



Handelshøyskolen BI

MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	17-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	22-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10063 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Torhild Kielland

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Kunsten å skape mening i kaos		
Navn på veileder *:	Kristian Alm		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	25
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Kunsten å skape mening i kaos -

Eksamenskode og navn:

MAN 5021 Ledelse: makt og mening

Innleveringsdato:

20.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	side ii
Innledning	side 1
Problemstilling, underproblemstillinger og avgrensning	side 2
Biografi	side 3
Teori	side 6
Metode og databearbeiding	side 7
Kvalitative individuelle intervjuer og observasjon	side 7
Invitasjon til undersøkelse	side 8
<i>Deltagerne</i>	side 8
Intervjuguide	side 9
Databearbeiding	side 9
<i>Hva viste dybdeintervjuene</i>	side 9
Hermeneutisk analyse	side 11
Drøfting	side 15
Feilkilder og begrensninger	side 15
<i>Litteratursøk</i>	side 16
<i>Problemstilling og metode</i>	side 17
Underproblemstilling 1	side 18
Underproblemstilling 2	side 25
Underproblemstilling 3	side 34
Implikasjoner og framtidige studier	side 41
Konklusjon	side 41
Referanseliste	side 44
Vedlegg	side 45

Sammendrag

Studien undersøker i hvilken grad Ulf Jansen var en karismatisk leder som skapte mening for pasientene i Tyrili. Undersøkelsen har tre delproblemstillinger knyttet til Conger og Kanungos tretrinnsmodell (1998), supplert av åtte kvalitative intervjuer med; tre pasienter, fire medarbeidere i lederteamet og Ulf Jansen selv.

Min vurdering er at Conger og Kanungos tretrinnsmodell fungerer godt for å undersøke karismatisk ledelse. Det var likevel fruktbart å supplere med noen få andre teorier i drøftingsdelen. For meg skapte perspektivene knyttet til level 5 leadership (Collins 2001), kongstanke (Bjartveit og Eikeset, 2020), sårbarhet og mot [4], mer dybde i hvordan jeg kunne forstå undersøkelsen.

Studien har bestått av tre underproblemstillinger med hver sin delkonklusjon. De åtte intervjuene er gjennomsyret av sitater om tillit, respekt og hjertevarme, men også noen skyggesider ved karismatisk ledelse. Utvalget tegner et bilde av en leder som er tett vevd sammen med sitt lederteam og sine medarbeidere, og også med pasientene i Tyrili. Gitt delkonklusjonene, er konklusjonen at Ulf Jansen var en karismatisk leder som skapte mening for pasientene i Tyrili.

Innledning

Bruk og misbruk av rusmidler har historiske røtter flere århundrer tilbake i tid – ikke minst knyttet til alkohol. Den første internasjonale konvensjonen på narkotikaområdet kom først i 1912 «Haagkonvensjonen», fulgt opp av Genèvekonvensjonen i 1925 der en rekke narkotiske stoffer underkastes internasjonal kontroll og landene som ratifiserte konvensjonen, forpliktet seg til å innføre straff for brudd på konvensjonens bestemmelser. I 1961 kom FN på banen og vedtok Narkotikakonvensjonen. Denne var bredere og regulerte opium, kokablader, cannabis og andre stoffer som kunne medføre misbruk og skadevirkninger [1].

Bruk av illegale rusmidler ble imidlertid først et betydelig samfunnsproblem i Norge på slutten av 60-tallet. Det aller første beslaget av cannabis i Norge var så sent som i 1965. Høsten 1966 begynte en gruppe ungdom å oppholde seg i Slottsparken hvor de røyka hasj. Dette markerte starten på det åpne rusmiljøet i Oslo sentrum [1]. Dette skiftet i narkotikasituasjonen kom som følge av et ungdomsopprør; hippiebevegelsen. Rusbehandling ble lagt inn i psykisk helsevern og rusmiddelmisbruk ble sett på som et symptom på personlige, familiemessige og sosiale problemer (Engen, Jansen 2021).

Heroin ble første gang beslaglagt av norsk politi i 1974 og det første overdosedødsfallet ble registrert i 1976 [1]. Mot slutten av 70-tallet ble konsekvensene av rusmiddelbruk stadig tydeligere og behandlingsapparatet hadde lite effektiv hjelp å tilby. De som hadde rusmiddelproblemer gikk ut og inn av de tiltakene som fantes, stadig mer nedbrutt og forfalne. Mange som var opptatt av rusfeltet var på leting etter nye måter å forstå avhengighet på, inkludert helsedirektør Torbjørn Mork. Han var en av dem som uttalte tydelig skepsis til at «de ungdomsnarkomane skulle plasseres i vanlige psykiatriske avdelinger» (Engen og Jansen, 2021 side 13).

Den tradisjonelle psykiatriske tenkningen ble utfordret og i 1980 ga Sosialdepartementet stipendmidler til en ung sosialarbeider, Ulf Jansen og hans kone Randi Dalsaune. De fikk i oppdrag å reise til Sverige og studere alternative tilnæringsmåter og starte opp et nytt tilbud som kunne være et alternativ for ungdom med rusmiddelproblemer.

Denne muligheten ble starten på historien om Tyrili, en stiftelse som begynte med seks plasser for ungdom og som i dag, 43 år senere årlig gir tilbud til over 200 pasienter fra Trondheim i nord til Arendal i sør og Molde i vest. Jeg har selv vært ansatt i rusfeltet i mange år og har vært nysgjerrig på Ulf Jansens lederstil, hans holdning til utvikling av kunnskap og hans åpenhet for mangler og svakheter i seg selv og i egen stiftelse. Jeg har aldri selv vært ansatt i Tyrili, men var nysgjerrig på om jeg kunne finne sårbarhet - i det som jeg i min forforståelse oppfattet som stort mot. Min ambisjon med prosjektoppgaven var å lære mer om en eventuell sammenheng mellom mot og sårbarhet i lys av makt og mening.

Problemstillinger og avgrensning

Problemstilling

I hvilken grad var Ulf Jansen en karismatisk leder som skapte mening for pasientene i Tyrili?

Underproblemstillinger

I hvilken grad viste Ulf Jansen evne til sensitivt å evaluere status quo i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili?

I hvilken grad evnet Ulf Jansen på ukonvensjonelt vis å formulere en visjon i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili - med sikte på en idealisert framtid?

I hvilken utstrekning har de ansatte opplevd å være meningsfulle verktøy i Ulf Jansens hender for å skape mening for pasientene i Tyrili?

Avgrensning

Det er en mengde litteratur som beskriver karismatiske ledelsesteorier.

Undersøkelsen i denne oppgaven er avgrenset til tretrinnsmodellen beskrevet i boken «Charismatic Leadership in Organizations» av Jay A. Conger og Rabindra N. Kanungo (1998). Modellen gir ramme for oppgavens drøftingsdel.

Oppgaven omfavner hele Jansens lederperiode, men i de åtte intervjuene som er gjennomført, er det lagt størst vekt på de 25 første årene. Oppgaven har en tradisjonell struktur med innledning, biografi, teoridel, metode, databearbeiding og drøfting. Avgrensninger og funn vil styre drøftingsdelen.

Biografi

Ulf Jansen (1950 -)

Ulf Jansen vokste opp med fire søsken på Oslos østkant med hjemmeværende mor og en far ansatt på Aker mekaniske verksted, et sted faren arbeidet helt fram til nedleggelsen i 1982. Ulf Jansen var svært aktiv politisk og forfektet radikale verdier på venstresida. I intervjuet til prosjektoppgaven forteller han:

«Vi var snytt ut av 70-tallet. Det opprørske i forhold til Vietnamkrigen. Vi var prega av det – var progressive og radikale. Vi var aktivister, demonstranter, var vant til å føre harde diskusjoner - trodde helt og fullt på våre egne sannheter og var standhaftige til vi ble overbevist om det motsatte. Vi orka å stå i motsetninger. Vi ønska sosialistisk revolusjon. De fleste av oss som starta Tyrili var AKPml-ere eller sympatisører. Vi bar med oss det inn i Tyrili – jeg vil si at politisk bevissthet var en forutsetning for Tyrili.».

Han tilhørte en gjeng som ble kalt *frikere*. De hadde langt hår og var kledd i afghanerpels og fargerike slengbukser. Det var faner og frigjøring, store meningsbrytninger, sosialistiske ideer knyttet til begreper som solidaritet, likeverd og fellesskap og ikke minst handlekraft og tro på en bedre verden (Engen og Jansen, 2021).

Ulf Jansen og kona Randi Dalsaune var med andre ord i en vennegjeng der de var vant til politiske diskusjoner og en pågående kamp for å overbevise andre med gode argumenter. De var preget av en ukuelig tro på forandring, både på samfunnsnivå og individnivå, og en optimisme og tillit til egne krefter (Engen, Jansen, 2021). Engasjementet for ungdom med rusproblemer var også en fellesnevner for vennegjengen. For Ulf Jansen sin del dypt forankret i sin egen oppvekst og unge voksenliv preget av to brødre med alvorlige rusproblemer. Storebror Bjørn og lillebror Tore døde begge av overdose før Tyrili åpnet dørene i 1980. Ulf Jansen forteller i prosjektintervjuet:

«Jeg bar med meg historien som jeg har. Det har vært en del av min oppvekst. Og det har nok forma meg mer enn jeg har vært klar over. Hvorfor jeg har tatt de valgene jeg har tatt. Men å ha hatt to brødre som begge to døde av overdose har prega meg i forhold til yrkesvalg. Min eldre bror som var ungdomskriminell og misbruker forma min ungdomstid – og en lillebror som fulgte i kjølvannet av det

senere. Så det er nok ingen tilfældighet at jeg sånn sett valgte å bli sosialarbeider. Det å ha opplevd det så nært, den fortvilelsen og maktesløsheten i det ene øyeblikket og trua på at det skal gå bra i det neste – den berg og dalbanen som familien ble stående i».

I likhet med myndighetene i Norge var Ulf Jansen i 1979 på leting etter gode svar på bedre behandlingstilbud for ungdom med rusmiddelproblemer. Jansen hadde allerede arbeidet noen år med rusproblematikk, og Randi var sykepleier på hjerteovervåkningen på Rikshospitalet. Dette året sendte Sveriges TV1 filmen «Upprettelsen» om Hasselakollektivet som huset ungdommer med alvorlige rusproblemer på tvang i ett år. Filmen fanget umiddelbart interesse hos Ulf Jansen. I boka «Mulighetenes sted» skriver han at «All søkingen etter gode svar var med ett over. Det var som om alle brikkene i puslespillet plutselig falt på plass» (side 14).

Initiativet til Tyrili kom fra Sosialdepartementet og med statsstipend dro Ulf Jansen og kona Randi Dalsaune til Valstadkollektivet og Hasselakollektivet i Sverige. Men var det noe det norske fagfeltet var enige om, så var det at tvang var ubrukelig og et utenkelig utgangspunkt for noe positivt. I Sverige møtte de imidlertid både ansatte og ungdommer som med stolthet argumenterte for bruk av tvang (Engen og Jansen, 2021). Ulf Jansen forteller i prosjektintervjuet:

*Da vi traff Hassela som var veldig sosialdemokratisk orientert og snakket om arbeiderklassens sønner og døtre, så traff det oss veldig. De snakka sånn som vi gjorde. De satt hele narkotikapolitikken inn i en sammenheng. Hvem er det som tjener på dette liksom og hvem er det, det går ut over? Jo det er først og fremst arbeiderklassens barn. Skal vi bare sitte og tvinne tommer og se på at de går til grunne fordi vi ikke vil bruke tvang? Det var **det** som var utgangspunktet. Men det var helt utenkelig for oss å skulle bruke tvang med vår historie med Gaustad, Bastøy og Reitgjerdet og tusenvis av overgrep. Forferdelige historier. Var vi enige om **noe** så var det jo i hvert fall det. Men så møtte vi Hassela som argumenterte med solidaritet. Hvem er **vi** og hva er det vi står for liksom - når vi ikke vil stoppe det – er det bedre at de går til grunne? Det var **den** type offensiv argumentasjon – du ble helt skrelt! Alt ble snudd helt opp ned. Og det progressive radikale vi stod i, ble bare snudd på hue i den samme meningen. Vi hevda jo det*

samme, men de sa at vi måtte være villige til å bruke tvangen - som vi ikke ville bruke i Norge, men som også gjorde at folk gikk ut og inn av institusjoner. Folk kom like fort inn som de var ute igjen. Dette var jo på slutten av 70-tallet og det var jo da vi begynte å se de første overdosene. Misbruket eskalerte og vi så at vi ikke nådde fram med de tiltakene vi hadde i Norge overfor veldig mange.

Tyrili ble Norges svar på Hassela og åpnet dørene sommeren 1980. Med seg hadde Ulf og Randi datteren Sigrun på ett år og fire andre voksne fra vennegjengen. Seks ungdommer flyttet også raskt inn. Sammen levde de i et bofellesskap der de delte arbeid, skole og fritid. Pasientene, eller «elevene» som betegnelsen var innledningsvis, var barn og ungdom med rusmiddelproblemer – de fleste plassert på tvang gjennom barnevernet. Etter få år kom sønnen Anders.

Tyrili er en eiendom med et rødmalt tun i Mesnali, nær Sjusjøen - 15 kilometer fra Lillehammer. Tyrili skulle være et alternativ til det tradisjonelle tilbudet til ungdom og ble derfor lagt under Kommunal- og arbeidsdepartementet og ikke Sosialdepartementet. Hovedvekten ble lagt på arbeidstrening og å lære ferdigheter for «et normalt liv» (Engen, Jansen 2021). Bofelleskap, fostring, utdanning, oppreisning og kamp var verdibegrepene i oppstarten. Tyrili var allerede før det startet et omstridt behandlingstiltak. Hovedgrunnen var, som Jansen godt beskriver i sitatet over, at kollektivet var først ut blant rusmiddeltiltak i Norge, i å bruke tvangsplassering etter barnevernsloven (Engen, Jansen 2021) og tvangsbehandling hadde en historie som Norge skammet seg over.

Ulf Jansen beskriver i prosjektintervjuet den første tiden slik:

Jeg ville gjerne at andre skulle få en mulighet som ikke mine brødre hadde fått. Det var viljen og kraften bak. Skape noe som ga andre en annen type revansj i livet. Jeg hadde veldig tro på at vi hadde funnet et svar. Bekjentskapet med Hassela ble en sannhet, men vi så allerede etter første kullet at vi måtte justere oss. Vi arvet en idé, men de som kom til oss – halvparten av gruppa kunne ikke skrive og lese, vi tømte jo Stenersgata for barneprostitusjon – og det er klart at – allerede der så begynte vi å se at vi måtte gå noen andre veier enn modellen fra Hassela, men grunnsynet lå der.

Ganske raskt ble Tyrili et populært tilbud blant mange av ungdommene i målgruppa. Ulf Jansen og de andre i ledergruppa deltok aktivt i det offentlige ordskiftet og i 1989 kom filmen «For harde livet» der et filmteam følger en håndfull ungdommer på Tyrili gjennom 16 måneders kamp mot rusavhengighet, fra sentrumsgater i Oslo til hvite fjellvidder, fra fengsler til frihet under ansvar. Filmen ble en varm historie om seire og nederlag, i kampen for et verdig liv. Filmen brøt ned en rekke fordommer omkring ungdom med rusmiddellidelser, og stilte spørsmålsteget ved vedtatte holdninger innen behandling og omsorg. «*Usminket og direkte står ungdommene fram og lar ingen sitte uberørt igjen i kinostolen*», lød kinoomtalen ifølge Filmarkivet [2].

I norsk rusbehandling var Tyrilistiftelsen innledningsvis et lite alternativ - og tok imot kun noen få ungdommer hvert år. I dag, 43 år senere, tar Tyrili imot cirka 200 pasienter i året. Tyrili har nå avdelinger fra Trondheim i nord til Arendal i sør og Molde og Stavanger i vest. Med andre ord ledet Ulf Jansen stiftelsen gjennom utviklingen fra å være ett lite kollektiv på Mesnali ved Lillehammer til å bli mange enheter. Parallelt ledet han stiftelsen gjennom store systemiske endringer for å tilpasse tilbudene i tråd med rusreformen i 2004, der stiftelsen etter hvert ble den største ideelle aktøren innen Tverrfaglig spesialisert rusbehandling med solide anbudsavtaler med de regionale helseforetakene.

Ulf Jansen er i rusfeltet kjent for sine sterke verdisetninger som «*Det finnes ikke håpløse mennesker, bare situasjoner som virker håpløse*». Internt i Tyrili er det én grunnleggende verdi som rager over dem alle: «Det er Tyrili som lag som vinner fram. Det er lagspillet, tilhørigheten, vi-følelsen og stoltheten som skaper Tyrili – mulighetenes sted!» (Wangensteen og Jansen 2015, side 9).

Teori

Teorien bak undersøkelsen bygger på boken «Charismatic leadership in organizations» av Jay A. Conger og Rabindra N. Kanungo (1998).

For å identifisere og gi et oversiktlig bilde over hvilke essensielle atferdskomponenter som skaper karismatisk ledelse, har Conger og Kanungo utviklet en tretrinnsmodell (figur 1).

Trinn 1 Sensitivt evaluere status quo	Trinn 2 Formulere mål og visjoner	Trinn 3 Vise hva som må til for å oppnå målene
Kritisk blikk Ser muligheter Anerkjenner andres evner og behov	Ferdigheter i å artikulere inspirerende mål for en idealisert framtid	Ferdigheter i å bruke innovative og ukonvensjonelle virkemidler Ferdigheter i å bruke personlig makt til å påvirke

Figur 1.

Graden av tilstedeværelse og intensitet av komponentene vil variere mellom ulike karismatiske ledere, skriver forfatterne og understreker at komponentene virker inn på hverandre ved at en karismatisk leder konstant vil bevege seg fram og tilbake mellom de tre trinnene. Conger og Kanungo tegner et bilde av karismatisk ledelse som en prosess der komponentene beveger medlemmene av en gitt organisasjon vekk fra status quo og inn mot et ønsket langsiktig mål.

De tre trinnene i modellen, i figur 1, skaper hver for seg rammene for de tre underproblemstillingene i undersøkelsen. Modellen i sin helhet skaper rammene for studien.

Undersøkelsen forutsetter at opplevelse av mening skapes innenfor et karismatisk konsept. En kan tenke seg muligheten av at Ulf Jansen var en kjedelig og uinspirerende leder. Min forforståelse gjorde likevel at jeg valgte å bruke trinnene i modellen som verktøy i å forstå hans lederprosjekt. Conger og Kanungo beskriver i en utvidet form av modellen hva som skiller karismatiske og ikke-karismatiske ledere, hvilket er et av flere poeng å peke på i drøftingsdelen.

Metode og databearbeiding

Kvalitative individuelle intervjuer og observasjon

Som metodisk verktøy for å undersøke underproblemstillingene ble det brukt kvalitative åpne dybdeintervjuer og observasjon - i form av:

- to telefonintervjuer
- to intervjuer på den digitale plattformen Teams
- tre fysiske intervjuer fordelt på to individuelle intervjuer og et gruppeintervju med to deltagere

Lengden på intervjuene var fra 40 – 90 minutter. Målet var å få flere perspektiver på hva som kan skape mening for unge mennesker med store rusproblemer, sett med ulik historisk forståelse (Krogh, 2014) og i større grad forsøke å forstå ut fra autentiske kilder. De tre underproblemstillingene rammet inn tema for intervjuene.

Deltagerne i undersøkelsen ble valgt, ut fra en variasjon av funksjoner og relasjoner, med mulighet til å utfylle, korrigere og eventuelt gi motstand til en sympatisk og karismatisk forforståelse av Ulf Jansens lederstil. Funn ville kunne peke på verdifulle elementer til underproblemstillingene i undersøkelsen.

[Invitasjon til undersøkelse](#)

En forsker i Tyrili, som fortsatt er en del av ledergruppa, tok på seg oppdraget å finne representanter med ulik tilnærming til Ulf Jansen. Kriteriet var kjennskap over tid. Alle åtte bekreftet skriftlig på e-post eller sms at de ønsket å delta i undersøkelsen etter å ha mottatt et informasjonsskriv (Vedlegg 1).

[Deltagerne](#)

De som ble intervjuet var Ulf Jansen selv, fire medarbeidere fra hans ledergruppe gjennom mer enn 30 år og tre personer med pasienterfaringer fra Tyrili på 80 og 90-tallet, en av dem tilbake som pasient i senere tid. To av pasientene hadde i tillegg erfaring med å være ansatt i Tyrili i en eller flere perioder.

[Ledergruppa i Tyrili](#): Stiftelsesledelsen i Tyrili har vært organisert på flere måter i løpet av perioden. Felles for de fire som ble intervjuet i undersøkelsen er at alle har vært ansatt i lederfunksjoner i mer enn 30 av de 38 årene Ulf Jansen ledet Tyrili. Tre menn og en kvinne ble intervjuet, to av mennene er pensjonister, de andre to er fortsatt ansatt i Tyrili. Én av de fire var med helt fra starten i 1980.

[Pasienter i Tyrili](#): Å være pasient i Tyrili innebærer å ha et betydelig rusmiddelproblem. Felles for ungdommene de første årene var at de ofte kom på tvangsvedtak fra barnevernet. De var gjerne 16 – 17 år gamle. Rammen for innleggelsen var 12 til 16 måneder, ofte med tilbud om oppfølging i lang tid etter dette. Dette var situasjonen for to av pasientene som ble intervjuet – den tredje var noe eldre og kom frivillig. To kvinner og en mann ble intervjuet.

Intervjuguide

Tre ulike *skisser* til intervjuguider ble utviklet; en til Ulf Jansen (vedlegg 2), en til medarbeidere i lederteamet (vedlegg 3) og en til tidligere pasienter (vedlegg 4). Spørsmålene ble inspirert og formulert ut fra tretrinnsmodellen og tilhørende kjernebegreper i Conger og Kanungo (1998). Spørsmålene ble også bearbeidet gjennom veiledning til å inkludere flere åpne spørsmål som inviterte til dialog og refleksjon omkring pasientenes opplevelse av Ulf Jansens lederstil.

Databearbeiding

For å forenkle skriveprosessen og sikre korrekte sitater ga alle deltagerne muntlig samtykke til å benytte en enkel opptakspenn i dybdeintervjuene. Sitatene er anonymisert, med unntak av sitatene fra Ulf Jansen. Opptakene ble destruert etter at intervjuene var skrevet ut.

Hva viste dybdeintervjuene?

Dybdeintervjuene bidro til å synliggjøre nyanser som vanskelig ville blitt oppdaget foruten. Figur 2 viser funnene knyttet til karismatiske talenter og tilhørende «skyggesider». Conger og Kanungo vier et helt kapittel til skyggesider ved karisma. Ut fra funnene var det naturlig å inkludere dette perspektivet. Karismatiske ledere ser ut til å være dyktigere på innovasjon og endring enn administrasjon, skriver Conger og Kanungo (1998). Som et resultat mangler de gjerne evnen eller ønsket om å prioritere oppgaver relatert til effektiv styring gjennom kontrollsystemer, rutiner og struktur. Dersom de ikke omgir seg med talentfulle støttespillere kan de stå i fare for karakterbrister der narsissisme, egoistiske behov og vinning kan skape skyggesider.

Funnene er sortert ut fra tretrinnsmodellen (figur 1). I figur 2 er *trinnene* skissert nedover i første kolonne, kolonne nummer to viser karismatiske talenter knyttet til trinnet, mens kolonne tre viser tilhørende skyggesider. Funnene i undersøkelsen, er markert med bokstavene L, P og J knyttet til om de er hentet fra sitater fra medarbeidere i ledergruppa (L), pasientene (P) eller Ulf Jansen (J).

Tretrinnsmodell	Karismatisk talent	Skyggeside
<p>Trinn 1 Sensitivt evaluere status quo. (Kritisk blikk, se muligheter, anerkjenne andres evner og behov)</p>	<p>Var nysgjerrig og gjorde stadige grep for endring og utvikling (LPJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ evne til å skifte ståsted ut fra ny kunnskap (LPJ) ▪ strakk seg langt/ innovativ i møte med pasienter som andre ga opp (LPJ) ▪ i kontinuerlig bevegelse. Alltid på leting, framoverlent (LJ) <p>Utholdenhet (LP)</p> <p>Trygg og anerkjennende (LP)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ møtte alle med respekt og tillit (LPJ) ▪ viste ekte følelser, var ærlig, bød på seg selv og hele sin familie (LPJ) ▪ var tett på, tålmodig, raus, direkte, inkluderende, ga aldri opp (LPJ) <p>Oppmuntret uenighet og dynamikk (LPJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gikk i spissen for intense diskusjoner og krangler på alle nivå (LPJ) ▪ var i opposisjon til resten av behandlings-Norge (LJ) ▪ var en fighter og en hærfører i front, vek aldri unna ubehageligheter (LP) 	<p>Kunne starte en serie prosjekter parallelt, noe som «tvang» medarbeiderne inn i roller der de måtte bremse omfang og antall (L)</p> <p>Utålmodig (LJ)</p> <p>På noen områder sårbar for kritikk, kunne være brå/firkanta eller vag overfor ansatte (L)</p> <p>Trenger å bli likt (L)</p> <p>Tålte dårlig å stå i vanskelige personalkonflikter over tid (LJ)</p> <p>Sa aldri nei til tidligere pasienter da de kontaktet han for råd og hjelp (LPJ)</p>
<p>Trinn 2 Formulere mål og visjoner (Ferdigheter i å artikulere inspirerende mål for en idealisert framtid)</p>	<p>Karismatisk taler (LP)</p> <p>Enorm drivkraft/ engasjement (LP)</p> <p>Strategisk med klar retning (LJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sterk retoriker (LP) ▪ klare formulerte visjoner som skapte motivasjon og entusiasme (LP) ▪ lyttende, diskuterte målene åpent med ledergruppa og pasientene, søkte konstruktiv dynamikk (LPJ) ▪ «Et lim på alle nivåer i organisasjonen», Skapte et meningsfellesskap i å styre Tyrili sammen (LPJ) 	<p>Ble periodevis forgudet av pasienter og ansatte (LP)</p> <p>Arroganse/tidvis aggressivt engasjement som kunne virke skremmende (L)</p> <p>Kunne i perioder glemme «vi» og kun si «jeg» om innsats flere stod bak (L)</p>

	Hadde en optimistisk letthet (PLJ)	
Trinn 3 Vise hva som må til for å oppnå målene (Ferdigheter i å bruke innovative og ukonvensjonelle virkemidler Ferdigheter i å bruke personlig makt til å påvirke)	<p>Hadde autoritet og stor handlekraft (LP)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etterlater seg en stor, velfungerende bedrift ▪ Modig (LPJ) ▪ Risikovillig (LPJ) ▪ Aldri redd for makt (LJ) ▪ Kreativ (LP) <p>Relasjoner som bærebjelke i alt arbeid, alle ble én stor familie. (LPJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ organiserte virksomheten slik at flest mulige relasjoner kunne oppstå (LJ) ▪ var tett på både pasienter og ansatte, «var overalt» (LP) ▪ en fantastisk lagleder (LP) <p>Knyttet lett til seg folk i ulike posisjoner og med ulike egenskaper (LJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Var god på allianser (LJ) <p>Ga medarbeidere stor tillit og stolte på deres dømmekraft og faglighet (LJ)</p> <p>Var en praktisk hjelper i tillegg til å være samtalepartner (LP)</p> <p>Ga pasientene valg og ansvar i eget liv (PLJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ga pasienter stor tillit, ansvar og ansatte flere av dem i sentrale stillinger i stiftelsen (PLJ) 	<p>Uro (LJP)</p> <p>Hadde få/ingen begrensinger på hvor mye han jobbet (LPJ)</p> <p>Mindre god på struktur, systemer, rutiner og formaliteter (LJ)</p> <p>Somatisk sykdom som relaterte til stor arbeidsmengde og økonomisk press (LJ)</p> <p>Sårbarhet knyttet til behandlingsavbrudd og overdosedødsfall (LPJ)</p>

Figur 2, funn - dybdeintervjuene

Hermeneutisk analyse

I tillegg til dybdeintervjuer og observasjon, ble hermeneutisk analyse brukt som verktøy. Hermeneutikk er forståelseskunst (Krogh 2014), eller med Gadammers (1960) ord «en generell filosofisk teori om hva forståelse er, hva som skjer i oss og med oss når vi forstår». Gadamer så forståelse som et grunntrekk ved mennesket og en forutsetning for, og en betingelse for læring. Teorien er et

grunnfjell, mens intervjuene i undersøkelsen gir rik tilgang på flere konkrete perspektiver på hva som kan skape mening for unge mennesker med store rusproblemer, sett med ulik historisk forståelse (Krogh, 2014). Det å i større grad forsøke å forstå ut fra autentiske kilder kan hjelpe oss til å forstå bedre.

Gjennom hele oppgaven har jeg valgt å gjengi sitater fra prosjektintervjuene, til fortolkning og som støttespillere til abstrakte eller konkrete poeng. Sitatene vitner i mine øyne ofte om engasjement og valg; hva informantene lar seg engasjere av, velger eller lar andre velge for seg (Skjervheim, 1996). Deres egne ord har stor kunnskapsproduserende effekt i å forstå Ulf Jansens lederprosjekt slik jeg ser det. Det å la de selv fritt komme til orde gir meg et større rom til å fortolke og forstå.

Forståelse kan være rettet mot å avdekke meningen med noe eller i noe, det vil si lokalisere mening i menneskeskapte verk eller prosesser. Johann Gustav Droysen beskrev på 1800-tallet skillet mellom å forklare og å forstå. «Å forstå gjennom forskning» er Krogh (2014) sin oversettelse av Droysen når han greier ut om forskjellen mellom naturvitenskap og humaniora. Droysens poeng var å skille mellom de objektene som naturforskeren står overfor og objektene en historiker står overfor. I dette landskapet peker han på et helt sentralt skille mellom å forklare konkrete objekter kontra å forstå resultatene av menneskelig virksomhet. Begrepet 'å forstå' knytter Droysen gjerne til enkeltindividet og hva som gjør den enkelte til noe mer enn et produkt av sine omgivelser. Han mener at alle har sin egen historie som vanskelig kan reduseres til å passe inn under en allmenn lov.

Droysens tanker kan ha røtter helt tilbake til den greske filosofen Aristoteles (Krogh 2014). Aristoteles lærte oss et viktig filosofisk poeng – at all kunnskap begynner med observasjon. Overalt finner vi elementer som ikke kan reduseres til å være enkelttilfeller av allmenne lover. Når han beskrev skapte gjenstander pekte han nettopp på det individuelle poenget med kunstnerens tanke/idé, den bestemte plass som gjenstanden skal fylle og kunstnerens individuelle dyktighet i å skape. Linjene fra Aristoteles er tydelige inn i vår tids egen tradisjon innen akademia og er fortsatt relevante i å forstå et problemkompleks. Positivismedebatten oppstod rundt 1960-tallet der Hans Skjervheim med sin artikkel «Deltakar og tilskodar» (1957) ble sentral. Hans viktigste poeng var å skille mellom når vi opptre som tilskuere der vi observerer andre mennesker som objekter og forholder oss

uinteressert til det de har uttalt som en sak eller et faktum, - og når vi er deltagere der vi genuint interesserer oss for det et annet menneske sier, tar stilling, er kritiske og selvreflekterende. Skjervheim sine beskrivelser om mellommenneskelige relasjoner er inspirerende og gir mening i min tilnærming i å forstå bedre hvordan karismatiske talenter kan påvirke opplevelsen av mening for mennesker i svært kaotiske og vanskelige livssituasjoner. Et konkret eksempel er intervjusituasjonene i undersøkelsen der jeg flere ganger aktivt tok stilling og reflekterte spontant sammen med informanten omkring perspektiver som ikke var planlagt på forhånd. Dette er grunnen til at intervjuguidene er omtalt som *skisser*.

Perspektivene er også relevante for min forforståelse – der jeg som deltager og ansatt i rusfeltet i mer enn to tiår har hatt stor interesse for en rekke saker og problemstillinger. Min horisont, for å bruke Gadamer's begrep (1960), har i undersøkelsen møtt åtte andre menneskers horisonter. Den samlede summen av fordommer og antagelser kan vi vanskelig ha oversikt over. Undersøkelsen vil kanskje først og fremst kaste lys over mine egne antagelser og forforståelser, og hvordan disse har påvirket formuleringer i intervjuene og databearbeiding. Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingsdelen.

For Gadamer var ikke forståelseskunst en metode, men noe som ligger dypere og som kommer FØR alle metoder i vitenskapene. Hans tanke var at en analyse alltid er farget av våre fordommer og vår forforståelse. At vi alle er produkter av en bestemt tidsperiode og historisk tilstand (Krogh 2014). At vi ikke enkelt kan leve oss inn i tidligere tider uten parallelt å måtte forklare forbindelsen mellom tidsperiodene. Slik sett får all forståelse et historisk problem, skriver Krogh.

Det er et problem å skru tiden tilbake til 1980 og forklare forbindelsen til 2023 når behandlingen av mennesker med rusproblemer har endret seg så dramatisk. I 1980 var det ofte politiet som håndterte «de narkomane», kjørte dem i uniformerte biler til Gaustad sykehus, der de ble kortklipt og bedt om å finne seg arbeid. I dag er behandlingsskjeden for mennesker med rusmiddelproblemer tverrfaglig, på tvers av tjenestenivåer og ulike helsetjenester, gjerne omtalt som pasientforløp.

Ulf Jansens lederstil i 1980 var sterkt preget av hans radikale politiske ståsted og verdigrunnlag. Han ønsket «å skape et best mulig behandlingsinnhold for dem

som trengte det mest, ønsket å skape noe som gjorde at folk fikk en annen mulighet i livet» (sitat fra prosjektoppgaveintervju med Ulf Jansen). Etableringen av Tyrili var derfor en form for opprør til det hierarkiske og psykologmedisinske tilbudet som ikke var i stand til å avhjelpe bølgen av overdoser i 1980. Overdoser er imidlertid fortsatt et stort problem og bruk av tvang frekventerer stadig som debatt-tema i media. Forbindelsene er derfor kanskje flere, og i sentrum står det samme menneskesynet med solidaritet som en kontinuerlig verdi i Tyrili.

Mitt forsøk på å forstå har et historisk problem, men Krogh (2014) mener at det originale ved Gadamer er hvordan han nekter for at dette betyr at vi må gi opp å forstå fortiden. Tvert imot mener han at fordommer er positive forutsetninger for forståelse. Han understreker dette fordi fordommer alltid kan korrigeres – vi må begynne et sted for å forstå – være åpne og ha evnen til å korrigere vår forståelse. Dette fører oss til den hermeneutiske sirkel som nettopp illustrerer en korrigerende av fordommer og forståelse. Du begynner å se på noe ut ifra et ståsted, men kommer ikke tilbake samme sted. Krogh (2014) peker både på Gadamer og Heidegger der de beskriver sirkelbevegelsen i å forstå en prosess. Deres poeng er at vi aldri kommer i gang om vi prøver å stille oss på bar bakke. Gjennom en sirkelbevegelse der vi starter med et sett av fordommer og antagelser går vi i gang med et arbeid der vi støter på andre horisonter. Nye momenter vil dukke opp og vår forståelse vil kunne utvikle seg og skape nye horisonter og forståelser. Sirkelen kan derfor gjerne tegnes opp som en spiral, for forståelsen har endret seg i løpet av tid, den er ikke avsluttet. Ved å tegne opp den hermeneutiske sirkelen som en spiral, fremheves også et normativt element ved vitenskapelig forståelse: Prosessen bør være uavsluttet og åpen. En som undersøker noe, skal gjøre sin forståelse tilgjengelig for endring og mulige forbedringer.

Denne undersøkelsen består både av å analysere og forstå åtte intervjuer parallelt med å bruke pensum og litteratur forfattet av Ulf Jansen og andre fra hans ledergruppe. Å tenke utvikling som en spiralprosess er spesielt fruktbart i møte med en leder som Ulf Jansen, som kontinuerlig i sin ledergjerning, gjennom bøker, artikler og intervjuer, sterkt uttrykker nysgjerrighet og sult etter stadig ny kunnskap om måter å forstå avhengighet. Hans uttrykte ambisjon har hele tiden vært å forstå bedre, utvikle og skape bedre behandlingstilbud til unge mennesker med rusproblemer.

Drøfting

I dette kapittelet drøftes Ulf Jansens karismatiske lederprosjekt med utgangspunkt i Conger og Kanungos (1998) tretrinnsmodell, de tre underproblemstillingene og data innhentet fra åtte intervjuer (figur 2).

Kapitlet vil først drøfte svakheter ved metoden og mulige feilkilder og begrensninger. Videre drøfte de tre underproblemstillingene som hver får sin delkonklusjon. Avslutningsvis drøftes implikasjoner for praksis og videre studier.

Kapitlet er delt inn i tre deler:

- Feilkilder og begrensninger
- Underproblemstillinger
 - I hvilken grad viste Ulf Jansen evne til sensitivt å evaluere status quo i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili?
 - I hvilken grad evnet Ulf Jansen på ukonvensjonelt vis å formulere en visjon i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili - med sikte på en idealisert framtid?
 - I hvilken utstrekning har de ansatte opplevd å være meningsfulle verktøy i Ulf Jansens hender for å skape mening for pasientene i Tyrili?
- Implikasjoner for praksis og videre studier

Feilkilder og begrensninger

Det finnes mange forklaringer på hvorfor vi misoppfatter eller mistolker virkeligheten. Valg av metode og spørsmål til intervjuene kan eksempelvis ha en rekke feil og være påvirket av antagelser og fordommer. Dette kan igjen påvirke både meg som intervjuer og deltagerne til å få en fordreid persepsjon av virkeligheten. Som nevnt i metodekapitlet møter min horisont (Gadamer 1960) av fordommer og antagelser åtte andres horisonter. En begrensning blir mangelen på oversikt over den samlede summen av fordommer og antagelser. Undersøkelsen vil kanskje først og fremst kaste lys over mine antagelser og forforståelser, og hvordan disse har påvirket formuleringer i intervjuene og databearbeiding.

Et eksempel er hvordan den samfunnshistoriske konteksten utmerker seg i undersøkelsen. Min politiske erfaring er beskjedent, mens jeg i møte med Ulf Jansen og flere fra hans ledergruppe møter mennesker med et svært aktivt politisk

engasjement over mange tiår. Deres venstreradikale ståsted var en svært viktig kontekst for opprettelsen av Tyrili. Ulf Jansen beskriver det slik i prosjektoppgaveintervjuet: *De fleste av oss som starta Tyrili var AKPml-ere eller sympatisører. Vi bar med oss det inn i Tyrili – jeg vil si at politisk bevissthet var en forutsetning for Tyrili.* Samfunnshistorisk var klassekampen for arbeiderklassens frihet, en kontekst som var tett vevd sammen med engasjementet for ungdom i vanskelige livssituasjoner. Det var også en av mine forforståelser som ble belyst i flere av intervjuene. At flere fra ledergruppa fikk uttale seg om dette gjorde kanskje feilkildene færre og muligheten til å forstå utviklingen i Tyrili klarere.

Gjennom de åtte intervjuene fikk jeg et stort materiale å bearbeide. Dette utfordret meg spesielt på systematisk bearbeiding og sortering inn i tretrinnsmodellen. Min forståelse av situatene og plassering i modellen kan være en feilkilde.

Det som kan motvirke feilkilder er veiledning og innspill fra andre medstudenter og kollegaer, noe som også ble avgjørende i denne undersøkelsen.

Motargumentene mot vurderinger og beslutninger var nyttige. På den annen side kan innspillene fra medstudenter i like stor grad, være påvirket av feilkilder. Et annet hjelpemiddel ble å bevisst bruke Kahnemans (2012) teori om å «System 1 og 2». Dette ble særlig viktig for meg i innspurten av skrivingen. Kahneman skriver blant annet at å trekke forhastede slutninger er risikabelt når du ikke er fortrolig med situasjonen, innsatsen er høy og det ikke er tid til å innhente mer informasjon. Det er under slike forhold intuitive feil er sannsynlige og kan unngås med en bevisst inngripen fra System 2. Min undersøkelse ble planlagt i god tid og inkluderte flere stoppunkt der retning, erfaringer og funn ble oppsummert.

Medstudenter og kolleger har utfordret meg på hva jeg har sett og erfart og jeg har kanskje på denne måten unngått noen feilkilder. Å beholde årvåkenheten mot skjevheter kan, ifølge Kahneman (2012) være slitsomt, men sannsynligheten for å unngå en kostbar feil kan gjøre det verdt innsatsen.

Litteratursøk

Undersøkelsen tar utgangspunkt i Conger og Kanungo (1998). Valget begrenser oppgaven, men var samtidig et valg som jeg fant forskningsmessig interessant. Det finnes som kjent, en rekke andre relevante bøker og artikler om karismatisk ledelse. Litteratur utover Conger og Kanungo er hentet fra pensum, supplert av

artikler, film og bøker om Tyrili, forfattet av Ulf Jansen og andre medarbeidere i Tyrili. Valget av litteratur har svakheter og kunne vært mer omfattende. For å avgrense gjorde jeg noen valg, plukket ut to artikler fra pensum *Level 5 leadership* av Jim Collins (2001) og *Ibsens spørsmål om lederskap* av Steinar Bjartveit og Kjetil Eikeset (2020), begge relatert til nøkkelbegreper i tretrinnsmodellen. I tillegg valgte jeg ut Kahneman (2012) og Daniel Ofman (2017) fra et tidligere master of management program. I underproblemstilling 2 og 3 har jeg inkludert en TEDx talk [4] og en artikkel (Balch, 2021) der professor Brené Brown snakker om kombinasjonen av mot og sårbarhet.

Problemstilling og metode

Problemstillingen og underproblemstillingene ble utledet i tråd med Conger og Kanungo (1998). De ble videre justert etter konstruktiv dialog med veileder. Ettersom undersøkelsen ville teste Conger & Canungos tretrinnsmodell på en konkret leder, var det først og fremst et mål å lage åpne og målbare underproblemstillinger.

Formuleringen tok tid og prosessen nøytraliserte kanskje enkelte feil knyttet til forventninger til hva undersøkelsen ville bekrefte. Blant annet refleksjon knyttet til antagelser om sammenhenger mellom karismatiske komponenter uten at jeg kunne være sikker på at en slik sammenheng faktisk eksisterte (illusorisk korrelasjon, Kahneman, 2012).

Før undersøkelsen ble gjennomført hadde jeg en forforståelse av hvordan Ulf Jansen fungerte som leder i Tyrili. Jeg hadde følgelig både antagelser og forforståelser som kan ha påvirket hva jeg forventet av svar i dybdeintervjuene. Det faktum at flere av deltagerne og jeg ble overrasket over fenomener underveis var, i mine øyne, et godt tegn på at jeg fant noe verdifullt som kanskje også kan skape merverdi for andre undersøkelser om karismatisk ledelse og mening. Dybdeintervjuer som metode er kanskje ikke robust nok alene til å vise hele sannheten, men gir et overblikk, og kan hjelpe oss i å forstå nyanser i underproblemstillingene bedre.

Deltagerne, med unntak av Ulf Jansen selv, takket ja etter oppfordring fra en forsker i Tyrili som alle hadde en god relasjon til. Hun var selv en av deltagerne.

Dette kan i seg selv påvirke både motivasjon og entusiasme for undersøkelsen. I en hektisk hverdag er også tid et viktig moment knyttet til hvordan en deltager tar seg tid til å tenke etter eller om hen svarer raskt (System 1 og 2), for å få det unna. Et moment er også at rekkefølgen av spørsmålene kan ha påvirket svarene - at det første du bestemmer deg for påvirker det som følger etter. Ankereffekten beskriver hvordan rekkefølgen på den informasjonen vi får påvirker videre retning for våre vurderinger og oppfatninger (Kahneman, 2012). Ankereffekten kan være en feilkilde for deltagerne, knyttet til at det er vanskelig å løsrive seg fra startpunktet. Poenget er å være oppmerksom på fenomenet ankereffekt når en finner så gjennomgående positive funn som i denne undersøkelsen. Dersom jeg hadde tatt funnene for gitt, og ikke stilt spørsmål om skyggesider, kunne jeg raskt ha mistet verdifull informasjon.

I hvilken grad viste Ulf Jansen evne til sensitivt å evaluere status quo i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili?

Første underproblemstilling tar utgangspunkt i trinn 1 i Conger og Kanungos tretrinnsmodell. Funnene i undersøkelsen, er markert med bokstavene L, P og J knyttet til om de er hentet fra sitater fra medarbeidere i ledergruppa (L), pasientene (P) eller Ulf Jansen (J). Utsnitt av figur 2 viser funnene:

Tretrinnsmodell	Karismatisk talent	Skyggeside
Trinn 1 Sensitivt evaluere status quo. (Kritisk blikk, se muligheter, anerkjenne andres evner og behov)	Var nysgjerrig og gjorde stadige grep for endring og utvikling (LPJ) <ul style="list-style-type: none"> ▪ evne til å skifte ståsted ut fra ny kunnskap (LPJ) ▪ strakk seg langt/ innovativ i møte med pasienter som andre ga opp (LPJ) ▪ i kontinuerlig bevegelse. Alltid på leting, framoverlent (LJ) Utholdenhet (LP) Trygg og anerkjennende (LP) <ul style="list-style-type: none"> ▪ møtte alle med respekt og tillit (LPJ) ▪ viste ekte følelser, var ærlig, bød på seg selv og hele sin familie (LPJ) ▪ var tett på, tålmodig, raus, direkte, inkluderende, ga aldri opp (LPJ) 	Kunne starte en serie prosjekter parallelt, noe som «tvang» medarbeiderne inn i roller der de måtte bremse omfang og antall (L) Utålmodig (LJ) På noen områder sårbar for kritikk, kunne være brå/firkanta eller vag overfor ansatte (L) Trenger å bli likt (L) Tålte dårlig å stå i vanskelige personalkonflikter over tid (LJ) Sa aldri nei til tidligere pasienter da de kontaktet han for råd og hjelp (LPJ)

	<p>Oppmuntret uenighet og dynamikk (LPJ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gikk i spissen for intense diskusjoner og krangler på alle nivå (LPJ) ▪ var i opposisjon til resten av behandlings-Norge (LJ) ▪ var en fighter og en hærfører i front, vek aldri unna ubehageligheter (LP) 	
--	---	--

Undersøkelsen viste hele 11 funn med ni underpunkter. Av plasshensyn kan jeg ikke gå gjennom alle tjue, men vil prøve å belyse noen av de som ble nevnt av flere. Gjennom alle åtte intervjuene oppfattet jeg en beskrivelse av Ulf Jansen med imponerende sterk eksistensiell energi og overskudd på dette trinnet.

Det var veldig stort rom for hva du kunne ta opp. Han var hele tiden opptatt av å ta stemningen og var det noe som brant så tok vi det med en gang. Og møtene kunne bli noe helt annet enn dagsorden gikk ut på. Han klarte virkelig å skape et veldig engasjement.

Dette sitatet fra en av medarbeiderne i lederteamet er et typisk eksempel på hvordan Ulf Jansen blir beskrevet i de åtte intervjuene. Informantene snakker ofte om engasjementet og valgene de ansatte og pasientene ble involvert i, diskusjonene og kranglene (med positivt fortegn) for å finne og gi, de beste mulighetene for pasientene (visjonen). Jansen beskrives som kontinuerlig sensitivt opptatt av å evaluere hva som foregikk. Dette er noe Conger og Kanungo bekrefter som en egenskap ved karismatiske ledere – at de trenger sosial sensitivitet for å kunne forandre status quo. En status quo som de ofte motsetter seg og strever etter å forandre. Jeg fant også beslektede sitater fra pasientene:

Alle hadde en stemme. Vi var med i diskusjonene. Vi ble involvert og ble ikke utelatt av noe.

Han møtte oss veldig med respekt. For det mennesket vi var.

Han hadde antenner ute på alt, på en bra måte. Jeg hadde jo blitt sendt rundt som ei pakke. På Tyrili fikk vi valg og da må du lære deg å ta valg. Jøss hva gjør jeg nå liksom – så ble litt selvtenkende og ikke bare i opposisjon. Han var den første i barnevernstida mi som gjorde at jeg følte meg involvert i min egen hverdag.

Sitatene fra de tre pasientene antyder en opplevelse av trygghet på at Jansen, eller noen av de andre ansatte, anerkjente tanker og følelser, var interessert, lyttet og tok dem på alvor. Tre pasienter er en svært begrenset kilde, men sitatene peker på et poeng hos Conger og Kanungo der de understreker at en leder må være sensitiv til andres evner og emosjonelle behov. De mener at sensitivitet er en av de mest sentrale ressursene for en leder, for å oppnå sin visjon. De argumenterer videre at dette er sentralt fordi karismatiske ledere ofte tar høy risiko ved å foreslå radikale endringer. Deres sensitive evaluering av ressurser, evner og behov blir følgelig avgjørende i en planprosess. I Tyrili var radikale endringer en del av hverdagen – i to spor. Et spor for Tyrilis muligheter for å ekspandere og utvikle seg til å kunne tilby flere hjelp. Et parallelt spor med radikale endringsplaner for hver enkelt pasient som kom.

Av pasientene som ble intervjuet i undersøkelsen er det to som beskriver Jansen som farsfigur og bror. Alle tre beskriver nære og avgjørende viktige relasjoner, med et konstruktivt preg. I sosialt arbeid snakker vi mye om relasjoner, men poenget er at det er liten vits i gode relasjoner om du ikke vet hva du skal bruke dem til. Ungdommene i undersøkelsen peker mye på at de ansatte, inkludert Ulf Jansen, visste å bruke relasjonene godt. En av pasientene forteller:

Han er den eneste som sier meg imot. Jeg er ganske sta. Han er glad i de han jobber med på en sånn tøff måte liksom som jeg liker – ikke noe dulling og dalling for det trenger man ikke egentlig (...) Det går ikke an å bullshit'e han. Han jatter ikke med deg og det er det veldig mange som gjør. Bare lar folk gli gjennom et system dem egentlig skulle jobba mye tøffere for å klare seg. Han lar ikke det gå.

I tråd med flere tidligere sitater om at pasientene selv måtte ta valg og ansvar, så kan også dette sitatet være et eksempel på hvordan Ulf Jansen kunne gi pasientene konstruktiv motstand. Conger og Kanungo sier at karismatiske ledere ofte har denne energien der de klarer å forvandle tankegangen hos sine «følgere» og inspirere dem til å tenke nytt om radikale endringer og idealiserte mål for seg selv eller institusjonen. I motsetning vil en ikke-karismatisk leder heller regissere eller «dytte» sine ansatte, og kun innenfor etablerte og tradisjonelle mål, mener forfatterne.

Motstand og dynamikk er et sentralt funn i trinn 1, noe Jansens politiske bakgrunn også gir grobunn til. Politikken hadde gitt Jansen en teft for politiske dokumenter og evnen til å se muligheter. Medarbeidere fra lederteamet beskriver Jansen:

Du må to tanker i hodet på en gang, sier Ulf. Du må både vite hva du står for og hva som er landskapet som du går inn i. Han har god evne til å lese politiske dokumenter og plukke ut viktige ting, skjønne hva de egentlig sier, og så har vi skrevet anbud i tråd med det. Sånn sett har vi vunnet mange anbud fordi han har god nese og kontakter. Han er god på allianser og fikk ofte med seg hva som var i gjære. Om du ser på alle som har blitt i stiftelsen så har han jo vært en fantastisk lagleder. Resultatet er helt umulig å motsi. Alle de som har blitt i lederroller. Enorm kontinuitet. Han begynte tidlig med å bevare ansatte, fordi for pasientene er det en verdi at det er de samme folka som er der om de kommer tilbake.

Det var en enestående arbeidsplass og et enestående lite samfunn som overhodet ikke var samstemt og harmonisk – tvert imot, men likevel ekstremt konstruktivt.

De to sitatene kan peke på en sensitiv teft for hva som er viktig, men også ferdigheter til å benytte kunnskap og relasjoner konstruktivt. Conger og Kanungo påpeker at også dette er typisk for karismatiske ledere på grunn av deres intoleranse for mangler i systemene. Intoleransen gjør dem til innovative entreprenører for endring.

Trukket ut i negativ form kunne slike evner, men feil underliggende motiver eller umoralske verdier, fått preg av egoisme og personlig makt, skriver Conger og Kanungo. Mens i en positiv utgave er intensjonen å utvikle organisasjonens makt og å gjøre situasjonen bedre for andre. Ut fra deres teori kunne jeg plassert Ulf Jansen i den «positive karismatiske utgaven» på grunn av de siste momentene, men også fordi de skriver at positive karismatiske ledere bruker myndiggjøring og egenutvikling i stedet for kontrollstrategier i å skape endring, noe som var viktige verdier for Ulf Jansen og som sitater fra både medarbeider og pasienter peker på. Ansvar, motstand og tillit er begreper som stadig går igjen i intervjuene. Et eksempel fra en av pasientene:

Ulf ga meg tillit hele tida. Trodde på deg. Vi er ikke vant til at folk tror på deg når du er narkoman. Han var den oppositen av gata hvor han tok deg på alvor.

Ut fra de åtte intervjuene viser Ulf Jansen også tendenser til å passe inn under det Conger og Kanungo beskriver som en «sosialisert karismatisk leder» som ønsker og trenger makt, men som oftest mestrer selvregulering, har god internalisert selvkontroll, høy selvtillit og lav Machiavellisme. En sosialisert leder former atferden slik at den vektlegger andres interesser framfor egeninteresser, beskriver forfatterne. Ulf Jansen gir selv et eksempel på dette:

Vi så allerede etter første kullet at vi måtte justere oss. Vi arvet en idé, men de som kom til oss – halvparten av gruppa kunne ikke skrive og lese, vi tømte jo Stenersgata for barneprositusjon – og det er klart at – allerede der så begynte vi å se at vi måtte gå noen andre veier».

Denne årvåkenheten til å raskt evaluere, anerkjenne andres behov og se nye muligheter er akkurat hva Conger og Kanungo beskriver som sentralt for trinn 1. Jansens evne til å skifte ståsted «vi måtte justere oss» når ny kunnskap var tilgjengelig, er også noe de fire medarbeiderne i lederteamet understreker.

Selv om karismatiske ledere kan være bemerkelsesverdige forandringsagenter og suverene på å mestre kommunikasjon og motivasjon kan de paradoksalt nok også tilby leksjoner om de største farene ved ledelse, skriver Conger og Kanungo. Gitt disse to ansiktene av karismatiske ledere er det avgjørende at vi lærer oss så mye som mulig, for vår egen, våre organisasjoner og vårt samfunns velvære, understreker forfatterne. De beskriver blant annet seks observerte lederkvaliteter, med iboende risiko for overslag. En beskrivelse tett beslektet med Daniel Ofmans kjernekvadrant, også kalt «Talent – overslagsmodellen» [3]. «Karismagavene» som Conger og Kanungo uthever med tilhørende *skyggesider* er: visjoner, relasjoner, struktur, handlingsvilje, risikovilje og dådstrang.

Karismagaver	Talent	Skyggeside
Visjoner	<i>Formulerer framtidige idealiserte mål, høy motivasjon og entusiasme</i>	Grandios, ikke lyttende, egoistisk - fremmer egen fortjeneste
Relasjoner	<i>Bygger tillit, troverdighet og åpenhet</i>	Overdreven avhengighet og blind aksept fra følgere. Kontroll
Struktur	<i>Viser midlene for å oppnå målene</i>	Underestimerer ressursene som trengs for å lykkes
Handlingsvilje	<i>Innovativ, handlekraftig, revolusjonær, entreprenør for endring</i>	Personlig makt. Ufeilbarlig og selvforherligende Urealistisk

Risikovilje	<i>Høy energi. Ukonvensjonell, selvoppofrende og risikofylt og heroiske atferd.</i>	Ikke lyttende, ignorerer faresignaler
Dådstrang	<i>eventyrlysten, ukonvensjonell og unik atferd, bruker utradisjonelle metoder</i>	Narsissistisk tro på egen ekspertise og unikhet, illusjon av kontroll

Figur 3. Conger & Kanungo (1998)

Jeg velger å presentere alle karismagavene fordi jeg mener at mitt datamateriale i stor grad speiler den innsikten Conger og Kanungo skisserer. Skyggesidene gir et dypere og mer autentisk bilde av karismatisk ledelse og det er en god menneskeliggjøring av de lederne som så mange ser opp til. Ser vi på sitatene om Ulf Jansens skyggesider knyttet til trinn 1 (se figur 2), kan vi se hvordan han av og til kunne bli urealistisk på mengde prosjekter og arbeidsoppgaver, være sensitiv for kritikk, understreke personlig makt og i enkelte perioder, i større eller mindre grad, ønske uforbeholden aksept for sine beslutninger. En av medarbeiderne i lederteamet sier:

Han holdt på med prosjekter i hytt og pine. Når vi ser på alle prosjektene som var på 90-tallet - vi andre ble nesten tvunget inn i roller der vi måtte bremse. Han har vært heldig og lur da han lagde lederteamet. Han sa at han tok med seg de som hadde samme verdimelessig basis, men samtidig de som han kranglet mest med. «Jeg velger de som krangler mest med meg fordi det vil jeg få mest ut av». Apropos modig. Han har ikke valgt de som er lik seg selv. Han har søkt dynamikk og så har han fått masse lojalitet tilbake fordi vi har vært med på å gjøre han god.

Sitatet kan være et uttrykk for Jansens politiske ideologi og erfaring, men det kan også være et eksempel på det Conger og Kanungo mener er avgjørende for karismatiske ledere – for å unngå eller mildne skyggesidene, nemlig å ha modige og kloke medarbeidere rundt seg. Det tette teamarbeidet «vi har vært med på å gjøre han god» kan ha ført til resultater som forfatterne skisserer som mulige, om lederatferden svarer ut alle trinnene i trettrinnsmodellen: samhold, konsensus, samstemt verdigrunnlag og lavt internt konfliktnivå i organisasjonen. På individnivå kan det bidra til økt tillit og positiv disiplin.

Positiv disiplin er også noe Collins (2005) trekker fram som avgjørende for å bevege ledelse fra bra til brilliant. Når en leder jobber nært med sine medarbeidere

så trenger en ikke hierarki, sier Collins. Når en har disiplinerte folk med disiplinerte tanker og disiplinerte handlinger trenger du heller ikke kontrollrutiner. Når du kombinerer en kultur av disiplin med etisk entreprenørskap så oppnår du en magisk alkymi av god innsats og gode prestasjoner, sier han. Collins mener at det som utgjør forskjellen på gode og svært gode ledere er, at de svært gode først er opptatt av hvilke folk de vil ha med seg – så strategi. *Han tok med seg de som hadde samme verdimeessig basis, men samtidig de som han kranglet mest med - når de har de riktige folka på bussen i de riktige setene og kastet ut folka de ikke trenger – først da kan de finne ut hvor de skal kjøre (Collins, 2005). Conger og Kanungo understreker at positiv disiplin også gjelder for lederen. At selvledelse og selvevaluering er viktige elementer der en søker ærlige tilbakemeldinger. Et sitat fra en fra lederteamet kan underbygge dette: *Han har vært lyttende, tar til seg ting, vært med på all utvikling. Han har ikke vært noen bremsekloss.**

Selv beskriver Ulf Jansen sin holdning til kontinuerlig evaluering slik:

Skulle vi skape et best mulig tilbud og innhold for de som trengte det mest så måtte vi også være villige til å endre oss i takt med hva som skjedde ute på gata. Og ikke tro at vi var så fortreffelige at vi hadde funnet sannheten en gang for alle. Det var nok ideologien i bunn. For meg har ideologien vært en rettesnor for handlinger, det er ikke dogme eller sannhet, men en veiviser når tåka tetner seg og vi mister sikten og er på balansepunktet i forhold til det vi står overfor.

På den annen side kan det tyde på at ærlige tilbakemeldinger fra ansatte som eksempelvis valgte å slutte, kunne være vanskelig for Jansen. Flere av de åtte informantene antyder at Jansen kunne være hardere mot medarbeiderne enn pasientene. Visjonen om at pasientene skulle få en ny mulighet som ikke brødrene hans fikk, *var viljen og kraften bak*. Visjonen kunne, ut fra informantene, «slå ut» andre prioriteringer, på godt og vondt. Her kan den radikale politiske ideologien også ha spilt en rolle. En av medarbeiderne fra lederteamet sier:

Ulf var på den ene siden omsorgsfull overfor sine medarbeidere og på den andre siden tror jeg han egentlig mislikte om de fant seg noe annet å gjøre. Litt sånn, det var litt svik. Det var en kamp som skulle føres og den skulle føres uansett – det var så mye som stod på spill for ungdommene at det legitimerte å være ganske hard.

Sitatet kan kanskje gi et lite innblikk i hvordan visjonen også har tråder inn i skyggesidene. Sviket som informanten beskriver, kan være et eksempel på at

Jansen har noen subjektive forutsetninger i egen forhistorie, både knyttet til brødrenes død og den politisk radikale ideologien, som på hvert sitt vis og sammen, kan ha påvirket han. Over tid har kanskje dette vært et tankegods som har blitt slipt i selvevaluering og diskusjoner med medarbeidere.

På dette trinnet i modellen er motstand og dynamikk et sentralt funn knyttet til Jansens sensitive ferdigheter i å evaluere og se muligheter. Andre sentrale funn er eksistensiell energi, overskudd, årvåkenhet og evnen til å anerkjenne andre. Funnene viser også egenskaper som utfordret ledergruppa og Jansens lederprosjekt: urealistisk mengde prosjekter og arbeidsoppgaver, sensitivitet for kritikk og personlig makt. Få informanter gjør det vanskelig å generalisere, men ut fra datamaterialet er delkonklusjonen likevel at Ulf Jansen i sitt karismatiske lederprosjekt, i stor grad hadde ferdigheter i å sensitivt evaluere hvilket tilbud Tyrili til enhver tid ga pasientene, - i tett dialog med ansatte og pasienter.

I hvilken grad evnet Ulf Jansen på ukonvensjonelt vis å formulere en visjon i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili - med sikte på en idealisert framtid?

Andre underproblemstilling tar utgangspunkt i trinn 2 i Conger og Kanungos tretrinnsmodell. Utsnitt av figur 2 viser funnene:

Tretrinnsmodell	Karismatisk talent	Skyggeside
Trinn 2 Formulere mål og visjoner (Ferdigheter i å artikulere inspirerende mål for en idealisert framtid)	Karismatisk taler (LP) Enorm drivkraft/ engasjement (LP) Strategisk med klar retning (LJ) <ul style="list-style-type: none"> ▪ sterk retoriker (LP) ▪ klare formulerte visjoner som skapte motivasjon og entusiasme (LP) ▪ lyttende, diskuterte målene åpent med ledergruppa og pasientene, søkte konstruktiv dynamikk (LPJ) ▪ «Et lim på alle nivåer i organisasjonen», Skapte et meningsfellesskap i å styre Tyrili sammen (LPJ) Hadde en optimistisk letthet (PLJ)	Ble periodevis forgudet av pasienter og ansatte (LP) Arroganse/tidvis aggressivt engasjement som kunne virke skremmende (L) Kunne i perioder glemme «vi» og kun si «jeg» om innsats flere stod bak (L)

Undersøkelsen viste sju funn med fire underpunkter. Som i underproblemstilling 1 kan jeg ikke gå gjennom alle, men vil prøve å belyse noen av dem som ble nevnt av flere. Gjennom alle åtte intervjuene oppfattet jeg en beskrivelse av Ulf Jansen med en enorm drivkraft og engasjement på dette trinnet. Jeg starter med fire sitater fra pasientintervjuene:

Han inspirerer meg fortsatt. Han kan få meg til å tro på meg selv. Det er fortsatt han jeg ringer om jeg har en livskrise.

Han er gull. Det er helt klart. I gamledager var det ærlighet, basic og «verda» - ekte, ekte gull.

Kjernen hans er at han har så sterkt ønske at folk skal klare seg og det skinner igjennom veldig. Selv som 16-åring der oppe så følte en det. Alle var jo i opposisjon. Vi kjente at folk ville oss godt. Den kjærligheten han har for at folk skal klare seg.

Måten han taler på (...) Det er Ulf som er karismatisk taler og som tar den plassen fra første stund.

Jeg mener at sitatene peker i retning av at Jansen har gode ferdigheter i å kommunisere håp og muligheter for en bedre framtid *Den kjærligheten han har for at folk skal klare seg*. Alle tre var i svært vanskelige livssituasjoner, de rømte, rusa seg, var i opposisjon og testet alle grenser. Visjonen om å gi pasientene en ny mulighet starter kanskje nettopp ved å kommunisere håp og kan falle inn under det Conger og Kanungo kaller å artikulere inspirerende mål for en idealisert framtid. Jansen selv gir et eksempel på en av talene sine:

Vi vil se deg, høre deg og anerkjenne deg. Vi kommer også til å si ifra, sette grenser, men at vi møter deg med respekt og forventer respekt tilbake. Du har jo ikke kommet hit for å fortsette med det samme, det livet som du har levd ute på gata som har ført deg fram til døra i Tyrili, pleier jeg å si, og når du nå først har valgt å gå over den terskelen hva skal du bruke tida til? Skal du fortsette å gjenta historien din, skal du fortsette å servere halvsannheter, skal du fortsette å gjøre mer av det samme eller skal du prøve å få til en hverdag hvor du kan kjenne at du mestrer livet på en annen måte. Skal du få gjort noe med den angsten din, den depresjonen din, de tunge tankene dine - det som gjør at livet ditt har forkrøpla seg. Skal du få noe mer kontroll på rusavhengigheten din – ok nå har du sjansen, nå er vi er her sammen. Altså når jeg snakker sånn – jeg mener jo det – hvert eneste ord.

Jansen stiller pasientene mange spørsmål, utfordrer dem og pirker borti temaer som, i kontekst, sjelden ble pirket borti av hjelpeapparatet. Vi kan snakke om skyld og skam i dag knyttet til å ha et rusproblem, eller å ha en bror eller søster eller et barn med rusproblemer. På 1980 og 90-tallet var det sosiale stigmaet og fordømmelsen hard og ble i stor grad tiet i hjel. Han pirker borti på en måte som jeg mener kunne skape håp om en bedre framtid, samtidig er han konfronterende og utfordrer dem på hva de skal tenke. Her mener jeg at hele formen henger tett sammen med politisk retorikk der han spiller på hele følelsesregisteret for å vekke engasjement. Ingen referanser til evidens – bare rett på. Noen kunne kanskje føle seg tråkka på og bli sinte, mens andre kunne bli engasjert, motivert og berørt. Poenget er at det skapte engasjement og jeg mener at visjonen lyser gjennom sitatet når Jansen retorisk beskriver fellesskap, solidaritet, håp og muligheter.

Conger og Kanungo mener at det som skiller en karismatisk leder fra en ikke-karismatisk leder på trinn 2 er hvilke typer mål de setter seg. Mens ikke-karismatiske ledere gjerne setter mål i tråd med det som har vært vanlig praksis tidligere, vil de karismatiske gå for idealiserte mål som avviker sterkt fra vanlig praksis. Et eksempel er når Jansen forteller om at de *tømte Stenersgata for barneprostitusjon*. Disse barna og ungdommene kom på tvangsvedtak og Tyrilis mål var å gi dem muligheten til å bli rusfrie, få tillit, jobbe i Tyrili før de skulle videre og jobbe for næringslivet eller andre steder. Fremtidsmål som lå svært langt vekk fra en hverdag med prostitusjon og rusmidler. Jansen beskriver: *Dette var jo ungdommer som hadde mye svikfulle opplevelser bak seg – en voksenverden som hadde vendt dem ryggen fra barnsben av. Overgrepshistorier og all mulig dritt, ut og inn av fosterhjem og barnevernsinstitusjoner og det som fantes. Og hvorfor skulle de tro at vi var annerledes. Det er klart at de måtte prøve ut det. Det at vi holdt ut og tok dem tilbake, ikke ga dem opp selv om de stakk av.*

Et av Jansens mål for de ansatte mener jeg blir ekstra tydelig i dette sitatet *Det at vi holdt ut og tok dem tilbake, ikke ga dem opp selv om de stakk av*. I kontekst var dette svært uvanlig og en form for *solidaritet i praksis* der ansatte måtte strekke seg etter mål om å være utholdende og overbærende håpsbærere.

Conger og Kanungo mener at karismatiske ledere har sterk motivasjon for sin ledergjerning og er mestere i å artikulere på en inspirerende måte. *Han inspirerer*

*meg fortsatt, Det er Ulf som er karismatisk taler og som tar den plassen fra første stund og Kjernen hans er at han har så sterkt ønske at folk skal klare seg og det skinner igjennom veldig, er sitater som kan underbygge dette poenget hos forfatterne. En av medarbeiderne fra lederteamet beskriver også hvordan Jansen kunne inspirere til å tenke, i mine øyne, utenfor boksen for å hjelpe pasientene. I dette sitatet skinner kanskje også det opposisjonelle politisk radikale gjennom: *Jeg kom som student fra barnevernslinja og han var veilederen min. Han sa – veiledning får du hele tida, bare ved å være her. Men så ba jeg om veiledning på en sak som ikke var innenfor det som er lovhjemla. Da svarte han meg: Hvis det tjener våre elever så får vi endre loven. Det sier ganske mye om visjonen. Det som tjener våre elever, er det eneste som betyr noe.**

Her mener jeg vi ser en ferdighet i å artikulere visjonen om å skape nye muligheter, som vitner om både karakterstyrke og opposisjon mot gjeldende praksis. En annen medarbeider i lederteamet sier:

Det har gitt mening å være med på prosjektet Tyrili. Vi har en politisk historie med solidaritet. Tyrili er solidaritet i praksis. Solidaritet er fortsatt en av de fem kjerneverdiene i Tyrili. Tyrili har fått til så mye - det at Ulf står på disse samlingene og drar opp disse tinga så kjenner en på stolthet over å ha fått til noe. Være en del av noe større.

Dette sitatet kan være et eksempel på det tredje perspektivet som Conger og Kanungo trekker opp for trinn 2. Det handler om hvordan karismatiske ledere samler folk rundt et felles perspektiv og felles idealiserte visjoner. Dette å *være en del av noe større*, kan skape godhet og hengivenhet overfor lederen og ikke minst et meningsfellesskap, noe jeg vil mene at dette sitatet betyr.

Karismatiske lederes bruk av retorikk, deres høye energi, personlige offer, ukonvensjonelle, heroiske og risikovillige atferd, tjener alle det formålet å artikulere deres motivasjon og entusiasme – noe som også ofte smitter over på andre rundt dem, mener Conger og Kanungo. I overslag eller som skyggesider (se figur 3) ser vi at både ungdommene og ansatte forteller om at Jansen i perioder nærmest ble forgudet av pasienter og ansatte. At han i perioder glemte å si «vi» når han snakket på vegne av lederteamet og i stedet sa «jeg» og noen av medarbeiderne påpekte i tillegg at andre ansatte, utenfor ledergruppa, hadde opplevd Jansens engasjement som arroganse og tidvis skremmende aggressivt.

Conger og Kanungo skriver at skyggesidene kan vippe talentene over i unik, narsissistisk tro på egen ekspertise og ufeilbarlighet. Som på trinn 1 kan det se ut til at medarbeiderne i lederteamet har vært viktige i å justere inn overslagene:

Ulf hadde alltid store tanker. Om hva som skulle skje i russektoren både i Norge og internasjonalt og vi søkte jo kunnskap i andre land også. Ulf hadde de store tankene og så var det Gunnar (medarbeider i lederteamet red anm.) som holdt han på bakken sånn at det ikke bare ble fantasier. Det var en god kombinasjon. Vi hadde et enhetsmøte for ledelsen i Tyrili basert på en holdning om at alle bidrar og at det var ikke en hierarkisk ledelsesmåte – tvert imot i størst mulig grad.

Medarbeiderne fra ledergruppa er tydelige på at Jansen var lydhør og endringsvillig når problemer ble lagt på bordet. Det kan se ut til at Jansen omga seg med mennesker som var trygge nok til å stille spørsmålstegn ved hans lederstil og som ikke lot seg blende eller som overidentifiserte seg meg Jansens tankesett (Conger og Kanungo, 1998). To av medarbeiderne i lederteamet sier:

De som er best på visjoner er de som klarer å diskutere med mest mulig folk. Jeg tror ikke visjoner kommer ut av ett hode stort sett heller – de kommer ut av flere hoder som regel.

Det har gått i bølger hvordan han har sett på seg sjøl i forhold til andre. Hvor han sjøl har opplevd at han er viktigere enn andre noen ganger. Uttrykket at toget går og lederen danser sitt eget løp innimellom hvor han er mer opptatt av hvordan han som leder er enn sitt lederteam (...) Som Gunnar sier noen ganger til Ulf: Nå må du slutte å hele tida si jeg. Det er ikke sånn at det er bare jeg. Du hadde heller ikke vært noe om det ikke hadde vært for oss andre som har vært med deg i så mange år.

Denne direkte, uredde måten å ha dialog på trekker oss igjen tilbake til de politiske erfaringene. Tryggheten de fire beskriver i det åpne og transparente er påfallende gjennomgående i intervjuene. Ulf Jansen supplerer:

Vi kunne nok være ganske harde og offensive, veldig argumenterende overfor hverandre. Det var jo å slå hverandre ned med argumentasjon. Det var jo litt arven fra den politiske bevegelsen vi kom fra. Du måtte overbevise folk om at du hadde de riktige og fortreffelige argumentene. Litt sånn – du får komme tilbake når du har lest deg opp og skjønt litt mer. Vi elsket jo disse diskusjonene og motsetningene. Men tvilen i det vi stod i var stor. Men det gjorde jo at vi

diskuterte høyløst så fillene føyk. Pasientene som var der til enhver tid var rundt oss og var med eller satt og hørte på. Det var åpenhet om det og det splittet oss aldri. Fordi når vi bestemte oss for noe så stod vi sammen.

*Men tvilen i det vi stod i var stor. Sammen med trygge medarbeidere står tvilen sentralt for meg i dette sitatet. Tvil kan skape ydmykhet og åpenhet – og være en døråpner for nye tanker og ideer. Dette er noe alle de fire medarbeiderne i lederteamet legger vekt på har bidratt til at Tyrili har overlevd som organisasjon. En av dem sier: *Uenigheter ble sett på som en god ting. Det var jo Ulf som i høyeste grad stod i spissen for en sånn kultur. Hvis den ikke hadde vært der hadde vi tapt for lenge siden.**

Vi må huske at karismatisk ledelse er et tveegget sverd, sier Conger og Kanungo. Kreftene som produserer styrkene hos en karismatisk leder, kan også gi grobunn til skyggesider. Conger og Kanungo mener at mennesker har et kulturelt behov for å forestille seg at ett enkeltindivid kan spille en heroisk rolle i å skape en organisasjons skjebne. Styrken i karismatisk ledelse er dyp identifisering med lederen og hans visjon, skriver forfatterne, men påpeker samtidig at dette kan forvandle seg til et ansvar som lett kan brukes til å overtale, forlede, manipulere eller ta æren for andres ideer. Eller gjøre lederen til en form for farsfigur som en ønsker personlig anerkjennelse fra – noe som kan gjøre en mer sårbar for hva lederen faktisk presenterer av verdier, visjoner og tolkninger av hendelser. Lederen er med andre ord i sterk posisjon til å påvirke følelser, oppfatninger og handlinger. Jansen framhever tvilen som verktøy med tilhørende høyløst diskusjoner for å finne fram til de beste argumentene og de beste tilbudene. At han la til rette for nettopp dette kan ha bidratt til å beholde en offensiv holdning uten splittelser over så mange år. Ulf Jansen oppsummerer dynamikken:

Jeg kan bli både sint, sår, forbanna og fortvila. Jeg tenker inni meg – faen er du helt stakk idiot. Så synker det litt og så går jeg bare på igjen. Argumentasjonsmessig tror jeg at folk opplever meg som stram, høyløst og forbanna. Men under der er nok fortvilelsen over faen hvorfor catcher du ikke dette? Du ser vel det for faen at – ikke sant? De første rundene er sånn. Da har jeg måttet gå inn i mitt eget lønnkammer og snakka med meg sjøl. Prøvd å oppdage nyansene – ser hvor jeg dro det for langt, hvor jeg ble unyansert. Hvor jeg kan møte mer og lytte mer.

Et annet moment på dette trinnet er sorgen over brødrenes død. Alle de åtte informantene i undersøkelsen peker på dette som helt avgjørende for kraften og engasjementet bak Jansens visjon for Tyrili. Hans egen formulering er: *Jeg ville gjerne at andre skulle få en mulighet som ikke mine brødre hadde fått. Det var viljen og kraften bak. Skape noe som ga andre en annen type revansj i livet.*

På dette punktet mener jeg at Conger og Kanungo mangler en dybde knyttet til hvordan vi kan forstå eksistensiell kraft. Vi kan hente et perspektiv hos Ibsen (1978) og kongstanken i Kongs-Emnerne, men heller ikke der finner jeg helt dybden i hvordan sorg, skyldfølelse, maktesløshet eller andre eksistensielle og vonde erfaringer kan omdannes til kreativ handlekraft. Conger og Kanungo snakker om framtidige mål, å bli likt og ferdigheten i å artikulere mål. Bjartveit og Eikeset (2020) berører i sin artikkel noen dypere perspektiver, knyttet til Ibsens lederskikkelser med karismatiske kvaliteter, der de framhever personlig engasjement som kan romme både kaos og tvetydighet. Perspektivet berører likevel ikke helt den eksistensielle kraften i mine øyne. Ideen om kongstanken rommer hvorfor noen bør følge deg som leder, verdien av autentiske visjoner og at en lederstilling ikke bare er en tittel en kan smykke seg med. Kongstanken ligner på teorier om karismatisk ledelse, men er også noe mer, argumenterer Bjartveit og Eikeset (2020). Og det er jeg enig i. Kraften og overskuddet som Jansen eksemplifiserer bekrefter etter min mening en av kjernesetningene i deres artikkel: «ledelse er en meningsskapende aktivitet, og essensen i visjonsbegrepet er ikke det affektive som angår motivasjonen, men det kognitive som skaper mening» (side 219). Men vi mangler fortsatt en teori for hva som omdanner smerte til kraft. Den finner jeg hos professor og forsker Brené Brown (2021) som beskriver sårbarhetens kraft: «You cannot unlock performance if you can't unlock people». Et av hennes poeng er at om vi skal bli helhjertede i det vi gjør må vi finne fram til det som er autentisk og viktig i egne liv – Om vi omfavner sorg og skam kan vi bli bedre i stand til å dyrke mot, engasjement og relasjoner. Kombinasjonen av sårbarhet, tillit og psykologisk trygghet er kraftens sentrum, sier hun. I dette bildet mener jeg sitatet fra Jansen selv oppsummerer hvordan sorgprosessen over tid ble omdannet til karakterstyrke og eksistensiell skaperkraft:

Jeg tror nok jeg har båret en større sorg i meg enn det jeg har forstått og akseptert i forhold til brødrene mine (...) Lillebror hadde ingen skrupler. Tyranniserte foreldrene mine. Snill som faen, men når han ble rusa var han helt idiot. Han var ikke mer enn 19 år. Far ringte midt på natta. Tore hadde kommet

hjem fra hospits. De klarte ikke å vekke han. Skjønte at det var overdose. Kjørte så fort jeg kunne. Ja – det var tøft. Jeg prøvde å pumpe liv i han – klarte ikke det. Så han daua imellom henda mine egentlig. Noe med å ha sett det og opplevd det så nært innpå i familiesituasjon – skjønt og sett den fortvilelsen og vært en del av det. Når folk har dødd i Tyrili – det har vært helt forferdelig. Du kjenner jo på den følelsen. Det har ikke slått ut den veien at nå orker jeg ikke mer, heller gått motsatt vei – at det har blitt en pådriver til å gjøre ting bedre. Sånn sett har min løpebane noe med dette å gjøre. I stedet for å løpe fra det har jeg tråkka i det. Det har vært å prøve å skape mening av det som var meningsløst. Å dø av en overdose er helt meningsløst.

Jansen ser ut til å ha bygd sin identitet som leder med utgangspunkt i sine familiære og politiske erfaringer. Hans visjon kan kanskje kalles en kongstanke, men kanskje like gjerne et eksistensielt kall. Uansett virker kraften å være en form for logisk konsekvens av hvem han oppfatter seg å være i eget liv. Pasientene sier: *Tror det er litt mer enn en jobb for han. Han kunne jo bare ha fjerna seg helt fra rusmisbrukere da det med brødrene skjedde, men så sikta han seg heller inn på å hjelpe så mange som mulig.*

Det er ingen grenser for hva han vil bruke for å hjelpe folk hvis han ser at det er et håp da.

I bunn og grunn tror jeg han var redd for at jeg skulle dø. Det at han hadde to brødre som døde. Da jeg hadde så nært forhold til han som et brorskap, han ville ikke se meg dø. Han kjørte alt. Det kjenner jeg når jeg sier det – hahaha- det er nesten så jeg begynner å grine - det var både mot og sårbarhet.

Han er kjempemodig. Han er en mann som du kan ha med deg i krigen eller hvor som helst. Hadde han vært advokat så var det han jeg ville hatt om du skjønner.

Medarbeiderne fra lederteamet sier:

Han er en fighter og har vært en hærfører som har gått i front.

Brødrenes død har ligget i han. Det tok litt tid før han begynte å fortelle åpent.

Det har alltid vært kjempesårt for han, men det har også vært en enorm drivkraft.

Han omskaper elendigheten til en kraft til å gjøre noe bedre. Han går egentlig aldri i kjelleren – han vender det til forandringsarbeid.

Han har virkelig de evnene til å snakke høyt om hvordan han har følt ting. Han klarer å engasjere, han er en karismatisk leder, han klarer å snakke til folk med så mye hjerte at folk blir glad, rørt og stolt. Det er skikkelig tårer i øynene.

Det tok litt tid før han begynte å fortelle åpent – sitatet kan peke på prosessen det er å forstå og omfavne sin egen forhistorie, som Brown understreker. Jansen påpeker det i mine øyne selv: jeg har båret en større sorg i meg enn det jeg har forstått og akseptert i forhold til brødrene mine (...) I stedet for å løpe fra det har jeg tråkka i det.

De tre pasientene og fire medarbeiderne påpeker noen momenter i hvorfor de ville følge Ulf Jansen som leder. De beskriver han som en *hærfører i front, modig, vil hjelpe så mange som mulig, engasjerende og snakker til folk med hjertet*. Slik jeg forstår sitatene så handler dette om autentisk lederskap. Bjartveit og Eikeset (2020) peker på fire dimensjoner ved autentisk lederskap som jeg mener underbygger dette; Innsikt i egne svake og sterke sider, relasjonell åpenhet om hva en tenker og mener, der indre moralske verdier og handlinger er konsistente og en mestrer å bearbeide spørsmål balansert. «Mening er det vesentligste en leder kan tilby, fordi sensemaking er basert på lederens identitetsbygging, og fordi visjoner ikke kan kjøpes i løsvekt» (Bjartveit og Eikeset, 2020 side 227).

På dette andre trinnet i modellen er enorm drivkraft og engasjement et sentralt funn knyttet til Jansens ferdigheter i å formulere visjonen om nye muligheter gjennom Tyrili. Andre sentrale funn er evnen til å skape entusiasme og et meningsfellesskap, med et mulig eksistensielt kall som grunnmur der en åpen prosess med medarbeidere og pasienter har spilt en viktig rolle. Funnene viser også egenskaper som utfordret ledergruppa og Jansens lederprosjekt: ufeilbarlig og forgudet av pasienter og ansatte, glemte i perioder å si «vi» når han snakket på vegne av lederteamet og sa i stedet «jeg», arroganse og tidvis skremmende aggressivt engasjement. Med få informanter kan jeg vanskelig generalisere, men ut fra datamaterialet er delkonklusjonen at Ulf Jansen i stor grad evnet, på ukonvensjonelt vis, å formulere en visjon i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili - med sikte på en idealisert framtid – i tett samarbeid med både medarbeidere og pasienter.

I hvilken utstrekning har de ansatte opplevd å være meningsfulle verktøy i Ulf Jansens hender for å skape mening for pasientene i Tyrili?

Tredje underproblemstilling tar utgangspunkt i trinn 3 i Conger og Kanungos tretrinnsmodell. Utsnitt av figur 2 viser funnene:

Tretrinnsmodell	Karismatisk talent	Skyggeside
Trinn 3 Vise hva som må til for å oppnå målene (Ferdigheter i å bruke innovative og ukonvensjonelle virkemidler Ferdigheter i å bruke personlig makt til å påvirke)	Hadde autoritet og stor handlekraft (LP) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etterlater seg en stor, velfungerende bedrift ▪ Modig (LPJ) ▪ Risikovillig (LPJ) ▪ Aldri redd for makt (LJ) ▪ Kreativ (LP) Relasjoner som bærebjelke i alt arbeid, alle ble én stor familie. (LPJ) <ul style="list-style-type: none"> ▪ organiserte virksomheten slik at flest mulige relasjoner kunne oppstå (LJ) ▪ var tett på både pasienter og ansatte, «var overalt» (LP) ▪ en fantastisk lagleder (LP) Knyttet lett til seg folk i ulike posisjoner og med ulike egenskaper (LJ) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Var god på allianser (LJ) Ga medarbeidere stor tillit og stolte på deres dømmekraft og faglighet (LJ) Var en praktisk hjelper i tillegg til å være samtalepartner (LP) Ga pasientene valg og ansvar i eget liv (PLJ) <ul style="list-style-type: none"> ▪ ga pasienter stor tillit, ansvar og ansatte flere av dem i sentrale stillinger i stiftelsen (PLJ) 	Uro (LJP) Hadde få/ingen begrensinger på hvor mye han jobbet (LPJ) Mindre god på struktur, systemer, rutiner og formaliteter (LJ) Somatisk sykdom som relaterte til stor arbeidsmengde og økonomisk press (LJ) Sårbarhet knyttet til behandlingsavbrudd og overdosedødsfall (LPJ)

Undersøkelsen viste hele 11 funn med 10 underpunkter. Som i underproblemstilling 1 og 2 kan jeg ikke gå detaljert gjennom alle, men vil prøve å belyse noen av dem som ble nevnt av flere. Gjennom alle de åtte intervjuene oppfattet jeg en beskrivelse av Ulf Jansen som en risikovillig og modig leder med stor handlekraft på dette trinnet. Vi starter med noen sitater fra de tre pasientene om dette:

Han og Tyrili skapte arenaer og arbeidsplasser og skapte tro på at folk kan få til det de vil. Ord er billig, handling koster. De har betalt den prisen og gitt mange folk sjansen.

Ulf og Turid var bra team for meg. Jeg hadde brukt opp systemet.

Jeg har stilt spørsmålsteget ved hvor sårbart og vanskelig og risikofyllt det er å ha tidligere elever i stillinger – i hvert fall i så store stillinger som de hadde før. Jeg husker jeg var bekymret for hvor nært de kom andre i misbruk.

De delte på hele livet sitt. De delte på ungene sine, foreldrene sine og historiene sine og det er jo klart at det er å blottstille seg og vise en enorm tillit og sårbarhet.

Han har brukt ansatte – han hadde jo ikke klart dette alene, men det er en stjerne, men det er ikke en one mans show. En som står veldig støtt. Han har gitt så mye tillit – herregud så mye tillit han har gitt. Han har gitt folk med tidligere rushistorier viktige stillinger i Tyrili.

Conger og Kanungo mener at det sentrale for trinn 3 handler om ferdigheter til å bruke innovative og ukonvensjonelle virkemidler i å vise hva som må til for å oppnå visjonen og målene i trinn 2. Hvorvidt tillit er ukonvensjonelt kan sikkert diskuteres, men satt i kontekst; hvordan ungdom med rusproblemer ble håndtert på 80 og 90-tallet, så var tillit ukonvensjonelt. Et tidligere sitat fra en av pasientene er verdt å gjenta i denne sammenheng: *Ulf ga meg tillit hele tida. Trodde på deg. Vi er ikke vant til at folk tror på deg når du er narkoman. Han var den oppositen av gata hvor han tok deg på alvor.*

Conger og Kanungo argumenterer for at ukonvensjonelle og innovative virkemidler bygger både motivasjon og tillit, noe jeg mener vi kan trekke ut av sitatene over: *skapte tro på at folk kan få til det de vil, De har betalt den prisen og gitt mange folk sjansen, og gitt så mye tillit.* Det handler kanskje også om det forfatterne kaller en form for lidenskapelig vilje til å påta seg personlig risiko og kostnad. Denne viljen skaper på individnivå ansvarsfølelse, myndiggjøring og troverdighet, mener Conger og Kanungo, og kan i stor grad påvirke måloppnåelse, både individuelt og for organisasjonen.

Rammen i de første årene i Tyrili var levetilleskapet. Alle bodde sammen med alle som en stor familie. Dette i seg selv var annerledes enn de fleste andre

institusjoner organiserte seg på og krevde noe ekstra av de ansatte. Tyrili representerte en annerledes tenkning. Ungdom med rusproblemer ble på 70 og 80-tallet plassert i psykiatrien, mens i Tyrili sa de til ungdommene «Du er ikke syk» (Engen og Jansen, 2022). I Tyrili fikk ungdommene høre at de gjennom det livet de hadde levd hadde blitt feillærte, noe de ikke kunne noe for. «Lever man blant ulver, må man te seg som en ulv» (Engen og Jansen, 2022 side 29). De ble kalt «elever i livets skole» på Tyrili med opplæring i grunnleggende ABC om livet, hvilket inkluderte døgnrytme, arbeidsrutiner, sosiale ferdigheter og fritidsinteresser. Dette var virkemidler som sammen med tvang skapte store overskrifter og kritikk, både fra politisk hold og fra andre kolleger i behandlings-Norge (Engen og Jansen, 2022). De første årene sa følgelig Tyrili at de drev med pedagogikk og ikke behandling, en begrepsdiskusjon som i seg selv er verdt en masteroppgave. Valget av begrep var like fullt viktig for å understreke at Tyrili var et alternativ og noe annet enn de tilbudene som eksisterte. I ettertid kan en kanskje se hvordan politiske verdier kan ha påvirket tilnærmingen til problemene på godt og vondt. Solidaritet knyttet til en systemsvikt som absolutt hadde en rettmessig plass, men parallelt en slagside der en de første årene ikke karta og behandlet overgrep og traumer. Når det er sagt er ikke dette blitt satt søkelys på før de aller siste årene i norsk rusbehandling. Rett skal være rett og Tyrili, i sin utviklingsprosess, var en av de første som både innførte tilbud til pårørende, som inkluderte mennesker som andre ikke ville «ta i» - som AIDS-pasienter, og etter hvert utviklet gode behandlingstilbud for traumer.

Tilbake til 1980. I levefelleskapet ble medarbeidernes evne til å gi tillit, vise muligheter og være håpsbærere særdeles viktige, som pasientene også framhever: *Ulf og Turid var bra team for meg/ Han har brukt ansatte – han hadde jo ikke klart dette alene/ Han og Tyrili skapte arenaer og arbeidsplasser og skapte tro på at folk kan få til det de vil.*

Medarbeiderne i lederteamet har også interessante utsagn knyttet til hvorvidt de har opplevd å være meningsfulle verktøy i å skape mening for pasientene:

Han har vært flink til å delegere – jeg har hatt veldig frie tøyler – når vi har vært enige om hvordan vi skal jobbe mot departement og politikere.

Allerede i 1984 satte han meg til å styre fellesskapet, altså etter noen veldig få år.

Han har vært utrolig flink på at alle spørsmål har blitt lagt ut.

Det handler vel om relasjonsledelse.

Vi jobbet så direkte med pasientene hele tiden uansett hva slags stilling vi hadde. Så å si alt vi gjorde handlet om pasientene. Alt vi kranglet om handlet om å gjøre det best mulig for pasientene. Det var ikke penger, makt eller profitt eller å bli størst mulig for å bli det. Det har alltid vært å skape det best mulige tilbudet.

Det var mange ansatte med mye kraft som var villig til å dra sin del av lasset. Det som er spennende er jo hvordan han greide å bygge et nettverk og et team rundt seg sjøl, for det er alle ledere avhengig av å ha (...) Han hadde noen veldig viktige personer rundt seg som han kunne bruke på det visjonære og det helt konkrete behandlingsinnholdet. Det har vært hans styrke.

Og det han ofte har gjort er å ta med en eller flere i ledelsen på lasset som har vært med og støttet han i ideen. Så han har vært veldig strateg. Men det har skapt mening, for folk har tenkt at de er med og vi styrer dette sammen. Og det har vi gjort. Det har vært så stort rom til å diskutere alt.

I mine øyne viser dette utvalget av sitater en bredde av ferdigheter i prosjektet om å nå målene i Tyrili – for den enkelte og for organisasjonen. Ferdighetene jeg ser i sitatene er: i å gi tillit, være en strateg, vise handlekraft, bygge nettverk, fokusere på visjonen og gjennom det skape retning og meningsfelleskap. Ord som kanskje kan matche det Conger og Kanungo beskriver for trinn 3; evnen til å bruke personlig makt og evnen til å bruke innovative og ukonvensjonelle virkemidler. At medarbeiderne opplever sine funksjoner som meningsfulle understrekes videre, i mine øyne, når de ansatte beskriver målet med Tyrili som et lagspill. Et fellesskap knyttet til solidaritet for ungdom som fortjente en ny mulighet.

Medarbeiderne har også tanker om andre temaer knyttet til trinn 3 i modellen: *Nesten ingen støttet etableringen av Tyrili. Det i seg selv å starte Tyrili er jo et enormt mot. Det neste er jo å kjøpe 24 000 m² i Oslo uten finansiering klar. Men sånn har han holdt på hele tiden. Han er ikke skuggeredd og han snakker like gjerne med ministre som de som lever på gata.*

Han var jo risikovillig. Han lot jo meg styre som jeg ville veldig mye. Han har gått mange veier for å få økonomisk støtte, han har støvsugd hver krok. Samtidig som han skal få midler fra dem (helsemyndighetene red. anm.) så jatter han ikke med dem. Det syns jeg er mot.

Ulf er et forbilde sjøl, han dro jo et svært lass og hadde ingen begrensninger på hvor mye han jobba.

Han tok mye risiko i forhold til pasientene. Men jeg tror ikke Ulf tenkte på det som risiko, mer tillit.

Jeg mener at Ulf Jansen, i sitatene, viser tendenser til å ikke være redd for makt; *han snakker like gjerne med ministre som de som lever på gata*, og han er kreativ for å få økonomisk støtte, *han har støvsugd hver krok*. Her kan kanskje det Conger og Kanungo kaller en personlig maktbase spille inn i kraft av hvem lederen er. De mener at dette er den sterkeste påvirkningsbasen for karismatiske ledere. Personlig makt baserer seg gjerne på ekspertmakt, respekt og beundring, understreker de, som i sitatene *Ulf er et forbilde sjøl* og i sitatet *jatter han ikke med dem*.

Conger og Kanungo nevner også humor i denne sammenheng, som griper inn i temaene fra forrige trinn. Et sitat fra en pasient gir et godt bilde:

I mer pressa situasjoner har han en evne til å ta det humoristisk. Det kan være de heftigste ting så finner han fram latteren, altså sånn «Å nei fy faen hahaha»– enn å bli sånn «å nei nå går det til helvete»- den har jeg aldri sett – han har ikke den. Han har jo en sånn optimisme og letthet på tross av hvor tungt ting er.

Humor, når denne er vellykket, i en alvorlig setting skaper overraskelse og beundring fra andre, mener forfatterne. Å kunne bruke humor på denne måten er i mine øyne stor kunst.

Også på dette trinnet er det noen skyggesider. Conger og Kanungo peker på at en vanlig skyggeside hos karismatiske ledere er manglende interesse for struktur og rutiner. Karismatiske ledere kan også underestimere ressursene som trengs for å oppnå et mål (se figur 3). To av medarbeiderne i lederteamet forteller:

Han var jo lenge litt forhatt av de som drev med inntak i stiftelsen. Det var Ulf og et par ledere til som ikke gikk gjennom de vanlige kanalene, men som gikk direkte på enhetene og fikk inn sine. Formalitetene tok de senere liksom. Folk reiv seg i håret.

Systemer og rutiner er ikke hans styrke.

I engasjementet for å oppnå målene kan karismatiske ledere ignorere, overse eller miskalkulere ressurser og systemer (Conger og Kanungo). Dette kan kanskje forstås som et overslag knyttet til deres utålmodighet med tingenes tilstand. Det

kan også ses som et overslag av handlekraft eller at en setter egne vurderinger over andres. Åpenheten i lederteamet i Tyrili gjorde imidlertid at de ofte brukte hendelsene til å se på egne tilbud og på årsaken til hvorfor det var nødvendig å gå utenom vanlige prosedyrer, forteller medarbeiderne i undersøkelsen. Dette førte blant annet til at de åpnet en egen enhet for tidligere pasienter som trengte mer hjelp - ett av Jansens «hjertebarne»; *Alt vi kranglet om handlet jo om å gjøre det best mulig for pasientene. Det var ikke penger, makt eller profitt eller å bli størst mulig for å bli det. Det har alltid vært å skape det best mulige tilbudet.*

Å være urealistisk er en annen skyggeside på trinn 3. Min tolkning av situatene er at dette blant annet handlet om at Ulf Jansens **ikke** tok vare på egen helse. Både han selv, medarbeidere fra lederteamet og pasientene forteller om en leder som er tilgjengelig 24/7 – på godt og vondt. De tre pasientene gir noen eksempler:

Det er fortsatt han jeg ringer til om jeg har en livskrise.

Han behandla meg som et familiemedlem (...) Ulf kom med hjertet for oss.

Tror det er litt mer enn en jobb for han.

Han gir alt. Han gikk langt over grensene til det som er normalt da, i forhold til meg (...) Han var alltid der. Jeg ringer han når som helst og han svarer meg alltid, fortsatt.

Han kjørte alt. Det kjenner jeg når jeg sier det – hahaha- det er nesten så jeg begynner å grine.

Tilgjengelighet og hjertevarme er ikke skyggesider i Conger og Kanungo og det kan hende jeg tolker forfatterne for bredt, men for meg henger dette sammen med skyggesidene for risikovilje og handlekraft; hvordan Jansen over tid ignorerte faresignaler ved egen helse kunne fått fatale følger. Medarbeiderne kan supplere med noen eksempler om stor arbeidsbelastning og tungt ansvar:

Jeg har aldri oppfattet at han var psykisk utbrent, men han har hatt ekstremt mye kroppslige plager som helt garantert er et symptom for mye stress, for høy arbeidsbelastning, for mye være der for alle andre. Det fikk han ganske tidlig. Autoimmune sykdommer, urinsyregikt, masse vondt i ryggen, så ble det hjertet.

Ulf er grunnleggende snill og omsorgsfull og så er han handlingsorientert. Han er ofte en praktisk hjelper i tillegg til å prate. Han prioriterer det alltid. Tror aldri jeg har hørt han si at nei det har jeg ikke tid til – om en tidligere elev ringer og

ber om noe. Da stiller han alltid opp. Så stort hjerte og mye omsorg og handlingskraft.

Vi hadde Aids-problematikken hvor vi hadde folk gående i lengre tid. Alt dette stod jo Ulf opp imot, selv om han visste at det ville komme en vond periode. Han var kanskje den som gikk nærmest inn i det og – og klarte å stå i det samtidig som han stod i alt annet. Så jeg tenker han er kjempesterk på de tingene der. Samtidig var han en person som ofte ble berørt. Han er begge deler. Både sterk og.. Men jeg tror den nærheten egentlig gjør han sterkere, uten at jeg veit helt hva som skjer, men jeg innbiller meg at disse tingene – at han er en av dem som har tatt disse tingene nærere inn på seg enn vi andre har gjort.

Ulf Jansen: Randi (ektefelle red adm.) vil si at jeg er dårlig på å balansere. Folk kan ringe så svarer jeg jo. Passende eller upassende, ferie eller fri. Aldri vært en ferie hvor det ikke har skjedd noen ting. Alltid et møte eller noen jeg må snakke med. Men for meg er det blitt sånn jeg lever, blitt livet mitt. Har ikke greid å si at nå har jeg pakka kofferten så nå kan jeg ikke – det er ikke sånn jeg er.

Sitatene kan berøre kraften i kombinasjonen av mot og sårbarhet, noe jeg nevnte under trinn 2 at jeg ikke finner beskrevet i Conger og Kanungo. Den amerikanske professoren Brené Brown (2021) beskriver imidlertid dette med finesse: *No courage without vulnerability. Vulnerability is not weakness. It's the ability to show up and be seen. It's the ability to be brave when you cannot control the outcome. It's going to be very tough to change the systems because at the heart of these systems is perfectionism, fear, and the shame of making a mistake.*

Brown påpeker hvordan noen mennesker helhjertet tør å vise seg uperfekte og omfavner sårbarhet som en kilde til noe som kan gjøre dem bedre. Når noen våger å helhjertet vise andre kjærighet uten garanti for å få kjærighet tilbake omfavnes sårbarheten - og blir en kilde til glede, kreativitet, tilhørighet og kjærighet, sier Brown [4]. Denne vakre kombinasjonen av mot og sårbarhet var kanskje avgjørende for situasjoner i Tyrili hvor de ansatte ikke ante hva utfallet for den enkelte ungdom kunne bli. Som en av pasientene formulerte i intervjuet:

Det var det det handla om - at det var så mange som døde. Du har mer krefter og mot enn det du tror, sier Ulf. Du må ikke si at du kommer til å dø, for det veit du ikke og det har han jo helt rett i. Hva du henter opp i deg sjøl har ingen grenser

om du vil leve, siern. Det er mange som har overlevd på grunn av Tyrili - veldig mange.

I et landskap der ungdom strever med livets grunnmur må voksne være modige med varme hjerter og klare hoder. Brown peker på at perfektjonisme, frykt og skam er bremseklosser – noe jeg mener vi kan finne igjen i en av kjerneverdiene i Tyrili; Det er ingen fortid som er så belastet at ikke fremtiden kan bli bedre (Engen og Jansen 2022).

På dette tredje trinnet i modellen er sentrale funn en hjertevarm, risikovillig og modig leder med stor handlekraft. Andre sentrale funn er myndiggjorte og kraftfulle medarbeidere med en klar opplevelse av tillit og meningsfellesskap. Funnene viser også egenskaper som utfordret ledergruppa og Jansens lederprosjekt: Underestimerer formaliteter, systemer og rutiner, urealistisk om egen helse og sårbarhet i møte med sin egen forhistorie. Med få informanter er det vanskelig å generalisere, men ut fra datamaterialet er delkonklusjonen at de ansatte i stor grad opplevde å være meningsfulle verktøy i Ulf Jansens hender for å skape mening for pasientene i Tyrili.

Implikasjoner og framtidige studier

Ulf Jansen er en bauta i rusfeltet. Å få se nærmere på hans ledergjerning har vært en uvanlig fin reise. Undersøkelsen begrenser seg til å se på karismatisk ledelse i organisasjoner ut fra Conger og Kanungos tretrinnsmodell (1998). Undersøkelsen har ikke tatt høyde for andre måter å sortere sensitive ferdigheter, visjoner og handlekraft på. En kan se på Jansens ledergjerning ut fra en rekke perspektiver og ulike innfallsvinkler og jeg håper at denne undersøkelsen kan inspirere andre til å se nærmere på andre sider ved Ulf Jansens lederprosjekt og Tyrilis viktige arbeid.

Konklusjon

For å besvare delproblemstillingene i undersøkelsen brukte jeg Conger og Kanungos tretrinnsmodell (1998) supplert av åtte kvalitative intervjuer; av tre pasienter, fire medarbeidere i lederteamet og Ulf Jansen selv. Min undersøkelse hadde tre underproblemstillinger knyttet til hvert sitt trinn i modellen, med hver sin delkonklusjon:

1. Sentrale funn er motstand og dynamikk, eksistensiell energi, overskudd, årvåkenhet og evnen til å anerkjenne andre - knyttet til Jansens sensitive ferdigheter i å evaluere og se muligheter. Funnene viser også egenskaper som utfordret ledergruppa og Jansens lederprosjekt: urealistisk mengde prosjekter og arbeidsoppgaver, sensitivitet for kritikk og personlig makt. Få informanter gjør det vanskelig å generalisere, men ut fra datamaterialet er delkonklusjonen likevel at Ulf Jansen i sitt karismatiske lederprosjekt, i stor grad hadde ferdigheter i å sensitivt evaluere hvilket tilbud Tyrili til enhver tid ga pasientene, - i tett dialog med ansatte og pasienter.
2. Sentrale funn er Jansens enorme drivkraft og engasjement, evnen til å skape entusiasme og meningsfellesskap, med et mulig eksistensielt kall som grunnmur knyttet til hans ferdigheter i å formulere visjonen om nye muligheter gjennom Tyrili. Funnene viser også egenskaper som utfordret ledergruppa og Jansens lederprosjekt: ufeilbarlighet/forgudet av pasienter og ansatte, glemte i perioder å si «vi» når han snakket på vegne av lederteamet og sa i stedet «jeg», arroganse og tidvis skremmende aggressivt engasjement. Få informanter gjør det vanskelig å generalisere, men ut fra datamaterialet er delkonklusjonen like fullt at Ulf Jansen i stor grad evnet, på ukonvensjonelt vis, å formulere en visjon i sitt karismatiske lederprosjekt for Tyrili - med sikte på en idealisert framtid – i tett samarbeid med både medarbeidere og pasienter.
3. Sentrale funn er en hjertevarm, risikovillig og modig leder med stor handlekraft og karakterstyrke. Andre sentrale funn er myndiggjorte og kraftfulle medarbeidere med en klar opplevelse av tillit og meningsfellesskap. Funnene viser også egenskaper som utfordret ledergruppa og Jansens lederprosjekt: Underestimerer formaliteter, systemer og rutiner, urealistisk om egen helse og sårbarhet i møte med sin egen forhistorie. Med få informanter kan jeg vanskelig generalisere, men ut fra datamaterialet er delkonklusjonen likevel at de ansatte i stor grad opplevde å være meningsfulle verktøy i Ulf Jansens hender for å skape mening for pasientene i Tyrili.

Min vurdering er at Conger og Kanungos tretrinnsmodell fungerer godt for å undersøke karismatisk ledelse. Det var likevel fruktbart å supplere med noen få andre teorier i drøftingsdelen. For meg skapte perspektivene knyttet til level 5 leadership, kongstanke, sårbarhet og mot, mer dybde i hvordan jeg kunne forstå undersøkelsen.

Prosjektoppgaven «I hvilken grad var Ulf Jansen en karismatisk leder som skapte mening for pasientene i Tyrili?» har bestått av tre underproblemstillinger med hver sin delkonklusjon vist overfor. Intervjuene er gjennomsyret av sitater om tillit, respekt og hjertevarme. Utvalget som ble intervjuet tegner et bilde av en leder som er tett vevd sammen med sitt lederteam og sine medarbeidere, og også med pasientene i Tyrili. Gitt delkonklusjonene, er konklusjonen på oppgaven, at Ulf Jansen var en karismatisk leder som skapte mening for pasientene i Tyrili.

Jeg holder taler fordi jeg ønsker å inspirere de som kommer. Det har vært min måte å gjøre det på, hilse de som kommer velkommen. Be dem å gripe muligheten – det er nå det handler om - alle disse tingene. Det har jeg gjort for medarbeidergruppa også. Det er de som bærer, det er de som er heltene, som skaper mulighetene, de som sloss for menneskeverdet, som knytter relasjoner, som er fyrtårnet som står der og blinker når håpet er ute og trua er lengst borte – at de orker å stå der å fortsette og være det lyset og håpet – selv når det brister litt, hylle dem for alle de tinga.

Ulf Jansen

Referanseliste

[1] Folkehelseinstituttet. *Historisk oversikt over narkotika i Norge 1912-2022*.

Hentet fra: <https://www.fhi.no/nettpub/narkotikainorge/narkotika-i-historien/historisk-oversikt-over-narkotika-i-norge-1912-2018/> (Lastet ned 20.02.23).

[2] Norgesfilm AS. *For harde livet*. (1989). Filmarkivet. Hentet fra: <https://filmarkivet.no/film/details.aspx?filmid=400485> (Lastet ned 25.02.23)

[3] Daniel Ofmans YouTube-kanal. *Core Qualities and the Core Quadrant®*
Hentet fra: <https://youtu.be/gFxr8GBiEoI>

[4] TEDxHouston. Brené Brown. *The power of vulnerability*. (2010). Hentet fra: <https://youtu.be/X4Qm9cGRub0>

Balch, B. (2021). *There is no courage without vulnerability*. AAMCNEWS

Bjartveit, S., Eikeset, K. (2020). *Ibsens spørsmål om lederskap*. Vidarforlaget

Collins, J. (2001). *Level 5 Leadership: The triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard business review

Conger, J.A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications

Engen, G., Jansen, U. (2021). *Mulighetenes sted. Erfaringer fra Tyrili*. Kolofon forlag

Gadamer, H. (1960). *Wahrheit und Methode*. Tübingen

Ibsen, H. (1978). *Samlede verker 2*. Gyldendal Norsk Forlag.

Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. 1. utg. Pax forlag.

Krogh, T., Endresen, R. T., Iversen, I. Reinton, R. E. (2014). *Historie, forståelse og fortolkning* (4. opplag). Gyldendal Akademisk

Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskodar*. Aschehoug

Wangensteen, T., Jansen, U. (2015). *Dette er Tyrili*. Tyrili Skriftserie nr 2/2015

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjon og samtykke

Dette er en forespørsel om du vil delta i et lite forskningsprosjekt: «I hvilken grad var Ulf Jansen en karismatisk leder som skapte mening for pasienter i Tyrili?».

Formålet med prosjektet er kort fortalt å få mer kunnskap om hvordan ledere kan skape eller forringe mening for ansatte og pasienter.

Her er litt informasjon om hva deltagelse innebærer:

Ulf Jansen, fire personer med ledergrupperfaring fra Tyrili og tre personer med pasienterfaring blir spurt om å delta i undersøkelsen. Jeg vil gjerne gjennomføre et dybdeintervju med deg. Dette intervjuet vil ta ca 40-60 min.

Det er frivillig å delta i intervjuet. Du kan reservere deg mot å svare på enkeltspørsmål eller når som helst trekke deg uten å måtte oppgi noen grunn.

Oppgaven er konfidensiell, og alle data blir anonymisert. Forskningsprosjektet er i regi av Mastergradsprogrammet *Makt og mening* på Handelshøyskolen BI. For å sikre god og presis dokumentasjon vil jeg gjerne be om å få gjøre lydopptak med en enkel opptakspenn. Jeg vil kun bruke opptakene til å hente ut sitater.

Opptakene vil ikke bli fullstendig transkribert. Opptakene vil bli slettet i det oppgaven leveres i mai 2023. Ingen uvedkommende vil få tilgang på opptakene.

Vennlig hilsen

Torhild Kielland

97005557

kielland@rusfeltet.no

.....

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Torhild Kielland gjennomfører prosjektet og er ansvarlig for arbeidet i samarbeid med Handelshøyskolen BI ved veileder Kristian Alm.

Jeg gir samtykke til opptak med enkel «penn» under intervjuene.

Vedlegg 2 Intervjuguide/skisse – Ulf Jansen

Etter at du fikk invitasjonen – kan du si noe fritt om hva du har tenkt om at jeg ville skrive om ditt lederprosjekt?

Hvordan har ditt politiske ståsted påvirket deg?

Ut fra fem begrep vil jeg gjerne at du beskriver dine:

Mål og visjoner – nye ideer for Tyrili

Relasjoner – ansatte og pasienter

Handlingsvilje

Risikovilje

Nysgjerrighet på ny kunnskap/ eventyrlyst

I makt kan aggresjon og destruktive krefter komme fram. Hvordan håndterte du ditt eget mørke?

Kan du beskrive hva som utfordret deg i størst grad?

I hvilke situasjoner var du sårbar/ På hvilken måte viste du sårbarhet?

I hvilken grad var du modig?

På hvilken måte brukte du språket til å inspirere ansatte og elevene/pasientene?

I hvilken grad tolererte du dissens fra ansatte og ungdommer?

På hvilken måte var du sensitiv for ungdommenes/ansattes behov og følelser?

Når jeg snakker med ansatte og tidligere ungdommer så går ett begrep igjen: tillit.

Hva er dine tanker rundt det?

En annen ting jeg har lagt merke til er at mange (både ansatte og pasienter)

beskriver en unik relasjon med deg – at du gjorde noe ekstra for akkurat dem. De kan bruke ord som bror, venn og «jeg har aldri kranglet mer med noe annet menneske, med positivt fortegn». Kan du si noe om dette?

Hvorfor var en liten gjeng voksne villige til å satse og følge ideene dine og hva får dem og etter hvert mange flere, til å vie hele livet sitt til arbeidet i Tyrilistiftelsen?

Hva gjorde du for å skape entusiasme og begeistring?

I hvilken utstrekning håndterte du spennet mellom uegennyttig omsorg og utbrenthet?

Vedlegg 3 Intervjuguide/skisse – til medarbeidere i lederteamet

Kan du si noe fritt om det du tenkte da du leste at jeg ville skrive om Ulf Jansen (UJ) som karismatisk leder?

Hadde UJ noen egenskaper/ferdigheter som var viktige for deg? Kan du si noe om det?

I hvilken grad hadde UJ evnen til å se muligheter for enkeltmennesker og for organisasjonen?

Hva tenker du om UJs ferdigheter i å formulere mål og visjoner?

I hvilken grad opplevde du at UJ brukte deg som verktøy til å gi pasientene mening?

På hvilken måte skapte UJ relasjoner til dere som var ansatte i Tyrili?

I hvilken grad viste UJ sensitivitet overfor andres behov og følelser?

I hvilken grad opplevde du at Ulf var villig til å ta personlig risiko for at pasientene skulle nå sine mål?

I hvilken grad motiverte Ulf deg, inspirerte han deg på noen måte? I hvilken grad skapte han entusiasme og begeistring?

I hvilken grad var Ulf lydhør for dine meninger og erfaringer? Kunne han skifte mening? I hvilken grad tolererte han dissens fra ansatte og ungdommer?

I hvilken grad anerkjente Ulf dine evner og ferdigheter/sterke sider? (i hvilken grad påpekte han gode ting som du gjorde?)

I hvilken grad var Ulf en håpsbærer for en bedre framtid?

På hvilken måte viste Ulf sårbarhet?

På hvilken måte viste Ulf mot?

Hvilke ferdigheter hadde UJ i å bruke ukonvensjonelle virkemidler?

Kan du peke på noe i Tyrili, som du ble sinna for?

Husker du hva UJ kunne bli sinna for?

Hvordan var UJ i pressede situasjoner?

Hvordan håndterte UJ sitt eget og andres mørke?

Kan dere beskrive hva som utfordret UJ i størst grad?

Hvorfor er en liten gjeng voksne villige til å satse og følge UJ? Hva fikk deg til å vie hele arbeidslivet ditt til Tyrili?

I hvilken utstrekning håndterte UJ spennet mellom uegennyttig omsorg og utbrenthet?

Vedlegg 4 Intervjuguide/skisse - Pasientene i Tyrili

Kan du si noe fritt om det du tenkte da du leste at jeg ville skrive om Ulf Jansen (UJ) som karismatisk leder?

Hadde UJ noen egenskaper/ferdigheter som var viktige for deg? Kan du si noe om det?

I hvilken grad opplevde du at UJ brukte ansatte som gode verktøy til å gi deg mening?

På hvilken måte skapte UJ relasjoner til dere som var ungdommer og pasienter i Tyrili?

I hvilken grad viste UJ sensitivitet overfor andres behov og følelser?

I hvilken grad opplevde du at Ulf var villig til å ta personlig risiko for at du skulle nå dine mål?

I hvilken grad motiverte Ulf deg, inspirerte han deg på noen måte?

I hvilken grad var Ulf lydhør for dine meninger og erfaringer? Kunne han skifte mening?

I hvilken grad anerkjente Ulf dine evner og ferdigheter/sterke sider? (i hvilken grad påpekte han gode ting som du gjorde?)

I hvilken grad var Ulf en håpsbærer for en bedre framtid?

På hvilken måte viste Ulf sårbarhet?

På hvilken måte viste Ulf mot?

Kan du peke på noe i Tyrili, som du ble sinna for?

Husker du hva UJ kunne bli sinna for?

Hvordan var Ulf i pressa situasjoner?