiderens kompetanse gjennom fire nivåer fra lav som i kan ikke/vil ikke og opp til høy som i kan og vil. Hersey & Blanchard hevder at disse fire nivåene er avgjørende for hvilken form for ledelse som egner seg de ulike betingelsene. Hersey og Blanchard omtaler medarbeidernes forutsetninger som modenhet.

I denne modellen (se Figur 1) brukes også fire klassifiseringer av lederstil, men Hersey & Blanchard bruker følgende beskrivelser av disse:

- **Instruerende lederstil** som er en autoritær form hvor leder er beordrende og ikke åpen for dialog eller toveiskommunikasjon.
- **Selgende lederstil** hvor overtalelse er den fremhevede strategien.
- **Deltakende lederstil**. Denne samsvarer med House & Mitchells klassifisering gjennom medbestemmelse og samarbeid.

- **Delegerende lederstil** hvor leder gir stor grad av tillit og delegerer oppgaver og ansvar til sine medarbeidere.



Figur 1: Situasjonsbestemt ledelse som illustrerer Hersey & Blanchards fire lederstiler (Kaufmann & Kaufmann, 2009:344).

Hersey & Blanchards teori har i likhet med mål-middel-modellen til House & Mitchell, trykk på leders evne til tilpasning mot medarbeiderens kompetanse. Det er imidlertid slik at funn knyttet til denne teorien viser at instruerende lederstil er effektivt ovenfor medarbeidere med lav modenhet, men at effekten av de øvrige variantene ikke kan vise til samme resultat.

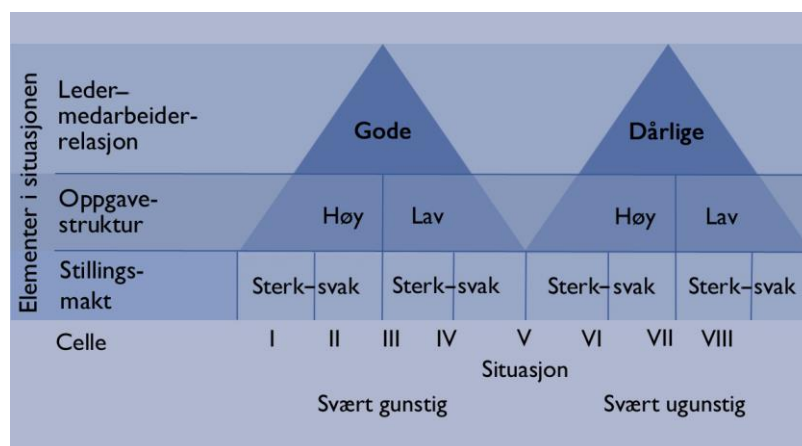
2.3 Situasjonsbetinget ledelse, Fiedler (1982)

Fiedler har nok en variant av lederstilteori knyttet til situasjon, relasjon og karakter på oppgavene. Han trekker i sin teori inn nok et begrep, nemlig stillingsmakt. Han mener at i tillegg til de gitte betingelsene i situasjonen det ledes i, relasjonen mellom medarbeider og leder samt oppgavens struktur, er avgjørende hva slags stillingsmakt leder innehar i de ulike kombinasjonene.

I begrepet stillingsmakt legger Fiedler leders autoritet til grunn. Betingelsene knyttet til dette kan være kontroll over medarbeidernes goder, slikt som bonusordninger, ferie og fritid, lønn og andre insentiver (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I likhet med de overnevnte teoriene har Fiedler fokus på relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse. Han hevder videre at dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er dårlig vil dette påvirke resultatene, og at graden av stillingsmakt også har innflytelse på dette. Skalert vil dette gi to ytterpunkter. Kombinasjonen lav stillingsmakt, lite oppgaveorientering og dårlig relasjon i den ene enden og stor grad av stillingsmakt, gode relasjoner og høy oppgaveorientering.

Fiedler mener å ha funnet at oppgaveorienterte ledere fungerer best i disse ytterkantene, mens relasjonsorienterte ledere oppnår best effektivitet i mellomsjiktene.



Figur 2: Fiedlers teori (Kaufmann & Kaufmann, 2009:342)

I tråd med vårt fokus på relasjon i denne oppgaven samstemmer Fiedlers mening med vår. Hans teori bekrefter vår tanke om at relasjonsorienterte ledere høster konstruktiv måloppnåelse gjennom å bruke tid på å bygge relasjoner i organisasjonen. Dette skaper engasjement, lojalitet og motivasjon hos medarbeiderne, slik at forsvarlig måloppnåelse er muligjort.

2.4 LMX: Leder-Medarbeider-Utveksling

LMX (leader-member-exchange) er nok et teoretisk begrep som underbygger vår problemstilling og evnen til å gjøre gode funn, og teorien er et utspring fra Ohio- og Michiganstudiene fra 1950-tallet (Brocks-Haukedal, 2010).

Teoriens grunnfokus er den opplevde kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider og hvilken effekt denne kvaliteten har på effektivitet. LMX handler om en gjensidig utveksling mellom leder og medarbeider i form av tillit og respekt, og i så måte en jevnbyrdig relasjon. Det hevdes at dersom kvaliteten i en slik relasjon er god, så vil det skape en forpliktende adferd hos partene hvor man yter mer enn det som forventes og dermed oppnår gode resultater og suksess. Igjen er vi tilbake til relasjonsorientering og effekten av dette. Medarbeider opplever større tilfredshet med sine oppgaver og effekten av arbeidet, og gjennom den myndiggjøringen man står i vil man også oppleve større tilfredshet med lederen. Dette fremmer prestasjonene og igjen ser vi betydningen av relasjonsorientering i leders posisjon.

2.5 Taus kunnskap

Vi velger å si litt om begrepet taus kunnskap for å synliggjøre forskjellen mellom dette og det vi omtaler som taus kompetanse.

Taus kunnskap i sin tradisjonelle teoretiske form er heftet til oppgaveorientering og standardisering, rutiner og gjentakende prosesser i arbeidsoppgavene. Dette er læring man tilegner seg over tid og som perfektioneres gjennom repetisjon. Slik læring defineres sjeldent gjennom arbeidsinstrukser, stillingsbeskrivelser eller andre konkrete dokumenter. De tilegnes gjennom praksis og er en mental prosess mer enn en uttalt, verbal eller konkret dokumentert handling. Den beste indikasjonen på taus kunnskap er at oppgavene blir utført slik de skal, uten at noe blir forklart, beordret, rapportert eller beskrevet. Det gjøres mer på automatikk gjennom erfaringsbasert læring enn beskrivelser og instruksjoner. Det kan forklares som en repetitiv handling som en konsekvens av erfaring og modenhet hos medarbeider i tilknytning til de spesifikke oppgavene.

Vi ønsker derimot å utvide dette begrepet til å omhandle erfaring og modenhet via selvopplevde følelsesbetingede erfaringer som ikke er knyttet til arbeidsoppgaver i seg selv.

Vi mener at ved å ha opplevd seksuelle overgrep besitter men et register av erfaringer, opplevelser og emosjoner som mennesker som ikke har opplevd overgrep ikke kan besitte eller tilegne seg kunnskap om på samme måte. Dette er en kompetanse som ved riktig bearbeidet prosess skaper kunnskap langt utover det faglig læring, innsikt eller erfaring kan gi.

Polyani har delt taus kunnskap inn i tre ulike strukturer (Filstad, 2010):

- **Fenomenstruktur** – den tause kunnskapen bygges gjennom nærhet og fortrolighet til fenomenet. Forutsetter refleksjon.
- **Funksjonell struktur** – den tause kunnskapen overføres gjennom interaksjon mellom medarbeidere som innehar denne kunnskapen. Relasjonsorientert.
- **Kontekstuell struktur** – systemintegrering av den tause kunnskapen. Skjer gjennom samhandling i en gitt kontekst og krever dialog.

Vi kan se ut fra dette at medarbeidere som ikke har egenerfaring med seksuelle overgrep i en viss grad kan tilegne seg kunnskap om temaet gjennom samhandling, refleksjon og systematisering. Det vil likevel være et stort skille i dybden av denne informasjonen og kunnskapen basert på kjennskap til opplevelsen.

Et seksuelt overgrep innebærer en krenkelse av det innerste og totalt private hos et menneske og de reaksjonene, konsekvensene og strategiene som kommer som følger av dette er ofte umulig å beskrive fullt ut med ord. Man kan beskrive hvilke konkrete konsekvenser det får innenfor rammer som står i etablerte perspektiver, men de emosjonelle dimensjonene er det vi i denne oppgaven kaller taus kompetanse.

3. Metode

Vårt ønske med denne oppgaven er å undersøke hvorvidt ledere ved sentere opplever forskjeller i medarbeideres varierte kompetanse og om dette påvirker lederrollen i en eller annen retning. I dette kapitlet gjør vi rede for metodevalg, og utdyper tilnærming og gjennomføring av forskningsprosessen. Dette gjøres slik at leseren kan forstå hvordan vi har gått frem når vi har designet forskningen, innhentet dataene og analysert disse med mål for øye å kaste lys over problemstillingen. Først presenteres og redegjøres for den valgte metoden, der det og argumenteres med hvorfor vi mener dette er det mest egnede i forhold til problemstilling. Deretter beskrives og redegjøres for valg av design, utvelgelse av informanter, intervjuene gjennomgang, transkribering og analysing av dataene. Til slutt i kapitlet presenteres vurderingskriterier for evaluering.

3.1 Valg av forskningsmetode

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi valgt å benytte kvalitativ metode som arbeidsverktøy til denne forskningen. Kvalitativ metode brukes der man søker å forstå og finne meningen i folks opplevelser, og er «særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener ... som det er forsket lite på» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 32). Kvantitativ metode derimot benyttes av forskere når målet er å kartlegge utbredelser, generalisere resultater og «fokuserer på årsakssammenhenger» (Mehmetoglu, 2004, s. 19).

Ved å gå for en kvalitativ tilnærming, vil det metodiske opplegget gi rom for fleksibilitet; noe vi ser som sentralt for datainnhold i informantenes opplevelser og som etterhvert skal bearbeides, fortolkes og analyseres. Det gir muligheter for utdypende spørsmål hvis svarene er av en slik karakter at de medfører en retningsendring i forskningsprosessens innhold. Hadde formålet med vår forskning vært å studere og kartlegge en utbredelse av fenomen og teste teorier, ville en kvantitativ tilnærming vært mer riktig å anvende. Da gjennom å benytte statistiske teknikker med fokus på struktur og nøyaktighet, og undersøkelsen hadde foregått med standardiserte og strukturerte spørreskjema for å tallfeste informantenes opplevelser før en dataanalyse.

Det sentrale i problemstillingen vår er en inngående studie av fenomen på støttesentre for seksuelt misbrukte. Vi søker å danne oss et helhetlig bilde av hva informantene mener om

det det spørres om og hvordan deres opplevelser er. Til det trengs utfyllende beskrivelser som vi erverver gjennom dybdeintervjuer, og hvor det samtidig kan innhentes viktig informasjon i informantenes tonefall og stemmeleie. Dataene vi tenker å samle inn gjelder ikke en større populasjon, ei heller skal de generaliseres og omgjøres til tall; noe en kvantitativ tilnærming ville ha krevd.

3.2 Valg av forskningsdesign

Det er mange kvalitative forskningsdesign å velge mellom når man skal finne en «oppskrift» for gjennomføring av datareduksjon, analyse og fortolkning av kvalitative data. Noen av de mest vanlige tilnæringsmåter og analyseteknikker som brukes i samfunnsforskning er ifølge Johannessen et al. (2010) fenomenologisk analyse, grounded theory, etnografisk analyse, analyse i casestudier og historiefortelling. Nedenfor følger en kort presentasjon av nevnte forskningsdesign, med en påfølgende kommentar på hvorfor den er aktuell eller ikke til vår forskning.

Fenomenologi er «læren om «det som viser seg» ... slik de umiddelbart oppfattes av sansene» (Johannessen et al. 2010, s. 82). En fenomenologisk tilnærming innebærer at man som forsker skal søke å forstå meningen med et fenomen, sett gjennom andre menneskers øyne; at det er deres erfaringer og forståelser av fenomenet som utforskes. Grounded theory er en empiribasert teori hvor man søker å utvikle nye teorier hvor datainnsamling og analyse utføres parallelt. Ifølge Malt (2009) er disse kvalitative teorier som på et senere tidspunkt kan testes kvantitativt. Med en etnografisk analyse skal en forsker beskrive og se etter hva en kultur, et sosialt system eller en gruppe mennesker gjør, hva de sier eller produserer. Det legges vekt på forskerens egne fortolkninger, og denne er opptatt av helheten. Casedesign er en metode som benyttes når forsker skal studere inngående ett eller noen få tilfeller, og en case kan være en hendelse, aktivitet eller et program (Johannessen et al. 2010).

Historiefortelling tydeliggjør et budskap, og det legges vekt på hendelser basert på narrativer og beretninger. Med en narrativ analyse kan en forsker avstedkomme en ny fortelling basert på mange små, mens forsker med en beretningsanalyse henter fortellinger fra informanter som formidler hendelser og erfaringer (Johannessen et al. 2010).

Grounded theory kunne vært aktuell da den egner seg best for åpne og undersøkende problemstillinger, noe vår er, men forskeren skal finne ut hvordan virkeligheten ser ut på områder som ikke er så kjent fra tidligere. Det sammenfaller ikke med vår bakgrunn; ei

heller manglende ønsker om å utvikle nye teorier. Etnografisk design er og en aktuell tilnærming sett i lys av problemstilling, grunnet vår interesse i å forske på menneskers atferd samt at det er forskerens fortolkninger det legges vekt. Tross relevante argumenter som taler for dette designet, medfører det ofte at datainnsamling foregår ute i felten «særlig gjennom *deltakende observasjon* i en lang periode» (Mehmetoglu, 2004, s. 37). Grunnet ressursmangel av både tid og penger, har vi valgt bort dette designet. Casestudiet er og et alternativ som fremstår spennende og aktuelt, både grunnet ulike observasjons- og intervjueteknikker, men også fordi casestudiet med fordel kan kombinere ulike metoder (Johannessen et al. 2010).

Etter grundige og nøye avveininger falt valget på å benytte et fenomenologisk design kombinert med beretningsanalyse. Det informantene forteller i intervjuene og hvordan det fortelles, vil være sentralt for oss når analysen og fortolkningen skal gjennomføres. Målet er å få større og mer utdypende forståelse, og gjennom en fenomenologisk analyse kan vi ekskludere irrelevant informasjon og finne det som er meningsbærende for problemstillingen. Vi søker helhetlige og fyldige beskrivelser fra informantenes erfaringer og opplevelser, noe kombinasjonen fenomenologi og beretningsanalyse vil bidra og være en styrke til forskningsprosessen vår.

3.3 Utvalgsstrategi

I strategisk utvelgelse handler det om å bestemme seg for hvilken målgruppe som best er egnet til å belyse samt bidra med relevant data med problemstilling som utgangspunkt, og deretter må forskeren velge ut intervjuobjekter fra nevnte gruppe.

Vi har valgt en smal bransje for vår undersøkelse, og vil gjennom våre intervjuer snakke med ledere ved støtte-sentere for seksuelt misbrukte i Norge. Av den grunn falt valget på å benytte en utvelgelsesmetode som er typisk for kvantitativ forskning, men som også brukes i kvalitativ forskning, og som i vårt tilfelle oppleves som at det ville være det mest riktige.

Vi har foretatt en tilfeldig trekning. Ikke i samme hensikt som i kvalitativ metode hvor man gjør dette for å foreta statistiske generaliseringer, men av den enkle grunn at vi ville sikre anonymitet for informantene. I tillegg har vi vært opptatt av geografisk spredning, så ved å skrive senternes navn på lapper, og legge dem i nord, sør, øst og vest hauger for trekking, ville vi være nøytrale i vår utvelgelse. Dette i betraktning at en av oss har tidligere jobbet

mange år bransjen. Utvalg av informanter skulle ikke preges av hennes kunnskap, forforståelse eller engasjement i de enkelte sentrene.

Det har blitt benyttet åpne dybdeintervjuer som instrument.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Planen har hele tiden vært å benytte semistrukturert intervju basert på en intervjuguide, vedlegg 2, slik at vi har en viss struktur samt en trygghet som sørger for at temaene vi ønsker svar på blir belyst. Ved intervjuer hvor det skal stilles spørsmål hvor informanten skal beskrive opplevelser, er det viktig med fleksibilitet og rom for å kunne komme med utdypende spørsmål (Johannessen et. al. 2010). Hvis informanten bringer et nytt tema på banen, vil et semistrukturert intervju gjøre håndtering av det mulig.

Rekruttering foregikk ved å sende forespørsel pr. mail til fire ledere, se vedlegg 1, og fikk positiv tilbakemelding fra alle. Vi avtalte deretter tid for gjennomføring. To av intervjuene har blitt gjennomført ved å fysisk møte dem på deres arbeidsplasser, både fordi det vil være tidsbesparende for informantene, men også fordi de befinner seg i kjente og trygge omgivelser. Det tredje intervjuet ble gjennomført på Skype, da det ressursmessig med besøk ble for dyrt både i form av tid og penger. Det fjerde intervjuet ble aldri avholdt, da vi mistet kontakten med informanten underveis, tross avtalt møte på forhånd.

Før selve intervjuet har startet, så har vi hatt en kort presentasjon av forskerne og en gjentakelse av problemstillingen. Deretter orienter om at det vil bli benyttet lydopptaker, og at all informasjon vil bli behandlet anonymt. Det ble påpekt at etter transkribering vil lydopptak slettes umiddelbart, og transkripsjonen vil bli slettet når forskningsprosjektet er avsluttet.

Ved å benytte intervju, er man tilstede med informanten og kan observere ansiktsuttrykk, stemmeleie/tonfall og kroppsspråk; noe som er svært nyttig i analysearbeidet. Bakdelen er at intervjuobjektet kan bli påvirket av den som foretar intervjuet, og lett styre svarene i en eller annen retning. Dette har vi vært oppmerksomme på, og hatt bevissthet og vært påpasselig med å unngå påvirkning under intervjuene. Begge forskerne har i forskningsprosessen innehatt rollen både som intervjuer og som observatør. Intervjuene har foregått i rolige omgivelser, det har vært bevissthet rundt det å virkelig lytte og vi har brukt god tid samt benyttet anledning til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Vi har sett

det som viktig at informantene opplever at historiene deres engasjerer og interesserer oss, så gjennom alle intervjuene viste vi det både gjennom parafrasering, men også med nikk og noen korte «mm» -bekreftelser.

Datainnsamlingen kom vi litt sent i gang med, slik at gjennomføringen av disse startet i slutten av mars. Vi opplever at tre sentere gir oss et godt og bredt nok grunnlag for oppgaven og problemstillingen, da informantene har bidratt med grundige og utfyllende svar på det vi ønsket å vite noe om. Det ble gitt anledning til å foreta oppfølgingsintervju med samtlige informanter hvis nødvendig, og de har fått tilbud om et eksemplar av den ferdige oppgaven; noe de alle har takket ja. Vi takket pent for oss og for deres velvilje til å delta som informant i forskningsprosjektet vårt.

Etter hvert intervju har alt blitt overført til tekst, og dette utdypes nærmere i kapittelet nedenfor.

3.5 Transkribering

«Transkribere» kommer fra latin av trans- og scribere 'skrive', og betyr å omskrive eller overføre tekst til noe annet (Transkribere, s.a.). I forskning innebærer transkribering å skrive alle lydopptakene ut som tekst, for det er viktig at «all datainnsamling må dokumenteres» (Johannessen et. al. 2010, s. 33). Vi har valgt å sitere hele intervjuet ordrett og gjøre alt om til tekst, slik at det er nedtegnet alle «kunstpauser», sukk, krent, spørrende blick, sekunder med stillhet og latter. Det gjorde vi av to grunner. Det ene for å ha mest autentisk og korrekt bilde med riktige data når analyseringen og fortolkningen skal foretas, og for det andre - å styrke troverdigheten. For å sikre og bevare anonymitet til informantene har alt blitt nedtegnet på bokmål.

For å være sikker på å få all informasjon ut som tekst, har transkriberingen blitt utført samme dag som intervjuene har foregått. Da har intervjusettingen vært friskt i minne, og erindret eventuelle stemninger og følelser som ble fanget opp under gjennomføringen av intervjuet.

3.6 Vurderingskriterier for evaluering

Hvilke kriterier legges til grunn når man skal se om en kvalitativ forskning er gjennomført med god kvalitet? Kvantitativ forskning bruker kvalitetskriteriene validitetsformer og reliabilitet, mens i vurderingen av de kvalitative funn benyttes andre krav til gyldighet (Johannessen et al. 2010). Kriteriekravene til gyldighet i kvalitativ forskning presenteres nedenfor i utdypende form.

Da det brukes ulike begreper i evalueringen til den kvalitative og kvantitative forskningen, så vi har valgt å presentere begge begrepene i overskriftene som vedrører underpunktene til 3.6. Begrepene som brukes i kvalitativ forskning presenteres først, og i parentes følger de som benyttes i kvantitativ forskning.

3.6.1 Pålitelighet – reliabilitet

Datainnsamling i kvalitativ forskning er kontekstavhengig hvor forskeren både lytter og ser (Johannessen et al. 2010), så hva vi abstraherer ut av intervjuet vil ikke nødvendigvis et annet forskerteam få ut av intervjuet. Til en kvalitativ forskning vil det være lite hensiktsmessig ifølge Johannessen et al. (2010), å benytte kvantitative, kritiske krav om reliabilitet. For oss er det implisitt at med vår kvalitative forskning vanskeliggjør å bruke reliabilitetskriterier som er i den kvantitative forskningen. Så hvordan skal vi da sørge for å øke påliteligheten til oppgaven vår hos leseren?

Prosessen vår fremstilles og foregår ulikt sammenlignet med andre. For som forskere bruker vi oss selv som instrument i prosessen, så datainnsamling, tolkning og analyser vil divergere fra andres, da vi stiller med forskjellig bakgrunn; både livserfaring men også med yrkeserfaring.

Det er viktig for oss å generere pålitelighet til studien vår, så vi søker å oppnå det gjennom å presentere forskningsprosjektet med en åpenhet og ha en transparent og utfyllende fremstilling av hele prosjektet. Utvelgelsesprosessen av informanter (pkt. 3.3) og at en av oss har mange års erfaring fra bransjen og er kjent med fenomenet, er med på å styrke studiens pålitelighet.

3.6.2 Troverdighet – intern validitet

Troverdigheten til et kvantitativt forskningsprosjekt dreier seg om hvorvidt man har klart å samle inn relevant data til å få frem en sammenheng slik at man kan besvare det problemstillingen ønsker å finne ut av (Johannessen et al. 2010). Mens troverdighet til kvalitative undersøkelser derimot, omhandler i hvilken grad funnene og tilnærmingen i forskningen representere på korrekt vis, virkeligheten og intensjonen med forskningen. En teknikk som med er med på å frembringe og øke troverdighet til et resultat i en kvalitativ studie, er ifølge Johannessen et. al. (2010) å bruke vedvarende observasjon. Det innebærer at hvis man investerer og bruker tid på å bli godt kjent med felten det skal forskes på, vil det bli enklere å abstrahere hva som er relevant informasjon samt at det vil skape og bygge tillit.

Også her drar vi nytte av den enes mangeårige bakgrunn i bransjen, slik at tilliten er der allerede og kjennskapet til relevant informasjon, og således følger troverdighet til forskningsresultatet. I tillegg til det, har vi forsøkt oppnå troverdighet gjennom å beskrive at det under intervjuene ble benyttet bekreftelser både med parafraser og med nikking, slik at vi unngikk misforståelser. Vi mener og at ved å velge å transkribere som beskrevet under pkt. 3.5, så har vi styrket forskningens troverdighet. Det er et område vi ikke kan sikre oss mot og ha kontroll over, og det er hvorvidt informantene har kommet med usannheter. Vi håper at vår bevissthet rundt å unngå påvirkning under intervju, se pkt. 3.4, har bidratt til å ikke presse informantene til å svare noe de ikke kan stå inne for.

3.6.3 Overførbarhet – ekstern validitet

I kvalitativ forskning er fokuset å overføre kunnskap, og man lykkes hvis man i forskningen får frem begreper, forklaringer eller beskrivelser som kan nyttes på andre områder enn det man forsker på (Johannessen et al. 2010). I kvantitativ forskning handler det om hvorvidt konklusjonene i forskningen er generaliserbare, og kan overføres til å gjelde i andre settinger, og overførbarhet gjøres mulig ved å resonnerer frem til sannsynlighet og utvelgelse av informanter foregår ved tilfeldighet (Mehmetoglu, 2004).

Målet med oppgaven er i utgangspunktet ikke å generalisere i forhold til å overføre konklusjonen til andre bransjer. Først og fremst har vi ønsket en bevisstgjøring rundt viktigheten av å kombinere ulike erfaringsbakgrunn, fremheve viktigheten med taus kompetanse, og håper således at andre støttesentre kan nyttiggjøre seg av våre resultater.

Ekstrabonus vil det gi hvis vi og gjennom de detaljerte og utfyllende fremstillinger, får flere lavterskeltilbud til å trekke vekslers og dra nytte av konklusjonene våre. Eksempler på aktuelle lavterskeltilbud kan være Selvhjelp Norge - Nasjonalt Kompetansesenter for selvorganisert selvhjelp, eller A-Larm Norge, som fokuserer på kombinere fag- og erfaringskompetanse.

3.6.4 Bekreftbarhet – objektivitet

Kan andres forskning bekrefte resultatene, og støttes tolkningene av annen litteratur? Dette er viktige spørsmål når det handler om bekræftbarhet til forskningsprosessen. Objektivitet i kvantitativ forskning handler om i hvor stor grad resultatet av studien presenterer informantenes synspunkter, og at det ikke preges av forskerens forforståelse eller subjektive holdninger (Mehmetoglu, 2004). Ifølge Johannessen et al. (2010) ligger det forventninger til forskere som bruker kvalitativ tilnærming at det bringes særegne perspektiver inn i forskningen, og at funnene er en slutning av studien og ikke presenteres som deres partiske antakelser; bekræftbarhet i kvalitativ forskning sørger for det.

Gjennom hele forskningsprosessen har det vært viktig for oss på detaljert vis å beskrive alt som utføres og nedtegne alle beslutninger som blir tatt, slik at leseren kan følge nøye med underveis og selv bedømme. Forskningen vår har foregått innenfor et snevert segment, slik at vi har ikke klart å fremskaffe andres forskningsresultater for å bekrefte våre funn. Noen av tolkningene har vi funnet støtte og fått bekreftet gjennom annen litteratur. Det er forsøkt å være kritisk til egne tolkninger, og i analysen beskrives flere kritiske tilfeller. Vi ser det som en styrke for undersøkelsen at en av forskerne hverken har erfaring eller kjennskap til informanter eller bransje, slik at bekræftbarhet til resultatet har således fått en bedre ivaretagelse.

4. Analyse og drøfting av data

Om vi ser tilbake på problemstillingen for denne oppgaven så har den fire dimensjoner. Den ene dimensjonen er ledelse som funksjon og rolle, den andre dimensjonen er leders opplevelse av medarbeidere med kun egenerfaring som kompetanse, den tredje dimensjonen tar for seg kombinasjonen fagkompetanse og egenerfaring og den fjerde dimensjonen håndterer medarbeidere med kun fagkompetanse. Disse dimensjonene mener vi er formende for våre spørsmål i datainnsamlingsprosessen, og hvordan disse kompetansegrunnlagene påvirker leders tilnærming til eget arbeid gjennom bruk av lederroller.

Vi ba først informantene om å fortelle oss hva de legger i begrepet ledelse, hvilke oppgaver de mener tilhører lederen og hva de mener kjennetegner en god leder. Dette presenterer vi først for å vise de ulike informantenes oppfatning av egen rolle.

Vi presenterer deretter dataene ved å kategorisere spørsmålene og svarene fra alle informantene tilhørende de andre og ulike dimensjonene sammen som overordnede tema, slik at det gir oss et grundig underlag for analyse og perspektiv. Vi følger opp med eventuelle underkapitler der behovet for ekstra tydeliggjøring viser seg å være nødvendig.

Vi velger å kalle intervjuobjektene for Informant A, Informant B og Informant C. Disse er tildelt bokstavene tilfeldig og ikke etter hvilket nummer i rekken av intervjuobjekter de er, slik at det ikke er noen naturlig sammenheng mellom dette.

4.1 Om ledelse

“Som leder skal man tåle at de ansatte skinner litt!” - (Informant B)

Samtlige informanter sier at begrepet ledelse handler om det overordnede ansvaret i organisasjonen. De vektlegger alle at en av de fremtredende oppgavene som leder er å ha ansvar for det administrative. De sier videre at de har som oppgave å stå for og i de beslutninger som tas, og at beslutningsansvaret er deres alene. Det er imidlertid variasjon i tilbakemeldingene på i hvilken grad medarbeiderne involveres i prosessen mot de endelige beslutningene. To av informantene sier at de involverer medarbeidere i diskusjoner for å ivareta oppgaver, organisasjon, brukere og ansatte på en best mulig måte, og viser gjennom dette en sterkt demokratisk holdning. I tråd med teorien fra House & Mitchell anvender

deltakende lederstil – bevisst og ubevisst – og kan vise til tilfredshet blant medarbeiderne. Det kommer tilkjenne gjennom lavt sykefravær, lange ansettelsesforhold og lojalitet til oppgavene. Den tredje informanten er i motsetning til de andre mindre klar i sitt utsagn angående involvering og beslutningstaking, og virker mer usikker på om det er noe denne lederen faktisk gjør. Informanten er tydelig på at denne i mindre grad tar råd fra sine medarbeidere inn i alle beslutninger som skal tas, og at informanten fatter disse på egenhånd i kraft av sin rolle.

“Det er også mitt ansvar når ansatte driter seg ut” - (Informant B)

Alle tre informanter sier videre at ivaretagelse av medarbeiderne er en stor del av jobben. Videre er informantene opptatt av trivsel, miljø og nærhet mellom medarbeiderne. Informantene fremhever at de er opptatt av trygghet blant sine medarbeidere på en måte som gjør at det er lav terskel for å luften ting man opplever i kontakt med brukerne ved sentrene. Gjennom arbeidet kommer man i kontakt med mange ulike problemstillinger og utfordringer, og enkelte historier kan være tunge å bære alene. De har derfor lagt til rette for felles møter for de ansatte hvor man ser hverandre og viser seg tilgjengelige for hverandre.

Informantenes motivasjon og engasjement for denne delen av jobben som leder ved et støttesenter for seksuelt misbrukte synes å være betydelig høyere hos to av informantene enn hos den tredje.

Hvorfor er det avvik i ledernes praksis knyttet til utøvelse og ansvar i lederrollen?

Vi mener å ha hold for å påstå at det skyldes både organisasjonsform, varighet på ansettelsesforholdet og leders bakgrunn og erfaring, og i tillegg til personlige egenskaper og egnethet mener vi at det har med situasjonstilpasning og sammensetning i medarbeidergruppen å gjøre.

Informant C har ingen medarbeidere pr. i dag med taus kompetanse og besitter en medarbeiderstab med utelukkende fagkompetanse som erfaringsgrunnlag. Ut fra intervjuene kan vi se en forskjell i hvilken tilnærming disse lederne bruker ovenfor sine medarbeidere og sentrenes oppgaver basert på sammensetningen. Informant A og B har medarbeidere med taus kompetanse og bruker også deltagende lederstil i tillegg til å være sterkt støttende i tilnærmingen. Vi mener altså å finne at denne ulikheten har utspring i medarbeidernes kompetanse. Vi tolker også denne variasjonen i utøvelse av lederrollen til å ha sammenheng

med hvorvidt lederne er opptatt av å være lik de offentlige hjelpeinstansene, eller om de vektlegger å være et alternativ til de offentlige hjelpeinstansene i tråd med sentrenes opprinnelsespunkt.

Informant A og B har i tillegg stått i sine stillinger i lengre tid, mens Informant C har betydelig kortere fartstid. Dette velger vi å mene har en betydning for sentrenes utvikling, men også for medarbeidergruppene. Lange relasjoner er sterkere enn korte, slik at Informant A og B nok har en tydeligere plass ved sine respektive senter.

Vi mener også at størrelsen på sentrene og antall medarbeidere har innvirkning på hvordan man utøver sine lederroller og hvilken tilnærming man velger – bevisst eller ubevisst. Få medarbeidere kan føre til lite handlingsrom for den enkelte ved at man står så nær sine kollegaer, men samtidig kan det være en faktor som legger til rette for sterk tilknytning, felles identitet og oppfatning av arbeidet. Spørsmålet er om dette er heldig for leders evne til tilpasning basert på oppgave og relasjon. Vi tror at en leder med flere ansatte i større grad kan skille mellom rollene ved at det skapes en sunn avstand mellom leder og medarbeidere, og at medarbeiderne i slike tilfeller gis større autonomi – som igjen er en høy motivasjonsfaktor. Vi tolker våre funn på dette temaet til å være slik.

4.2 Egenerfaring som kompetanse

«Om man ikke verdsetter det levde livet som kompetanse; så hva slags holdning er det vi møter gjestene våre med?» - (Informant B)

Her er det kraftige variasjoner i responsen som gjør mye med vår oppfatning av hvordan informantene vurderer verdien av egenerfaring. To av informantene legger mye tid i spørsmålene som omhandler denne tause kompetansen og dens betydning for sentrenes evne til å stille det tilbudet de skal representere. Disse to informantene er begge av den klare oppfatning at medarbeidere med egenerfaring er en ressurs ved at de kan kommunisere med brukerne på en måte som letter brukernes prosess. Det gis samtidig uttrykk for at det er ytterst nødvendig at medarbeideren med egenerfaring er fullstendig bearbeidet i sin egen historie, og at dette er integrert i medarbeideren på en måte som ikke hindrer evnen til å utføre arbeidet med brukerne på en forsvarlig måte.

Her vil vi nevne at vi i etterkant av intervjuene har reflektert over de ulike sidene ved dette. Våre refleksjoner har gitt oss trygghet på at man med bearbeidet egenerfaring ikke

nødvendigvis har en fremtoning, holdning, de verdiene eller personlig egnethet som er passende for arbeidet ved sentrene, og at det samme gjelder for medarbeidere med fagkompetanse. Informant B gir også eksempler på søkere til ledige stillinger som har høy akademisk utdanning, men som ikke egner seg som medarbeider ved senteret. Informant B bekrefter også verdien av egenerfaring som kompetanse ved å si følgende: Har jeg to søkere som er på lik linje hvor bare den ene har egenerfaring, så velger jeg den med egenerfaring tvert.

Den andre informanten som la mye tid i dette spørsmålet har som policy ved sitt senter at det skal være en 50/50-fordeling mellom taus kompetanse og fagkompetanse blant medarbeiderne. Informanten sier at medarbeidere med taus kompetanse møter brukerne på en annen dybde enn medarbeidere med kun fagkompetanse. Det gis også uttrykk for at dette er et bevisst valg for å ivareta grunnmodellen for sentrene – altså utgangspunktet med likemannsarbeid. Informanten er opptatt av å fremheve den tause kompetansens verdi i form av hvilket tilbud man har å gi til brukerne.

“Det er lettere å gjøre de riktige tingene som brukerne synes er bra hvis du har kjent det selv på kroppen” – (Informant A)

Den siste informanten er svært tilbakeholden i samtalen om egenerfaring som kompetanse. Det sies ingenting som vi i vår tolkning kan mene er en positiv holdning eller et tydelig standpunkt til temaet. Svarene er unnvikende og ledes over i arbeidsoppgaver, funksjoner og daglige gjøremål. Vi stusser over dette og forsøker å finne andre spørsmål som kan gi oss mer om det vi vil vite noe om, men alle våre forsøk på å nå frem til noe som omhandler egenerfaring som kompetanse blir ubesvarte.

Dette gjør at vi stiller oss undrende til det store avviket i informantenes fokus på sine medarbeideres kompetanse. Hvorfor er det slikt spenn i viljen til å anerkjenne egenerfaring som kompetanse, og hvis målet med driften av sentrene skal samsvare med retningslinjene fra gjeldende departement [BLD, 2010] - hvordan forvalter lederne ved sentrene egenerfaring som kompetanse for å nå dette målet?

Her mener vi at våre funn har klare argumenter. De to førstnevnte informantene har lang fartstid i bransjen og har levd lenge og tett med seksuelle overgrep som problematikk i sitt arbeid. Sistnevnte er relativt ny i forhold til de andre, og har – slik vi klarer å tolke det – mindre erfaring med temaet. I tillegg har sistnevnte hatt ansatte med egenerfaring som

kompetanse, men ingen pr. i dag. Vi opplever tonefall, kroppsspråk og mangelen på å ville mene noe særlig om taus kompetanse som at dette er noe informantene finner utfordrende. Som vi har nevnt tidligere, mener vi det er flere faktorer som spiller inn for forskjellene, men sistnevnte informant skiller seg sterkt fra de andre ved sin oppgave og funksjonsorientering. De to førstnevnte snakker høyt og tydelig om relasjon og situasjon, og lite om oppgaver, funksjoner eller praktiske ting.

Så – vi mener at dette funnet bunner i leders evne til å tilpasse seg situasjonen. Det kan synes som at for stort fokus på oppgavene, for mye fokus på det offentlige hjelpeapparatet og for lite fokus på samhandling mellom medarbeiderne ikke er velegnet i et slikt relasjonsorientert likemansarbeid som sentrene skal bedrive.

4.3 **Kombinasjon mellom egenerfarig som kompetanse og fagkompetanse**

«Det er jo det som er så fantastisk; at man tør å være tverrfaglig» - (Informant B)

I våre spørsmål i denne kategorien gir alle tre informantene uttrykk for at de tenker at en sammensetning av disse to kompetansegrunnlagene er viktig. De to informantene som har medarbeidere med taus kompetanse sier at disse medarbeiderne har noe fagkompetanse i tillegg. Informant A har medarbeidere med kun taus kompetanse, og det er også et bevisst valg.

I vår søken etter grunnen til dette får vi innsikt i hvordan utviklingen ved sentrene har vært og hvordan de ulike sentrene drives. Noen er drevet som interkommunale selskap, med egne driftsstyrer og representantskap, mens andre driver som selvstendige enheter. Felles for alle sentrene er at det kommer yngre brukere, problematikken hos brukerne blir mer kompleks og det foretas flere henvisninger til andre hjelpeinstanser. I tillegg har tilbudene ved sentrene endret seg i noe grad, slik at behovet for fagkompetanse har økt.

Informant B har som tidligere nevnt, den mening at om sentrene bare har egenerfaring så er det uheldig. To informanter mener tilsvarende om fagkompetanse, og supplerer med at hvis de bare har fagkompetanse på sentrene, da er de noe annet enn et supplement til hjelpeapparatet.

Informant A sier at de som har kombinasjonskompetanse ofte fremstår som mer dedikerte til både problematikken og arbeidet. Det er større grad av indre motivasjon hos disse, og de yter

ofte utover det som kreves av dem. Vi tolker dette til å være drevet av immateriell³ belønning i form av å kunne bruke sine egne dårlige opplevelser som gode og nyttige erfaringer i samspill med brukerne.

Alle tre informanter gir oss forøvrig til svar angående kombinasjonskompetanse at de ikke skiller mellom de to ulike kompetansegrunnlagene i sin måte og møte de på. Disse to variantene av kompetanse sidestilles, men mest interessant er det at medarbeiderne møtes med ulik tilnærming uavhengig av dette. De møtes i de situasjonene som oppstår i løpet av arbeidsdagen basert på hvem de er som mennesker, hvilke egenskaper de har og hvilke oppgaver de skal utføre. Informant B setter gode ord til dette med å si

«... om du er i stand til å benytte kompetansen din, uavhengig av hvilken kompetanse det er»

4.4 Fagkompetanse

*«Fagkompetanse er kjempeviktig ... vi får brukere som har ganske tunge diagnoser»
- (Informant C)*

Alle informantene mener at fagkompetanse har blitt en nødvendighet ved sentrene. Bakgrunnen for dette er det økte samarbeidet med de offentlige hjelpeinstansene, men også kvalitet på både det brukerrettede arbeidet og det forebyggende arbeidet.

Informant C har høyt fokus på fagkompetanse sammenlignet med Informant A og B. I tillegg er Informant C leder ved det senteret som pr. i dag ikke har medarbeidere med taus kompetanse. Vi tolker forskjellen her til å være situasjonstilpasset i tråd med mål-middel teorien fra House & Mitchell og de ulike lederstilene denne teorien presenterer.

Informant C vender i sine svar i intervjuet stadig tilbake til fagkompetanse som argument for den jobben som gjøres ved senteret, og som det ovenstående sitatet også representerer.

Vi har gjort oss noen tanker rundt årsaken til at dette senteret synes å være belastet med det informantene stadig omtaler som pasienter – et begrep vi stusser over, tatt i betraktning at sentrene skal være et lavterskeltilbud og et alternativ til det offentlige samt at sentrene ikke skal drive behandling, men støtte i brukernes prosess – og finner forklaringen til dette i

³ Immateriell; en åndelig, ikke-materiell

hvordan senteret har organisert sitt tilbud. Vi tolker også denne informasjonen som et resultat av hvilken fagkompetanse både leder og medarbeidere har i tillegg til at de har stort fokus på å kjenne likhet med det offentlige hjelpeapparatet.

Det kan synes som om Informant C sin måte og drive senteret på ikke er den mest hensiktsmessige i kontekst av hva som ligger i retningslinjene nasjonalt [BLD, 2010]. Samtidig kan vi ikke utelukke at geografisk plassering, befolkningstetthet eller lokale føringer har innvirkning på brukergruppen, fokusområder og behov for større samarbeid med offentlig hjelpeinstanser. Vi har også tatt med senterets alder i betraktning i dette, og gjennom vår datainnsamling har vi sett at både sentrenes og leders fartstid i bransjen har betydning for hvordan man driver ledelse.

“Vi tenker ikke på hva eller hvem som er utsatt eller utdannet. De som er ufaglærte og de som er faglærte er likestilt. Så jeg som leder tenker ikke på hvem som har utdanning eller ikke utdanning, for de er akkurat like mye verdt – for meg” -
(Informant A)

Vi har tidligere i oppgaven nevnt Informant A og B sitt relasjonsorienterte fokus og hvilken betydning de mener at deltakende og støttende tilnærming har for effektiviteten og resultatene i det brukerrettede arbeidet. Trygge medarbeidere som vet at de har kollegaene med seg yter mer.

Det interessante her er hva de legger vekt på av kompetanse i et tenkt ultimatum. De er begge tydelige på at dersom de hadde valget i en ansettelsessak mellom to med lik formell kompetanse hvor den ene i tillegg hadde taus kompetanse ville de valgt sistnevnte som sin medarbeider. De gir altså uttrykk for at fagkompetansen alene ikke er av samme verdi som kombinasjonen av fag- og taus kompetanse. Dette tolker vi til å ha sammenheng med leders fokus på hva senteret har som hovedoppgave, og hva som trengs for å nå dette målet.

Likemannsarbeidet, selvhjelpsideologien og det å selv være sjef over egen prosess for brukerne er iboende grunnholdninger som har utviklet seg over lang tid. Lederne har tilpasset seg denne situasjonen gjennom å aktivt og bevisst ivareta relasjonsorienteringen. De har også tilpasset sin lederstil etter den totale kompetansen sentrene er i besittelse av, og vårt inntrykk er at dette er velfungerende medarbeidergrupper med godt samspill og høy motivasjon og trivsel.

“ ... nå har vi begynt å gi ansatte fagarbeiderutdanning som vi betaler, slik at alle sammen får fagarbeiderutdanning, men det er ikke noe krav” – (Informant A)

Informant A forteller oss også at medarbeidere med fagkompetanse søker råd hos medarbeidere med taus kompetanse i forhold til det brukerrettede arbeidet. Sjeldent eller aldri forekommer dette i motsatt retning. Dette tolker vi som at taus kompetanse blir satt høyt i verdi også blant medarbeiderne, ikke bare hos lederne eller brukerne. Dette kan vi relatere til Polyanis kontekstuelle struktur (Filstad, 2010) i hans teori om taus kunnskap hvor han hevder at deling av slik kunnskap skjer gjennom samhandling i en gitt kontekst og løpende dialog.

Det er nettopp dette vi oppfatter at skjer i de tilfellene hvor man har kombinasjonskompetanse, og at det her er medarbeiderne med fagkompetanse som har mest å lære. Gjennom faglige verktøy kan man utrette mye godt arbeid, men med tilleggsforståelse i form av læring om den tause kompetansen vil man være enda bedre i stand til å utføre det brukerrettede arbeidet.

5. Konklusjon

Så vidt oss bekjent, foreligger det ingen rapporter innenfor denne bransjen som har tatt for seg ledelsesperspektivet, og sett nærmere på det. I de forskningsrapporter og spørreundersøkelser vi kjenner til, har fokuset vært rettet mot brukerne og om tilbudet de får er relevant for problematikken seksuelle overgrep. Blikket til forskerne har ikke vært fokusert på lederne og deres rolle.

Man blir aldri bedre enn det svakeste ledd, og siden dette er en dynamisk bransje hvor menneskelige prosesser er i fokus, så stiller det høye krav til leders evne både til situasjonstilpasning men også til oppgaveorientert tilpasning.

Alt godt arbeid starter og slutter med ledelse. Alle metoder man velger å benytte blir støtteverktøy til lederens overordnede oppgave – å skape kvalitet og effektivitet. Tilbudet som gis til brukerne blir derfor ikke bedre enn hvordan lederne evner å istandsette sine medarbeider for oppgavene.

Vi har klare funn som forteller oss at relasjonsorienterte ledere lykkes i å skape samhandling mellom medarbeidere med taut kompetanse og medarbeidere med fagkompetanse. Hos disse er relasjonsbygging internt ansett som en stor del av jobben og en nødvendighet for å skape den tryggheten som trengs i det arbeidet som utføres ved støttesentrene. Dette finner vi støtte for i LMX-teorien omtalt av Brochs-Haukedal (2010) som sier at en leder-medarbeider-utveksling er basert på relasjon og gjensidig respekt og tillit. LMX-teorien sier videre at dersom kvaliteten i en slik relasjon oppfattes som god yter medarbeider mer.

Vi kan med sikkerhet si at ut fra våre observasjoner benytter ledere hvor medarbeidere har taut kompetanse i større grad deltakende og støttende lederstil, jfr. House & Mitchells mål-middel-modell og deres fremstilling av fire ulike lederstiler. Der hvor det ikke er medarbeidere med taut kompetanse har vi funnet at leder i mindre grad er bevisst på de to nevnte lederstilene. Vi oppfatter også at leder uten medarbeidere med taut kompetanse i større grad er oppgaveorientert fremfor relasjonsorientert. Hvilken effekt dette har på medarbeidergruppen har vi ikke forsket på da tidsrammen for dette prosjektet ikke ga rom for det, men det ville vært et interessant oppfølgingsstudie.

Våre innsamlede data fra informantene gir oss tydelige indikasjoner på en medarbeidergruppe bestående av kombinasjonskompetanse er den mest velfungerende sammensetningen, og at leder her i større grad gir sine medarbeidere autonomi – da knyttet til oppgaver i det brukerrettede arbeidet. Dette samsvarer med House & Mitchells mål-middel-modell hvor de sier at ledere evner å veksle i sin tilnærming til medarbeiderne basert på deres kompetanse og evne. Hovedtanken med modellen er altså at man gjennom bevisste valg av lederstil skal kunne bistå medarbeiderne i å overvinne utfordringer på en måte som gir mestringfølelse og at den har til hensikt å begrense usikkerhet hos medarbeideren. Her har vi altså funnet at lederne forvalter begge variantene av kompetanse slik at samhandlingen blir optimal. Leders tilnærming til sin lederrolle varierer altså i takt med sammensetningen i medarbeidergruppen.

Hver for seg som kompetansegrunnlag vektlegger to av tre informanter egenerfaring som den mest verdifulle. Fagkompetanse alene vurderes ikke til å ha samme styrke eller innflytelse. Vår konklusjon på spørsmålet om disse to kompetansegrunnlagene står i konkurranse eller forenlighet med hverandre kan besvares med at

1. Ja, de er forenlige – gitt at leder evner å tilpasse seg medarbeidernes ståsted, foreta innjusterte situasjonstilpasninger og ha trykk på relasjon fremfor oppgave. Til syvende og sist er det også relasjon som er tjenestene sentrene tilbyr – samtaler med brukere vil ikke kunne ha god kvalitet dersom medarbeiderne ikke er relasjonsorienterte. Lederne har derfor stort ansvar for å gi praktisk læring knyttet til relasjonsbygging.
2. Ja, de står også i konkurranse med hverandre. Informanter har uttalt at de uten tvil ville foretrekke medarbeidere med egenerfaring dersom de hadde valget. De sier også at den tause kompetansen er gull verdt for både brukere og kollegaer på en måte som hever forståelsen for problematikken rundt seksuelle overgrep. Lederne refererer også til brukernes tilbakemeldinger ved sine respektive senter hvor brukerne gir uttrykk for at de helt velger en samtalepartner som selv er utsatt for overgrep, da disse bedre forstår hva man tenker, føler og opplever.

Ut fra dette er det lov å stille seg spørrende til om egenerfaring som kompetanse fremdeles har den verdien det en gang hadde, eller om det har blitt utvannet av profesjonaliseringsjaget? Det er grunn til å tenke at egenerfaring ikke lenger anerkjennes slik den bør.

Så til sist vil vi si følgende:

Når medarbeider har taus kompetanse – er det like lett for leder å tilpasse seg medarbeiderens situasjon? Kunnskapen medarbeideren er i besittelse av er uttalt, opplevd på egen kropp og knyttet til opplevelser det kan være vanskelig – kanskje til og med umulig – å beskrive, da det er følelsesmessige erfaringer det ikke finnes konkrete ord eller begreper for.

Er det tilstrekkelig bevissthet hos lederne på hvilken verdi egenerfaring faktisk har for sentrenes tilbud, utvikling og kunnskap, og legge det til rette for at denne kunnskapen skal kunne deles på en nyttig måte for medarbeidere uten den?

Vi kan med hånden på hjertet si at våre observasjoner peker i retning av lederne i de fleste tilfellene legger tilrette for slik deling og anerkjennelse gjennom kontekstuell struktur (Polyani i Filstad, 2010) hvor dette skjer gjennom en gitt kontekst og i samhandling og dialog.

Alle er vi gode alene, men sammen blir vi best!

Litteraturliste

Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet (2010). *Retningslinjer for statstilskudd til incestsentre og voldtektssentre i 2011*. (Rundskriv Q-22/2011). Lokalisert på

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/bld/rundskriv/2011/rundskrivincest.pdf>

Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. (8. utg.). Oslo: Cappelen Damm

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen:

Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.)

Bergen: Fagbokforlaget.

Malt, U. (2009). Grounded theory. *Store medisinske leksikon*. Lokalisert 16. april 2015, på

https://sml.snl.no/grounded_theory

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkanfile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, G. (2009). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. Martinsen, Ø. L. (Red.).

(2009). *Perspektiver på ledelse*. (3. utg., s. 121 - 147). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Transkribere. (s.a.). *Bokmålsordboka / Nynorskordboka*. Lokalisert 30. mars 2015, på

<http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=transkribere&begge=+&ordbok=begge>

Figurliste:

Figur 1: Situasjonsbestemt ledelse

Figur 2: Fiedlers teori

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse som informant – sendt pr. mail

"Hei ...

Som tidligere leder ved Evas Støttesenter i Elverum (nå SMISO Elverum) har jeg utviklet et stort hjerte for brukerne, kunnskapen og kompetansen som sentrene i landet er i besittelse av. Jeg opplevde min egen jobb som en stor berikelse på alle måter, og følte meg privilegert som fikk være en del av et så sterkt fagmiljø hvor fokuset på overgrep er viktigere enn noensinne! Gjennom min stilling ved senteret - og i ettertid - har jeg gjort meg mange erfaringer, betraktninger og refleksjoner på veien. Noe av dette ønsker jeg å vite mer om, og derfor henvender jeg meg nå til deg.

Nå er det slik at jeg er student på tredje året ved Høyskolen i Hedmark, og sammen med min eminente med-skribent Rut Dyrseth skrives nå studietidens bacheloroppgave. Vi studerer ledelse og organisasjonsutvikling, og vårt overordnende tema for bacheloroppgaven er ledelse og lederrollens krav til tilnærming tilpasset medarbeiderne.

Gjennom våre diskusjoner om aktuelle temaer for oppgaven har vi altså landet på sentrene som interessante organisasjoner å forske på. Vi håper du ser nytten av dette slik som oss og at du har lyst til å stille opp som kandidat for et intervju om dette!

Vi ønsker å gjennomføre dette med noen konkrete spørsmål, men også som en samtale som gir rom for en åpen dialog. Vi tror det blir det beste grunnlaget for vår datainnsamling som forhåpentligvis skal gi oss bedre innsikt og svar til følgende problemstilling:

"Hvilke særskilte forskjeller opplever ledere ved støttesentrene for seksuelt misbrukte at det er mellom erfaringsbasert kompetanse og fagkompetanse, hvordan påvirker dette leders tilnærming og hvordan ledes medarbeidere for å skape samhandling mellom denne tause og den profesjonaliserte kunnskapen?"

Dette er i våre øyne er engasjerende tema og vi ønsker som sagt å finne ut mer om dette.

Vi kan forsikre deg om at undersøkelsen og våre spørsmål vil være fullstendig anonymisert, og at vi har gjort et tilfeldig utvalg blant alle sentre i landet - uavhengig av geografi eller

andre faktorer. Det er altså ingenting som kan identifisere deg eller hvilket senter du jobber for.

Vårt mål med undersøkelsen er å si noe om leders tilnærming til medarbeidere med ulik kompetansebakgrunn, og hvordan man skaper samhandling basert på dette.

Kanskje er det slik vi påstår i vår problemstilling - kanskje er det ikke slik i det hele tatt!

Vi ønsker å ha et grundig underlag for vår analyse og tenker at det beste er å møte deg ansikt til ansikt. Vi vil derfor gjerne komme på besøk til deg på senteret, slik at vi kan ha en god samtale om temaet for oppgaven. Vi antar at det vil være en tidsramme på 45 - 60 minutters varighet.

Vi ønsker å få gjennomført dette så fort som mulig, og lurte på om du har anledning til å møte oss en gang i uke 13. Vi har flere senter vi skal snakke med, og siden vi har litt kjørevei er det greit å planlegge litt.

Vi foreslår følgende tidspunkt for samtale: **Onsdag 25/03 klokken 12.00.**

Vi håper du synes dette høres spennende ut og at du i likhet med oss tenker det er interessant å vite mer om dette!

Vi ønsker tilbakemelding på om du stiller som intervju kandidat og om det foreslåtte tidspunktet passer for deg så raskt som mulig, og aller helst innen fredag 20.03.

Du når oss på mail - benteroen@gmail.com og rutd@live.no
eller telefon 41 55 94 04.

På forhånd takk - vi gleder oss til å høre fra deg!

Med entusiastisk hilsen fra

Bente Sjøvik Roen & Rut Dyrseth

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE

PROBLEMSTILLING:

Hvilke forskjeller opplever ledere ved støttesentrene for seksuelt misbrukte at det er mellom medarbeidere med egenerfaring som kompetanse og medarbeidere med fagkompetanse, og hvordan påvirker dette lederens tilnærming til sine lederroller?

Dette gjøres før spørsmålsstillingen settes i gang

1. Presentere oss, og si litt om hvem vi er og hva vi holder på med.
2. Informere om prosjektet vårt, og si litt om hvilke type spørsmål vi har.
3. Informere om at det vil bli benyttet en lydopptaker
4. Garanterer om full anonymitet, og at opptak vil bli slettet umiddelbart etter at vi er ferdig med våre analyser.
5. Informere om rett til å avbryte intervjuet.

1. Hva legger du i begrepet ledelse, og hva mener du er dine oppgaver som leder?
2. Hva mener du kjennetegner en god leder?
3. Hvordan jobber du for å få det beste ut av dine medarbeidere?
4. 4.1 Opplever du at medarbeidere med fagkompetanse må ledes på en annen måte enn medarbeidere som har egenerfaring innenfor senterets arbeidsfelt?
4.2 Hvis så er tilfelle; kan du utdype dette noe nærmere? Har du noen eksempler?
4.3 Hva tror du er grunnen til at du må lede dem forskjellig?
5. 5.1 Med medarbeidere fra ulike kompetansebakgrunn; hvordan opplever du samhandlingen dem imellom?
5.2 Hvis utfordringer rundt samhandling; hvordan møter du disse?
5.3 Kan du komme med noen eksempler?
5.4 Hvis samhandlingen går greit; hva tror du er grunnen til det?

5.5 Er det noe du vil gjøre annerledes?

6. 6.1 Hvor sentral er fagkompetansen for senterets tilbud?

6.2 Kan du utdype litt og beskrive hvordan du benytter deg av den?

6.4 Kan du så fortelle om hvor sentral erfaringsbakgrunn er?

6.5 Kan du utdype samt beskrive hvordan du benytter deg av den?

7. 7.1 Kan du fortelle om det er spesielle egenskaper eller særtrekk knyttet til medarbeidere med fagbakgrunn som du mener utgjør en forskjell?

7.2 Kan du utdype dette?

7.3 Hva tror du det er årsaken til det?

7.4 Kan du så fortelle om det er spesielle egenskaper eller særtrekk knyttet til medarbeidere med erfaringsbakgrunn som du mener utgjør en særskilt forskjell?

7.5 Kan du beskrive dette noe nærmere?

7.6 Og hva tror du er årsake til det?

8. 8.1 Hva vil du si er den største forskjellen i å lede medarbeidere med og uten egenerfaring?

8.2 Kan du beskrive det noe nærmere?

8.3 Hvorfor tror du det er slik?

8.4 Eventuelt hva tror du er årsaken?

Avrunde intervju med følgende:

1. Har hun noen spørsmål – eventuelt om det er noe hun lurer på?
2. Spørre om vi kan få kontakte henne på et senere tidspunkt hvis det skulle vise seg at vi lurer på noe/eventuelt har misforstått noe.
3. Ønsker hun å se det ferdige resultatet av forskningen vår, så er det mulighet til det.
4. Takke for at hun tok imot oss og sa seg villig til å delta i vårt forskningsprosjekt.