



Å lede ut fra en autentisk selvfølelse:

**En kvalitativ undersøkelse av hvordan ledere opplever det å inkludere
selvfølelsen i sin ledelsesutøvelse**

Universitetet i Stavanger

Masteroppgave i Endringsledelse

Høsten 2015

Av

Siv Karin Solaune

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Høst 2015

FORFATTER:

Siv Karin Solaune

VEILEDER:

Øistein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Å lede ut fra en autentisk selvfølelse.

En kvalitativ undersøkelse av hvordan ledere opplever det å inkludere selvfølelsen i sin ledelsesutøvelse.

EMNEORD/STIKKORD:

Ledelse, endringsledelse, Teori U, selvfølelse, autentisk selvfølelse, blindpunkt

SIDETALL:

STAVANGER
DATO/ÅR

Forord

Jeg kom hjem glad og stolt fordi jeg hadde funnet opp verbformen av et substantiv. Jeg skrøt veldig til sønnen min som går i 6.klasse.

«Si det da, kom igjen», sa han. Jeg var aldeles høy på pæra, ristet på de kreative fjærene og lot det gå noen sekund av stillhet før jeg svarte: «å *selvføle*.»

«Hæ, det er ikke nytt. Jeg skrev det i 5.klasse.»

Jeg spurte han: «Sier du at du skrev «å *selvføle*» i en skrivebok for ett år siden?»

«Ja. Læreren spurte om det var et ekte ord, og jeg svarte ja. Moren min holder på med det.»

Å skrive denne masteroppgaven har vært viktig, og det er grunnen til at jeg fullførte, tross en krevende omsorgssituasjon. Det har vært berikende, krevende, frustrerende og lærerikt. Jeg har erfart at å skape noe nødvendigvis ikke betyr en dans på roser. Jeg er glad for at temaet og resultatet var oppløftende.

Først vil jeg rette en stor takk til veilederen min ved universitet, Øistein Hatteland, for tålmodighet, interesse, kunnskap og nyttige tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke familie for god hjelp. Jeg vil også takke medlemmene i veiledningsgruppen som veileder organiserte, spesielt Inger Cecilie Rise. En stor takk til alle som har bidratt med ideer, innspill og informasjon til oppgaven.

Til slutt, og aller viktigst, vil jeg takke informantene som gav oppgaven og meg dypere innsikt og et rikt og omfattende meningsfullt materiale.

Siv Karin Solaune

Stavanger, 12.februar 2016

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker den usynlige ledelsesutøvelsen som ligger til grunn for den synlige ledelsen. Studien omhandler forståelse, erfaringer og refleksjoner som et utvalg ledere i kunnskapsorganisasjoner har omkring temaet selvfølelse, til forskjell fra selvtillit, og hvordan de inkluderer og anvender selvfølelsen i sin ledelsesutøvelse. Utfordringer dette medfører blir også beskrevet, samt hvordan de forsøker å løse dem. Den undersøker videre hvordan og hvilke muligheter dette kan gi.

Kvalitativ forskningsmetode, en fenomenologisk tilnærming og abduktiv forskningsstrategi ble valgt for å undersøke det ovennevnte og for å svare på forskningsspørsmål og problemstilling. Det ble foretatt individuelle kvalitative forskningsintervju med fem utvalgte ledere i kunnskapsbedrifter fra ulike deler av Norge. Teori U av Otto Scharmer utgjør det teoretiske rammeverket i oppgaven.

Resultatene av undersøkelsen viser at lederne forstår selvfølelse som en indre tilstand, hvor all ledelsesadferd springer ut og formes fra. Ved å inkludere og søke den autentiske selvfølelsen, ved å åpne opp og lytte til seg selv og andre, ved å møte indre utfordringer og gi slipp på forestillinger om fortidens jeg og ledelse, så kultiveres egenskaper og ferdigheter som blant annet evne til å skape gjensidig respekt og tillit, være undrende, å ville det vel, løfte andre, frigjøre kreativitet og ser ut til å føre til indre motivasjon og ansvarlighet, nytenkning og løsninger, godt arbeidsmiljø og transparante beslutninger.

Å lede ut fra en autentisk selvfølelse kjennetegnes blant annet ved et positivt menneskesyn som sanser dets fremtidige potensial og leder ut fra noe som er større enn seg selv, evner å sanse kollektive behov og har et globalt perspektiv. Resultatene bekrefter korrelasjon mellom studiens funn, teori og tidligere forskning på selvfølelse og positiv psykologi, men trenger ytterligere utforskning.

Å endre den indre tilstanden som leder handler ut fra kan dermed skape hensiktsmessig endret ledelsesutøvelse. Hovedfunn og svar på problemstilling er at det å lede ut fra en autentisk selvfølelse øker muligheten for å gjennomføre gode endringer

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	4
1.1 Innledning.....	4
1.2 Bakgrunn, formål og problemstilling.....	5
1.3. Ledelse	6
1.4 Avklaringer, avgrensninger og definisjoner.....	7
1.5 Oppgavens struktur og oppbygging	8
2.0 Teoretisk rammeverk.....	9
2.1 Selvfølelse	9
2.1.1 Oppgavens forståelse og definisjon av selvfølelse.....	15
2.2 Teori U	16
2.2.1 Selvfølelse og Teori U.....	24
2.3 Andre teorier	27
2.4 Antakelser om mulig resultat og funn.	29
3.0 Metode	30
3.1 Ontologi, epistemologi, fenomenologisk tilnærming og forskningsstrategi	30
3.2 Datainnsamling.....	33
3.3 Utvalg av informanter	36
3.4 Datareduksjon og analyse.....	37
3.5 Studiens troverdighet.....	38
3.6 Etikk	41
4.0 Resultater	42
4.1 Hvordan forstås og oppleves begrepet selvfølelse?	42
4.2. Hvordan inkluderes og anvendes selvfølelse i ledelse?	46
4.3 Hvilke utfordringer kan selvfølelse medføre for ledelsesutøvelsen.....	51
4.4 Hvordan kan selvfølelse skape muligheter og hvilke?.....	54
5.0 Drøfting	60
5.1 Hvordan forstås og oppleves begrepet selvfølelse?	60
5.2 Hvordan inkluderes og anvendes selvfølelse i ledelse?	63
5.3 Hvilke utfordringer kan selvfølelse medføre for utøvelse av ledelse?.....	69
5.4 Hvordan kan selvfølelse skape muligheter og hvilke?.....	71
6.0 Oppsummering og konklusjon.....	77
7.0 Referanser	85
8.0 Vedlegg	88

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Vår samtid er preget av høyt trykk av uro, endringer, omstillinger, krav til entreprenørskap, innovasjon og utvikling, lokale og globale utfordringer om samarbeid og konflikter når det gjelder mennesker, organisasjoner og vårt livsgrunnlag. Usikkerheten og manglende grep ser ut til å prege individ, samfunn og verden (Scharmer, 2011). Organisasjoner leter etter nye suksessoppskrifter (Røvik, 2007). Det kan virke som om vi har en frihet uten retning og mangler det indre kompasset å navigere ut fra (Jørgensen, 2015). I følge ledelsesforskeren Drucker vil det kreve god menneskelig kompetanse for å manøvrere godt i fremtidens komplekse organisasjon (Hovde, 2015).

Gjenspeiler ledelses- og økonomiske teorier de verdiene som folk egentlig vil ha? Perspektivmeldingen 2013 viser at det fire viktigste verdiene for livskvalitet handler om relasjoner, helse og familie, der først den femte handler om økonomisk vekst og velstand (Meld.St.12 (2012-2013)) s.100. Det virker som om vi skaper løsninger eller gjenskaper forhold som vi egentlig ikke vil ha sier Scharmer (2011). Det er vi mennesker som sammen skaper vår organisasjon og virkelighet. Dette glemmes ofte ifølge Scharmer (2011) og refererer til Peter Senge, MIT (Scharmer, 2011). Å erkjenne og innse vårt ansvar som medskapere av verden slik den er nå kan gi muligheter til å skape noe bedre. En vakrere verden er mulig, er tittelen til forfatteren Eisenstein sin nyeste bok (Eisenstein, 2015).

Ledelseslitteraturen har et stort omfang og er økende. I forrige århundre ble det skrevet over 30 000 artikler og bøker om ledelse (Colbjørnsen, 2004). Det finnes utallige definisjoner på begrepet ledelse som gjenspeiler mangfoldet av ulike forståelser (Yukl, 2013). Mange ledelsesteorier handler om hva en leder kan utføre av formelle og uformelle grep utover i organisasjonen. Det er få som integrerer betydningen av leders indre liv sin implikasjon for valg av adferd, tiltak og for utvikling av organisasjonen

Hvordan kan vi lede for å realisere våre egentlige verdier og samtidig møte og løse samtiden og fremtidens utfordringer?

Carl Otto Scharmer har skrevet Teori U som et svar til dette, der den indre usynlige ledelsen er i sentrum. Han retter dermed fokus innover i lederens indre landskap. I følge Scharmer (2011) har ledelsesforskning først og fremst sett på *hva* ledere gjør og *hvordan* de gjør det, men få har sett på hvilke kilder ledere opererer fra? Hvor er kilden til tanken? Scharmer gir en teori og metode for å synliggjør og forstå dette på (Scharmer, 2011).

For Scharmer (2011) starter dermed ledelse i menneskets indre for å kunne manøvrere komplekse globale utfordringer. Mange opplever dette som et paradoks, og satt på spissen kan det formuleres slik: Fører navlebeskuelse til samfunnsengasjement? Faglig formulert: Hvordan kan selvfølelse føre til samfunnsansvar og en bærekraftig utvikling? Forfatteren, familieterapeuten og lederutvikler David Kvebæk skal ha sagt: Det er ikke selvopptatt å stå i sentrum. Fra sentrum ser du alt unntatt sentrum.

Hvordan og hvorfor skal leder gå innover for å gjøre noe i den ytre og synlige ledelsen? I denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan og hva som skje når ledere inkluderer selvfølelsen i ledeleseutøvelsen. Jeg vil også se på begrepet selvfølelse, dets mangfoldige historie og finne ut om det kan være en forbindelse mellom selvfølelse og Teori U.

I denne oppgaven rettes derfor oppmerksomheten mot hvordan leders indre landskap kan ha betydning for den ytre og synlige ledelsesutøvelsen.

1.2 Bakgrunn, formål og problemstilling.

Bakgrunnen for denne oppgaven er en interesse og engasjement for mennesket, samfunnet og jorda, og for ledelse. Spesielt undret jeg meg over alle endringer som ble utført, men som enten ikke endret noe eller mislyktes. Videre undret jeg meg over mange medarbeiders frustrasjon fordi de ikke forstod hvorfor bedriften skulle endre seg, eller hva som egentlig var målet, når resultatet ble tilnærmet uendret. I tillegg er jeg opptatt av klimaet og en bærekraftig utvikling der jordas ressurser blir ivaretatt for kommende generasjoner.

Temaet, fenomenet og antakelsen jeg hadde med meg forut for masterprogrammet i endringsledelse var at selvfølelse spiller en avgjørende faktor i ledelse og endring. Gjennom å ha studert ledelseslitteratur under utdanningen, ble jeg kjent med Teori U som gav ideer til hvordan god endring kan gjennomføres som samsvarte med egne synspunkt og erfaringer. I Teori U fant jeg et teoretisk rammeverk til å inkludere selvfølelse i. Det fellesanliggende, slik

jeg ser det, mellom selvfølelse og Teori U er at adferd og ledelsesutøvelse springer ut fra et indre sted i mennesket, at dette kan endres og noe nytt kan skapes.

Med utgangspunkt i at selvfølelse har effekt på mennesker, vil dette studiets formål være å søke forståelse og synliggjøre hva dette kan bety og innebære for leder og ledelse.

Problemstillingen er:

Hvordan opplever ledere i kunnskapsorganisasjoner å inkludere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse?

For å kunne besvare problemstillingen er følgende forskningsspørsmål formulert:

Forskerspørsmål:

- 1.Hvordan forstås og oppleves begrepet selvfølelse?
2. Hvordan inkluderes og anvendes selvfølelse i ledelse?
- 3.Hvilke utfordringer kan inkludering av selvfølelse medføre?
- 4.Hvordan kan selvfølelse skape muligheter- og hvilke?

1.3. Ledelse

Ledelse

Det er mangfoldige og utallige definisjoner på ledelse. Gary Yukl forstår ledelse som (oversatt fra engelsk) : « *en prosess hvor andre påvirkes til å forstå og bli enige om hva som trengs å gjøres og hvordan det skal gjøres, og den prosessen som fasiliteter individuelle og kollektive anstrengelser for å oppnå mål det er enighet om*»(Yukl, 2013). Ledelsesforskeren, professor Otto Ottesen forstår ledelse som: « *å handle i den hensikt at noe skal skje i en virksomhet* (Ottesen, 2011) s.13. Ledelse blir definert som hos professor og sårbarhetsforskeren Brenne Brown: «*alle som holder seg selv ansvarlig for å finne potensial i mennesker og prosesser*» (Brown, 2014) s.169. Ledelse er et kollektivt anliggende (Rao, 2014).

Yukl sin definisjon av ledelse innebærer et preg av at leder skal påvirke og synes å innebære ulikhet i makt. Han har imidlertid med seg enighet og en felles anstrengelse. Ottesen forstår ledelse knyttet til en virksomhet og har med elementet om at noe skal skje. Brown har en vid oppfattelse av ledelse, den er positiv og fremtidsrettet og inneholder elementet ansvarlig.

I denne oppgaven forstår jeg ledelse som: **en ansvarlighet som kommer innenfra og er knyttet til fremtidens potensial, der det tilstrebes likeverdighet, enighet og kollektiv anstrengelse for at noe skal skje i en virksomhet.**

Dette betyr:

- Ledelse er å få noe til å skje, og omfatter små og store endringer.
- Ledelse ikke er knyttet til en formell rolle, men erkjent indre ansvarlighet og ønske om å skape forandring eller forme fremtiden.
- Oppgaven i ledelse er å tilrettelegge for det: «*Å oppdage kraften som ligger i å se og se sammen*» (Scharmer, 2011).
- Ledelse forstås mer som inspirasjonsledelse, enn management-leadership (Scharmer, 2011).

1.4 Avklaringer, avgrensninger og definisjoner

Ledelsesutøvelse inkluderer både usynlig og synlig ledelsesutøvelse, men denne oppgaven handler primært om den usynlige ledelsen som ligger til grunn for den synlige.

Ledelsesutøvelsen omfatter dermed leder selv og ikke medarbeidere eller den tredje part, selve virksomheten. Den strekker seg imidlertid i noen sammenhenger mot andre og tredje part. Denne avgrensningen er gjort av to grunner. Den ene er at formålet er nettopp å sette søkelyset på denne delen av ledelse og den andre er at det er et så stort og spennende tema at det vil være en eller to oppgaver i seg selv.

Selvfølelse vil bli grundig redegjort for i teoridelen, og kun en definisjon vil bli gitt her..

Selvfølelse handler om den indre tilstanden hvor vi operer fra som er kilden til all adferd og utgjør den usynlige delen av ledelse. **Selvtillit** handler om det vi gjør, mestrer og presterer og utgjør den delen av ledelse som er synlig. Forskjellen mellom selvfølelse og selvtillit er grunnleggende. **Opplevelse** forstår jeg som det å forstå, føle, erfare og mene. **Inkludere** forstår jeg som det å ta hensyn til og å være bevisst med en aktiv tilnærming. **Autentisk**: noe som oppleves ekte og opprinnelig, og i kontakt med et åpent sinn, et åpent hjerte og en åpen vilje. **Autentisk selvfølelse**: en utviklet selvfølelse som har gitt slipp på deler av fortidens jeg og ser seg selv som ansvarlig medskaper, og er i kontakt med det sanne, det kjærlige og det

modige. Å lede ut fra en autentisk selvfølelse er å lede ut fra det best fremtidige potensialet der verdiene er sannhet, kjærlighet og mot.

Endring: forstås bredt; alt det som skjer og har virkning, fra den minste ledelsesutøvelse til de mer omfattende endringene som har betydning for mennesker i en virksomhet. Dette vil si alt fra å løse en konflikt, å utføre en medarbeidersamtale, å foreta en beslutning, å gi en beskjed til å utføre en strategiendring.

God endring: Med endring og et godt resultat forstår jeg at en utfordring/konflikt/mulighet/beslutning, med andre ord, ledelsesutøvelsen, løst eller gjennomført på en måte som alle parter, i mindre eller større grad, ble fornøyd med.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygging

Kapittel 2. Teori

Dette kapitlet er delt inn i fire deler. Først kommer en introduksjon og redegjørelse for begrepet selvfølelse og bakgrunnen for oppgavens definisjonen. Deretter blir begreper fra Teori U som er relevante for å besvare oppgavens problemstilling og forskerspørsmål presentert, samt en kopling mellom selvfølelse og Teori U. Til slutt vil annen teori bli presentert og antakelser for funn basert på beskrevne teori.

Kapittel 3. Metode

I metodekapitlet begrunnes valg av forskningsmetode, strategi, utvalg og analyse. Oppgavens troverdighet vil bli drøftet og etiske spørsmål og dilemma vil bli tatt hensyn til.

Kapittel 4. Resultat

Resultatene fra de kvalitative intervjuene vil bli presentert, sortert ut fra forskningsspørsmål.

Kapittel 5. Drøfting

I dette kapitlet vil hovedlinjene i resultatet bli drøftet i lys av teorikapitlet, sortert etter forskningsspørsmål. I slutten av hvert spørsmål vil det bli gitt en oppsummering og en konklusjon.

Kapittel 6. Oppsummering og konklusjon

Her vil det bli gitt en oppsummering av forskningen og svar på problemstilling vil bli gitt. Et forslag til en modell vil bli presentert som en følge av dynamikken mellom teori og empiri.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres den utvalgte teorien som resultatene i denne masteroppgaven vil bli sett i lys av for å få svar på forskningsspørsmål og problemstilling. Det vil bli redegjort for begrepet selvfølelse, samt et forslag til hvordan begrepet kan forstås. Teori U: Lederskap som åpner fremtiden, er oppgavens teoretiske rammeverk og vil bli presentert gjennom aktuelle og relevante begrep i henhold til hvordan ledere opplever det å inkludere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse. Forbindelsen mellom selvfølelse og Teori U vil bli synliggjort, samt antakelser om hvilke funn som kan forventes. Annen relevant teori vil også bli presentert. Til slutt følger antakelser av hva jeg forventer å finne ut fra teori.

2.1 Selvfølelse

I det følgende vil en redegjørelse av begrepet selvfølelse bli presentert for å synliggjøre dets relevans for ledelse. Historikk, tidligere og relatert forskning vil bli presentert, samt diskusjon rundt begrepet. Ulike definisjoner vil bli gjennomgått for slik å vise hvilken forståelse denne oppgaven tar utgangspunkt i.

Historikk og tidligere forskning

Selvfølelse er kjent i Norge som et begrep innen helse- og sosialfaglitteraturen, men er ikke vanlig innenfor ledelse. Flere ulike søk i Oria og i enkeltdatabasene på selvfølelse og ledelse på ulike tidspunkt vår og høst 2015 gav ingen treff. Et søk på self-esteem den 2.sept.2015 viste 22 782 fagfelleverderte treff. Samme søk på self-esteem og leadership resulterte i 304 fagfelleverderte treff, der 59 av de ble publisert mellom 2013 og 2015, og viser at en stor andel forskning har skjedd de siste to årene.

Noe av det nyeste om selvfølelse for voksne fra academia er boken fra Ole Jacob Madsen, førsteamanuensis ved psykologisk institutt UiO; «Det er innover vi må gå». Den har et eget kapittel om selvfølelse, der han stiller spørsmålet om selvfølelse er på vei ut (Madsen, 2014). Han tar utgangspunkt i den relativt eldre artikkelen av S.Ward (Ward, 1996) og konkluderer i likhet med forfatteren at begrepet er skapt og eksisterer fordi det er mange nok som er interessert og vil trolig forsvinne. Ward (1996) sin artikkel er god på historisk fremstilling av

begrepet frem til 1996, men fanger ikke opp teoriutvikling og forskning gjort for eksempel i USA. Professor i psykologi Chris Mruk utga sin fjerde utgave av boka *Self-Esteem and Positiv Psychology: Research, Theory and Practice* i 2013. Forrige utgivelser var i 1994, 1999 og 2006. De relativt mange utgivelsene tyder på at dette er et begrep i vekst. Self-esteem og ledelse er dessuten et av de to viktigste temaene Mruk ønsker å befatte seg med i fremtiden (Mruk, 2015).

Begrepet selvfølelse kommer fra det engelske ordet *self-esteem*, som blir oversatt til selvaktelse og selvfølelse på norsk i de fleste leksika. Det var trolig forfatter, lederutvikler og familieterapeuten David Kvebæk som i boka *Det myndiggjorte mennesket* som oversatte *self-esteem* til selvfølelse fordi han mente det ordet dekket mer av betydning og innhold enn selvaktelse gjorde (Kvebæk, 1990/2009, 2013). Av denne grunn varierer bruken av *self-esteem* og selvfølelse, alt etter hvor viktig definisjonen er for budskapet. Denne oversettelsen har trolig ført til at det finnes litteratur på norsk om selvaktelse, selv-aktelse, selvfølelse og selv-følelse. I tillegg preges selvfølelse og *self-esteem* av en sammenblanding av flere nyanser av selvet, blant annet selvtillit, selvbilde, selvhevdelse, selvverd, selvregulering, mestringstro (*self-efficacy*), selvbevissthet, selvinnsett og selvrespekt både i Norge og øvrig utenlandsk engelsk faglitteratur (Madsen, 2014; Mruk, 2013; Zeigler-Hill, 2010).

Ifølge Ward (Ward, 1996) og Reasoner (B. Reasoner, 2014) er *self-feeling* brukt først av William James som har skrevet den eldste tekstboken i psykologi i USA i 1890 (Mruk, 2013; B. Reasoner, 2014). *Self-feeling* forstod James i retning av å bli den man egentlig er: «*the discrepancy between one's ideal self, or the person you want to be, and one's real self, as one perceives it.*» Videre bidro C.H.Cooley og G.H.Mead med utvikling av selvet som en ny retning innenfor psykologien. W.James sin opprinnelige benevnelse, *self-feeling*, ble endret til *self-esteem*. *Self-esteem* ble en del av normalkunnskapen fra 1940- 1970, spesielt med større kliniske studier med Maslow (1942) og V.C.Ramys (1949). Sistnevnte fant ut at individets oppfatning av seg selv er av stor betydning for adferd. På 60-tallet økte de empiriske arbeidene med *self-esteem* og de to viktige bøkene til M.Rosenberg (1965), funn som viste at foreldre og skole påvirket selvfølelsen og Coopersmith (1967), funn mellom foreldre og påvirkning på barns selvfølelse. *Self-esteem* gikk fra å være en teori til å bli et arbeidsredskap og et akademisk anerkjent begrep på 30 år. Nathaniel Branden (1969) var den første til å utforske sammenhengen mellom selvfølelse og personlig suksess og utpekte *self-*

esteem til å være den mest betydningsfulle faktoren for adferd. Carl Rogers (1951,1961) samarbeidet med Maslow(1964,1968) og innførte den humanistisk psykologi (Ward, 1996).

På åttitallet ble forskning på sammenhengen mellom selvfølelse og sosiale problem enda tydeligere. I 1987 ble The California Task Force to promote self-esteem and personal and social responsibility etablert (Steinem, 1994; Ward, 1996). I 1990 ble The International Council for Self-esteem opprettet i Oslo av californiske aktivister og pedagoger, psykologer og helsevesen fra 11 land, deriblant Russland, Polen og østeuropeiske land (Steinem, 1994). David Kvebæk var tilstede på denne konferansen (Kvebæk, 1990/2009). Målet var å innføre self-esteem i skolen. Staten California fikk innvilget et treårs prosjekt som viste formidable resultat. Blant annet antall lærere som tenkte å gå av med pensjon ble redusert fra 45%- 5%. (Steinem, 1994).

Robert Reasoner var en av de som organiserte Oslo-konferansen i 1990. Han er i tillegg grunnlegger og var leder i 20 år av «International council for self-esteem» (R. Reasoner, 2016). Reasoner utviklet og holdt lederutviklingskurs med vekt på self-esteem på nittitallet. Han sluttet etter kort tid fordi han oppdaget at lederene ville ha makten selv. Som rektor på en barneskole utviklet han derfor kurs for elevene i self-esteem (B. Reasoner, 2014).

«The California Task Force to promote self-esteem and personal and social responsibility» er en bevegelse som satte fortgang i antall populærvitenskapelige bøker om selvfølelse for barn, foreldre og skoleprogrammer for å øke self-esteem (Mruk, 2013). Som en motpol til dette kom flere kritiske meninger og forskning om baksiden av self-esteem: det å føle seg god, men utvise dårlig adferd (den mørke siden av self-esteem). Det mest betydningsfulle vitenskapelige arbeidet var ledet av Baumeister og «den mørke siden» av self-esteem fikk stor oppmerksomhet av media og gjorde mennesker mindre mottakelige for self-esteem (Mruk, 2013). Ifølge Mruk (2013) ble det likevel forsket og studier ble publiserte som viste resultat som gjorde at interessen ble fornyet, blant annet ulike typer og komponenter i self-esteem samt nye kraftige teorier, som for eks. terror management theory.

På tross av begrepets mangfold (se utdyping i senere avsnitt) er det mulig å vurdere om relatert forskning kan være overførbart til selvfølelse og ledelse. Dersom sosiale problem i samfunnet tilsvarer arbeidslivets problem, som for eksempel høy turnover, sykefravær, konflikter, dårlig arbeidsmiljø og manglende engasjement og arbeidsinnsats, er forskning og kunnskap om self-esteem relevant. Vi er mennesker uansett; leder, mann eller kvinne, ifølge

den anerkjente psykologen Anne Lise Schibbye, kjent for blant annet dialektisk relasjonsforståelse. Vi har «jeget» med oss i alle roller (Schibbye, 2009). Samarbeid og godt miljø handler om relasjoner uansett om det skjer i familie eller arbeidslivet. Schibbye (2009) anvender begrepet anerkjennelse som betegner en likeverdig relasjon der man streber etter å forstå den andres perspektiv. Anerkjennelse gir kraft og frihet (Schibbye, 2009) og tilgang til det opprinnelige slik at vi kan fremstå som autentiske i væremåten. Det opprinnelige kaller Schibbye (2006) for stemmer fra værensdypet (Schibbye, 2006).

Forskning fra self-esteem innen psykologi kan trolig overføres til ledelse og organisasjon, fordi mennesker kan utvikle og endre seg. Poenget med å utvikle og endre seg er blant annet å få tilgang til mer av eget potensiale, kreativitet og trivsel som kan fremme virksomheten (Berg & Ribe, 2013). Selvfølelsen eller self-esteem er ikke endelig bestemt, utviklet eller begrenset del selv om vi er voksne. Ifølge Richard Davidsen, professor i psykologi og psykiatri som blant annet har forsket sammen med Dalai Lama, viser nyere hjerneforskning blant annet hjernens evne til plastisitet (Davidsen, 2015). Hjernen kan endre seg og dermed også mennesket.

Positiv psykologi har i løpet av de siste årene anerkjent self-esteem som en del av deres diskurs (Mruk, 2013). Berg & Ribe i sin bok *Coaching: «Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes»* viser til flere hundre studier som viser korrelasjon mellom positive emosjoner og konkrete resultatet som økt effektivitet, bedre resultat, større jobbengasjement, raushet, gi-kultur, realisering av potensial, større resiliens (følelesmessig robusthet), mindre sykefravær, mindre konflikter, bedre arbeidsmiljø, kreativitet og evne til helhetstenkning (Berg & Ribe, 2013). I følge Barbara Fredrickson, professor i psykologi, fører positive emosjoner til et utvidet tankesett, handlingsmønster og repertoar, til det globale perspektivet og kreative løsninger (Espedal, 2010; Fredrickson, 2003).

Hvordan lederskapet utøves er et spørsmål om hvilket menneskesyn vi har. En leders menneskesyn er avgjørende for hvilke tiltak og løsninger hun eller han iverksetter (Schibbye, 2009). G.P. Rao, professor i ledelse som har skrevet boka: *Remaking ourselves, enterprise and society*, gjør det helt klart i sin teori om godt lederskap at mennesket er grunnleggende godt, altruistisk og hellig (Rao, 2014). G.P Rao mener at den organisasjonen som klarer å oppnå en optimal balanse mellom resultat og relasjoner vil oppnå medarbeidere med en høyere deltakelse og produktivitet og en økt endringskapasitet som gjør dem bedre i stand til å håndtere vanskelige situasjoner (Rao, 2014).

Mennesket har en grunnleggende positiv indre kjerne og i stand til å finne indre motivasjon og forløse ressurser, talenter og potensial. Denne måten å erfare mennesket på er en del av positiv psykologi (Seligman, 2009). Den får støtte fra nyere nevrobiologisk forskning der funn viser at mennesket er født med en «innate basic goodness», indre godhet (Davidsen, 2015). Ifølge Kvebæk (1990/09) vil vi kunne erkjenne at noe er godt i mennesket, og dette kan inspirere det gode i andre mennesker og i felleskap bli i stand til å foreta de introspeksjoner som er nødvendige for å møte vår omverden (Kvebæk, 1990/2009).

Mangfoldig begrep, kritikk og manglende definisjoner.

Hva kan årsakene være til at selvfølelse møter motstand i ulik form, som for eksempel latterliggjøring, utfasing, unnvikelse og negativ kritikk?

Steinem (1994) mener at ironisering og annen latterliggjøring handler om frykt for å gi fra seg makt. Hvis menneskene tar i bruk sin kraft, talenter og potensial og erkjenner sin verdi, så vil menneskene ikke være så lette å styre (Steinem, 1994). For å ta begrepet på alvor er det nødvendig å gå inn i seg selv, og det er det få som gjør fordi prosessen krevende (Scharmer, 2011) og ansvarliggjørende (Kvebæk, 1990/2009). Mennesket møter seg selv på godt og vondt. Som Marianne Williamson uttrykker det : Det er ikke mørket vi mennesker er redde for, det er lyset (Williamson, 1995).

Ifølge Zeigler-Hill er det skrevet 30 000 artikler om self-esteem, og hele 6000 ble utgitt i perioden 2005-2010. (Zeigler-Hill, 2010). Det problematiske er at det finnes over 200 måleinstrumenter for self-esteem, altså omtrent 200 måter å oppfatte begrepet på. Forståelser, definisjoner og perspektiver varierer (Zeigler-Hill, 2010). Mruk (2013) fremhever særlig manglende redegjørelser i faglitteraturen av tydelig definisjon av begrepet og at dette skaper misforståelse, forvirring og kritikk (Mruk, 2013).

Et eksempel på dette er den anerkjente ledelsesprofessoren Gary Yukl som viser til at forskning på de fleste studier på ledelse og trekket *selvtillit* (self-confidence) viser en positiv korrelasjon til effektivitet og forfremmelse. Forholdet mellom selvtillit og effektiv ledelse blir forstått gjennom å undersøke hvordan trekket påvirker leders adferd. Ledere med høy selvtillit setter i gang vanskelige oppgaver og setter seg utfordrende mål (Yukl, 2013) s.147. Det sistnevnte kan forstås i tråd med self-esteem. Utfordringen for begrepets tyngde og konsistens er at self-confidence ikke bli definert, derav tvetydigheten mellom self-confidence og self-esteem.

Gloria Steinem, forfatter, foreleser og opptatt av likeverdighet og har blant annet skrevet *Revolution from within: A book of Self-esteem*. Steinem(1994) forstår selvfølelse som et fenomen som er like gammel og universell som menneskeheten. Det er kun ulike ord i forskjellige kontekster, tidsepoker, kultur og land (Steinem, 1994). Ifølge Steinem (1994) har mennesker en følelse av å ha et sunnere «jeg» inni oss som bare venter på å bli tatt frem. Det er vårt eget, samtidig som det forbinder oss til alt annet. Når dette blir erkjent, aktert, verdsatt og oppdaget medfører det stor energi og kapasitet i livet. Steinem (1994) fremholder at mennesker skaper mye av den ytre verden på grunnlag av vår indre verden. For å få frem det sunnere «Jeg» og fremme likeverdighet i samfunnet er det nødvendig å frigjøre seg fra frykt. Selvfølelse og sosial rettferdighet går hånd i hånd. Hun viser til Vaclav Havel som i 1990 sa: *«Kun et menneske eller nasjon som forstår selvfølelse til det fulle klarer å lytte til andres stemmer og akseptere de som likeverdige. La oss innføre selvfølelse i vårt samfunnsliv og nasjonens adferd.»* (Steinem, 1994).

I følge Mruk (2013) kan de ulike forståelsene og definisjonene av self-esteem deles inn i prestasjoner, mestringsstro og kompetanse (Bandura, 1969; Baumeister, Campbell, Krueger & Vohs, 2005) eller til verdifullhet og egenverdi (Honneth, 2001; Juul, 1996; B. Reasoner, 2014) Videre handler mangfoldet om de ulike komponenter og benevnelser på selvfølelse: For eksempel Kernis (2003) og Harter (1999) sine begreper er global og spesifikk self-esteem, mens Deci & Ryan bruker benevnelserne betinget og ubetinget self-esteem (Kernis, 1995).

I tillegg til stabil og ustabil, høy og lav, god og dårlig, sunn og usunn m.fl. så har diskusjonen rundt begrepet også handlet om selvfølelse er en holdning, bevissthet, et adferdstrekk eller en del av personligheten (Mruk, 2013; Ward, 1996; Yukl, 2013). Kvebæk (1990/09) velger å kalle dette «diffuse» i personligheten for selvfølelse; jegets opplevelse av seg selv- det som så lett kan såres, men også lett stimuleres (Kvebæk, 1990/2009)s.20. Ifølge Kvebæk (1990/09) som har utviklet en teori på selvfølelse i boka «Det myndiggjorte mennesket, består den av komponentene myndighet (kunnskap, erfaringer, ferdigheter, initiativ) og omsorg (nærhet, ømhet, varme og innlevelse). Fenomenet ansvar er plassert mellom dem og utfordrer det etiske insitamentet i begge. Når disse er integrert og i balanse er mennesket myndiggjort. Det er da i stand til å bekrefte seg selv og er et selvstendig og fritt menneske. *«Det er i mennesket selv forandringen og utviklingen må skje»*(Kvebæk, 1990/2009) s.62.

I dette omfattende og komplekse selvfølelsebegrepet har Mruk, og mange flere, sett behovet for å definere fordi en definisjon får konsekvenser i bruk : «*Naming shapes perception, and therefore much that follows*» (Mruk, 2013) s8. Mruk bygger blant annet på Kernis og Harter sine teorier når han argumenterer for en tofaktortilnærming som forener kompetanse og egenverdi (competence & worthiness) der det er en nødvendig relasjon dem mellom (Mruk, 2013) s.27: Å prøve å gjøre sitt beste og det rette når det er mulig, er veien til autentisk selvfølelse. Balansen mellom egenverdi og kompetanse løser self-esteem sin mørke side, sammen med en modell av ulike selvfølelsesprofiler (Mruk, 2013).

2.1.1 Oppgavens forståelse og definisjon av selvfølelse

På grunnlag av Mruk (2013) sin tofaktortilnærming til self-esteem, Kvebæk (1990) sin definisjon av selvfølelse som et vitalt fenomen, W.James sin self-feeling: å bli den man egentlig er " og Steinem (1994) sin forståelse av selvfølelse, samt egne erfaringer så forstår jeg selvfølelse som den indre tilstanden hvor vi operer fra, som er kilden til all adferd. Det er et universelt værens-fenomen som er kilden til menneskets adferd. Selvfølelse er valgt som benevnelse som værens-kilde til adferd fordi det indikerer noe som er personlig, sårbart og ansvarliggjørende. Med dette vil jeg introdusere verbet å selvføle. Det er i vår evne til selvkontakt at menneskets potensial, verdier og ressurser er. Selvfølelsen kan ses på som samfunnets minste enhet.

Selvfølelsen sin mørke side løses ved å dele selvfølelse inn i tillært og autentisk, der den autentiske begrunnes ut fra Davidsen «inner goodness» (Davidsen, 2015) og vil således per definisjon utelukke det å ha god selvfølelse og utføre ødeleggende handlinger.

Jeg forstår det slik at Mruk sin definisjon av self-esteem inneholder både selvfølelse (egenverdi) og selvtillit (kompetanse). Med andre ord så skiller jeg mellom egenverdi/væren og kompetanse/gjøren, og disse tilsvarer henholdsvis selvfølelse og selvtillit. Inndelingen av self-esteem til selvfølelse og selvtillit, er hensiktsmessig for å legge mer vekt på vår værensdel og nedtone prestasjonsfokuset (selvtillit/gjøren/kompetanse), men begge er like viktige og komplementære. En annen årsak til skillet er at det er lettere mentalt å manøvrere de to høyst ulike aspektene av selvet. Det er lett å blande sammen væren/egenverd med egen prestasjon og mestring og det tar ofte tid før skillet blir erkjent, etablert og gjenkjent av mennesket (Espedal, 2010; Juul, 1996; Steinem, 1994).

På grunnlag av det foregående «styrer» selvfølelsen selvtilliten, sagt med andre ord: verdiene ligger til grunn for handlingene. Dette betyr blant annet at skal en leder endre ledelses-adferd (selvtillit) så skjer det lettest, men mest krevende, ved å søke og kultivere selvfølelse. Selvfølelse og selvtillit utfyller hverandre, og skal etter min mening komplementeres, harmoniseres og balanseres. Satt på spissen blir ledelse ut fra kun selvtillit å vektlegge og gjøre, mestre og prestere, der medarbeidere blir brikker for å nå mål. Ledelse ut fra kun selvfølelse blir verdiorientert, støttende og rettferdig, der resultat og evne til handling blir fraværende. Denne oppgaven handler om værens-delen av self-esteem og tar videre ikke stilling til om selvfølelse er sosialt konstruert, en fysisk del av personligheten eller knyttet til bevisstheten fordi oppgavens rammer er ledelse, og ikke psykologi.

Mangfoldet rundt forskning på self-esteem viser at selvfølelse ikke er en ordinær følelse, trolig fordi det er et subjektivt fenomen, en subtil indre tilstand og kan representere en dypere kilde i mennesket. Ifølge Kvebæk (1990/09) er selvfølelse vår evne til å oppleve grunnfølelsene (Kvebæk, 1990/2009). Mangfoldigheten i oppfatningen av begrepet ligger til grunn for at oppgaven forstår selvfølelse som en totrinnsprosess. Det er en psykologisk/emosjonell faktor som ved videre kultivering resulterer i en autentisk selvfølelse - den du egentlig er- og koples på et kollektivt behov og vilje. (Kernis, 2003; Scharmer, 2011; Steinem, 1994).

2.2 Teori U

Etter en kort introduksjon av Teori U vil dens teoretiske begrep bli presentert for å forklare og gi svar til problemstilling og forskerspørsmål. Videre vil koplingen mellom selvfølelse og Teori U bli redegjort og drøftet.

Denne oppgaven søker en forståelse av selvfølelse i ledelsesutøvelsen. Selvfølelse i ledelse handler om de indre ledelsesprosesser som ligger til grunn for den ytre og synlige ledelsen. Ledelsesteorien Teori U er skrevet av Otto Scharmer, senior foreleser/førsteamanuensis ved MIT, hvor han skildrer en sosial teknologi, en teori og metode, fra individnivå til transformasjonelle forandringer, og hvordan fremtidens endringer og innovasjon kan gjennomføres. Den er rettet til både uformelle og formelle ledere, samt endringsagenter. Teorien bygger på ideer og inspirasjon fra blant annet Peter Senge, Kurt Lewin, Johan

Galtung, Rudolf Steiner, Edgar Schein, Joseph Beuy, Edmund Husserl, Martin Heidegger, Joseph Jaworski, Fransisco Varela og med røtter til blant annet Goethe og Aristoteles.

Empowerment, etisk ledelse, autentisk ledelse, deltakende og demokratisk ledelse kunne ha blitt valgt. Disse ledelsesteoriene vektlegger medarbeiders stemme i ledelsesstrukturen, men ikke i så stor grad som Teori U gjør, etter mitt skjønn. Videre vektlegges Scharmer (2011) syn om at ledelse trenger en endring som overgår både singel- omorganisering eller restrukturering og dobbelloop – en dypere endring, nettopp for å kunne møte fremtidens utfordringer. Teori U tilrettelegger for transformasjonelle endring som går utenfor/bak tiden (Scharmer, 2011).

Teori U er valgt av flere grunner. Den avgjørende årsaken er teoriens forståelse av blindpunktet og den indre tilstand som kilde til leders adferd, samt den tydelige vektleggingen av det indre ledelsesarbeidet for fremtidens ledere. Videre støttes Scharmers (2011) integrering av vitenskap, bevissthet og sosial transformasjon, og teoriens helhetstenkning som omfatter alle nivå av samfunnet og utgjør en ramme for handlingsforskning. «Transforming society, business & self» er navnet på det globale MOOC-kurset som Otto Scharmer organiserte som en del av hans aksjonsforskning, der 50 000 mennesker fra 185 land registrerte seg høsten 2015 (Scharmer, 2015a).

Blindpunktet og ulike indre tilstander til læring

Utgangspunktet til Teori U er blindpunktet, og er ifølge Scharmer (2011) s15 en fundamental faktor i ledelse og er avgjørende å forstå og erkjenne. Blindpunktet er det stedet hvor bevissthet og intensjoner skapes og stedet vi handler ut fra, på alle nivå i samfunnet (Scharmer, 2011) s.14. Blindpunkt hindrer oss i å se prosessen hvor den sosiale realiteten skapes og blokkerer tilgangen til dypere kilder til kreativitet. Denne oppgaven omhandler blindpunktet på individnivå, lederens blindpunkt. «*Ledere blir nødt til å ta stilling til deres blinde punkt, og arbeide med å kontakte og flytte det indre stedet de tenker og handler ut fra, og ikke bare handle i det ytre*» (Scharmer, 2011)s.40. Når blindpunktet avdekkes så ser leder etter hvert at det som skjer i det ytre kan relateres til han eller hennes indre tilstand.

Hvor er kilden til tanken og handlingene? spør Scharmer og legger som premiss for teori U at det finnes flere indre tilstander vi kan operere ut fra (Scharmer, 2011) s119. Den indre tilstand er det punktet som er avgjørende om du vil være en effektiv leder- en som skaper en fremtid forskjellig fra fortiden (Scharmer, 2011) , s17.

Intervensjonens resultat avhenger av leders indre tilstand.

Den indre tilstanden er knyttet til en usynlig «kildedimensjonen» av det sosiale feltet der den synlige ledelsen har opphav i. Et sosialt felt er der hvor det synlige møter det usynlige.

Scharmer skiller dermed mellom oppfattelse og handling som to nøkkeldimensjoner; de usynlige ledelsesprosessene som styrer den synlige delen av ledelse (Scharmer, 2011) s.17

Kvaliteten på den indre tilstand bestemmer utfallet på et tiltak eller en intervensjon (Scharmer, 2011) s.35. En leder kan gjøre og si det samme, men det kan få ulike resultat. Med andre ord; om en leder lykkes med et tiltak er i stor grad avhengig av kvaliteten på den indre tilstand det ledes ut fra. Den indre tilstanden kan flyttes og endres, for eksempel gjennom U-prosesser, og det finnes ulike kilder til kunnskap og ledelsesutøvelse, der de to tydeligste er fortid og fremtid (Scharmer, 2011).

Det autentiske Jeget - Hvem er jeg?

Vi kan lede ut fra fremtidens potensiale for å løse nåtidens ledelsesutfordringer, blant annet basert på menneskesynet til Scharmer: «*Dett sentrale i dette menneskesynet er å knytte kontakt med ens optimale fremtidige mulighet, ens autentiske Jeg*» (Scharmer, 2011) s424.

Scharmers (2011) utgangspunkt er at mennesket opplever seg som to personer, der den ene er et produkt av fortiden og den andre er en person som vi potensielt kan utvikle oss til i fremtiden. Når jeget og Jeget, også benevnt som selvet og Selvet, snakker og lytter til hverandre, vil det etableres en forbindelse til vårt høyest oppnåelige mulighet. Denne forbindelsen gjør at ledelsesutøvelse har større mulighet for det best mulige resultatet (Scharmer, 2011) s.49. Forbindelsen og kontakten mellom jeget og Jeget kaller Scharmer for presencing som er bunnen av U-prosessen. I kontakten, presencing, mellom det tillærte, nået og fremtidens potensial, så får vi «*tilgang på vårt virkelige vesen (frigjort fra erfaringens vaner) og nærmer oss den vi virkelig er, det vi kunne kalle for vårt autentiske jeg.*» (Scharmer, 2011),s163. Presencing er ifølge Scharmer (2011) å se ut fra vår dypeste kjerne og er kilden til kreativitet. «*Å gå inn i et dypere rom av indre ro*» der en gir slipp på det gamle og får kontakt med deres høyere intensjoner. (Scharmer, 2011) s44.

Arbeid – hva er mitt Arbeid?

I presencing, kontakt mellom jeg/Jeget, utvikles spørsmålene Hvem er Jeg og hva er mitt Arbeid?. Etter hvert som muligheter og potensiale blir erkjent i Jeget, vokser kimen frem til hvilket Arbeid leder føler seg tiltrukket av eller kallet til. *«Når vi lærer å holde fast på denne forbindelsen, som går dypere og når inn til vår indre kilde til levende erkjennelse, begynner vi å peile oss inn på de fremtidige muligheter, allerede mens de først skal til å oppstå»* (Scharmer, 2011) s.187. Arbeidet med stor A innebærer, slik jeg forstår det, helhetstenkning og ledelse ut fra kollektive behov, og ikke bare ego-basert. *«Lytt til det livet kaller deg til»* (Scharmer, 2011) s.363. Dette er ofte en type arbeid som i seg selv generer energi; leder får kraft og energi av å arbeide (Scharmer, 2011).

Tankefelt og sosialt felt.

Scharmer (2011) har blant annet utviklet Teori U for å få oss til å forstå kildene som all sosial handling konstant skapes ut fra og utgjør vårt sosiale felt. Når ledere begynner å handle ut fra fremtidens muligheter istedenfor fortidens erfaringer, skapes et nytt sosialt felt (Scharmer, 2011). Et sosialt felt er et mønster av iterative interaksjoner og det sosiale feltet er en kollektiv ressonans (Scharmer, 2011) s416. Endret tankefelt fører til endret sosialt felt. Når noen har tenkt eller gjort noe nytt, er det lettere for andre. For å utføre dette må leder være bevisste den synlige og den usynlige dimensjonen i ledelse.

Det som binder begge sammen er oppmerksomhetsfeltet. Oppmerksomhetsfeltet dreier seg ifølge Scharmer (2011) om kvaliteten i hvordan leder forholder seg til verden. Energi følger oppmerksomheten. Hvordan leder er oppmerksom, former resultatet eller ledeleseutøvelsen. Kvaliteten varierer alt etter hvor oppmerksomheten går ut fra; er det ut fra hvordan en vanligvis oppfatter, ut fra et åpent sinn, åpent hjerte eller ut fra en åpen vilje? De ulike oppmerksomhetsfeltene gir ulike resultat ved samme aktivitet (Scharmer, 2011), s229 og innsikten medfører mulighet til endret ledelsesutøvelse. Høytpresterende ledere og organisasjoner skifter mellom alle oppmerksomhets feltene (Scharmer, 2011).

Lytting

For å forstå og erkjenne blindpunktet - til kilden til all adferd- er lytting nødvendig. Kilden til stort lederskap er kapasiteten til å lytte; til oss selv, til andre og til det verden kaller oss til å

gjøre (Scharmer, 2011). De ulike oppmerksomhetsfeltene gir ifølge Scharmer (2011) fire måter å lytte på til oss selv, andre eller omverden. «Jeg lytter på denne måten, derfor skapes dette resultatet,»(Scharmer, 2011) Den første kalles downloading som innebærer det kjente, vante og rutiner. Faktuell lytting skjer ved objekt og fakta fokus. Videre kjennetegnes empatisk lytting av emosjonell forståelse, evne til å se og lytte ut fra helheten og se seg selv som en del av denne. Den siste og dypeste formen for lytting er skapende; og preges av tilstedeværelse, samhørighet og har potensial til transformasjon av jeget. Den kjennetegnes av en dyp anerkjennelse hvor kreative ideer og løsninger kan «lyttes frem»(Scharmer, 2011) s374.

Å tenke og handle ut fra roller er ikke hensiktsmessig når de er motstridene ifølge Scharmer (2011). Det å søke et autentisk Jeg, uansett om det gjelder arbeidsliv eller hjemmeliv, vil fungere bedre for å kunne endre samtalestrukturen og det sosiale feltet, enn å ha et rollefokus som ofte blir dysfunksjonelle som når kollektiv adferd er ikke i overenstemmelse med deltakernes intensjoner (Scharmer, 2011) s.264.

Leders viktigste relasjon og verktøy er seg selv (Scharmer, 2011). Det å være forbundet til sitt essensiell selv og vesen, frigjort fra sitt erfaringsbaserte jeg, og utvikle seg mot sitt autentiske Jeg (Scharmer, 2011)s.351, s458. Den avgjørende faktoren for ledelsesutøvelse med et godt resultat er leders evne til selvkontakt (Scharmer, 2011), s40. Å søke og bli bevisst sin kilde til adferd og indre tilstand er en essensiell del av den nye ledelsesteknologien (Scharmer, 2011).

Indre ledelsesarbeid- tre redskap og tre former for motstand

For å få tilgang til vår indre tilstand, dypere kunnskap og fremtidens potensial, samt for å få u-prosesser til å fungere, er det nødvendig å praktisere indre ledelsesarbeid (Scharmer, 2011). Scharmer (2011) introdusere kjente egenskaper som redskaper i sin sosiale ledelsesteknologi for å kunne lytte til de dypere nivå og skape mer gjennomgripende endring:

- et åpent sinn – se med friske øyner og vise spørrende interesse,
- et åpent hjerte – emosjonell kompetanse og vise forståelse og empati
- en åpen vilje – oppmerksomhet og forbindelse til det autentiske jeg og for fremtiden som spirer frem

Ved å kultivere disse, der u-prosesser kan være en metode, vil en integrering av hode, hjerte og hånd, og ledelse ut fra hjerte og helhet vil oppstå (Scharmer, 2011). Å se og lede ut fra

hjertet vil si å få tilgang til og aktivere dypere nivå i våre emosjonelle oppfatninger (Scharmer, 2011), s151.

Denne veien er det ikke mange som tar ifølge Scharmer (2011), fordi den fordrer et stort og krevende arbeid. For å få tilgang til kjernen av problemløsning og kreativitet oppstår det en konfrontasjon med tre stemmer som gir motstand:

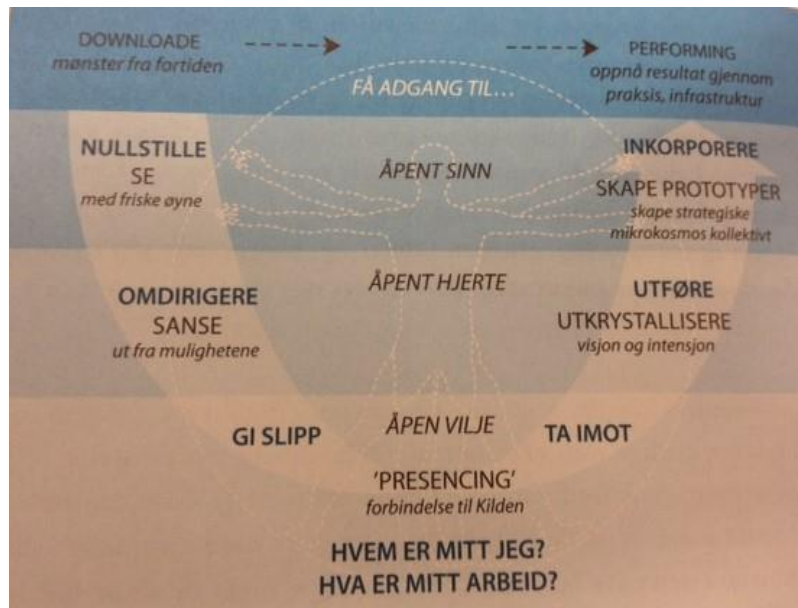
- VOJ : Den dømmende stemmen: den indre kritikeren
- VOC: Den kyniske stemmen: emosjonell distanse fra problemer
- VOF: Fryktens stemme: angst for å gi slipp på den vi er og det vi har

Møte, konfrontasjon og overvinnelse av stemmene er essensielt i ledelse ifølge Scharmer (2011), for å kunne gi slipp på det gamle og la det nye autentiske Jeget komme til syne og gi muligheter for fremtidens spirer (Scharmer, 2011), s51.

U prosess – endringens mønster

Ifølge Scharmers (2011) erfaring og forskning opererer innovatører og dyktige utøvere av et yrke ut fra denne dype prosessen som gir nye muligheter og handling ut fra en endret tilstand (Scharmer, 2011). U-prosessen kan brukes fra individ- til globalt nivå, men forutsetter bevisstgjøring av den indre tilstand som kilde til all adferd på individnivå. Undring er frøet U-prosessen spirer og gror fra, og ledende gjennom hele prosessen som er mer syklisk en lineær (Scharmer, 2011), s.135.

For å forstå oppgavens teoretiske rammeverk og selvfølelse vil det bli gitt en oversikt over selve U-prosessen og hva de ulike fasene innebærer, som figuren nedenfor viser til (Scharmer, 2011),s48. Da oppgavens tema er ledere og selvfølelse, vil det bli presentert en u-prosess innenfor den rammen:



1. Downloade: Leder gjentar sin tillærte ledelsesutøvelse fra fortiden med utgangspunkt i sitt fortids «jeg»
2. Nullstille og se: Leder ser på seg og sitt selv med friske øyne og gir opp tidligere forutinntatte meninger. (åpner sinnet)
3. Omdirigere og sanse: Leder skaper kontakt med sine muligheter, sanser helheten og ser seg selv som en del av den.
4. Presencing: Leder evner å gi slipp på deler av sitt gamle jeg, knytter kontakt med sitt fremtidige potensiale og opererer ut fra sitt autentiske Jeg.
5. Krystallisere: Leder tar imot ideer, visjoner og intensjoner og forestiller seg det nye ut fra fremtiden Jeg som er klar til å oppstå.
6. Prototyper: Leder reflekterer og utforsker mulige prototyper av realiserbare handlinger ved å være i kontakt med sitt autentiske Jeg og den aktuelle situasjonen.
7. Inkorporering og resultat: Leder utfører den nye praksisen (egenskapen eller trekket) og tilpasser den konteksten og gjentar prosessen kontinuerlig for å kultivere et autentisk Jeg som handler direkte ut fra fremtidens kilde og potensiale.

Ledelse i Teori U

Den indoeuropeiske roten til ledelse, «leith», betyr ifølge Scharmer: å gå frem eller å dø. For å skape eller endre sin indre tilstand og bevege seg mot fremtidens potensiale, er det nødvendig å gi slipp på gamle verdier, oppfatninger og vaner. Det viktigste slaget i vår tid kjempes på Selvets arena (Scharmer, 2011) s.101. Er leder modig nok til å tre over terskelen, eller komme gjennom nåløyet? Hvilken type ledelse vil leder utøve? Leder er nødt til å gi slipp på gamle mønster for problemløsning og kollektive handlemåter, og skape forbindelse til vår beste ledelsesutøvelse (Scharmer, 2011).

«Essensen i lederskap er å flytte det indre stedet vi tenker og handler fra» (Scharmer, 2011) s.356. Ifølge Scharmer (2011) er leders oppgave å tilrettelegge for bevegelsen fra et tankesett-følelsen av å være offer, og til et annet – vi kan forme og forandre vår fremtid (Scharmer, 2011). Lederskap handler om å løfte oss selv og andre gjennom blant annet u-prosesser, å flytte den indre tilstand hvor vi tenker og handler ut fra og å lytte til helheten. Medarbeideres latente kreative krefter bør frigjøres og forløses gjennom inspirasjon. Det skjer nå en utvikling fra management, til lederskap og til inspirasjon (Scharmer, 2011) s.78.

Scharmer (2011) vektlegger ansvarlig lederskap, lede med ydmykhet og med et uselvisk jeg, for å kunne løse de utfordringer som vi står overfor. Leders primære mål er ikke visjoner og mål, men *«å forbedre den individuelle og systemiske evne til å se og oppfatte, til å virkelig forstå realiteten som mennesker står overfor, og så handle deretter,»* (Scharmer, 2011),s.137. For å håndtere fremtidens emergente kompleksitet og dets utfordringer, manøvrerer leder direkte fra sin indre tilstand, og gir slipp på gamle verktøy (Scharmer, 2011) s.107.

Å se seg selv som en del av ledelsesutøvelsen.

Ved bevisstgjøring og erkjennelse av blindpunkt og sin indre tilstand som kilde til all adferd, blir leder bevisst hvordan han eller hun selv skaper de system og problem de er en del av (Scharmer, 2011), s.44, s.150. Dette gir muligheter fordi leder- og alle andre -kan være med å skape det som er ønsket. Når vi erkjenner at den vanlige måten å tenke og handle på ikke fungerer og omdirigerer oppmerksomheten til den som handlet gir dette mulighet til noe nytt. Endres bevissthet kan en ny verden oppstå. (Scharmer, 2011) s.115.

2.2.1 Selvfølelse og Teori U

I de kommende avsnitt skal jeg forsøke å synliggjøre for leseren begrunnelsen og koplingen mellom teori U og selvfølelse, samt en praktisk kopling mellom begrep. Diskusjonen rundt begrepene er gjeldende for hele oppgaven og vil bli referert hit. Avsnittene kan også ses på som en forlengelse av teoridelens selvfølelse.

Ut fra forskning som viser sammenheng mellom selvfølelse og adferd og viser at utvikling av selvfølelse fører til positive resultater (Berg & Ribe, 2013; Fredrickson, 2003; Mruk, 2013; Seligman, 2009), har jeg undret meg hvorfor Scharmer (2011) valgte å knytte sin forståelse til dette fenomenet til filosofiske, fenomenologiske kognitiv vitenskap og østens filosofi?

Hvorfor ikke psykologi og sosiologi? Kan årsaken være at selvfølelse, eller self-esteem, sin mangfoldige og kontroversielle historie? Årsakene er trolig hans virkelighets og menneskeforståelse der bevissthet og tanke er det primære forut for følelse, hans ønske om å forene vitenskap, filosofi, bevissthet og sosial innovasjon (Scharmer, 2011) s.38 og å komme med noe nytt som lodder dypere og annerledes i mennesket enn vanlig tradisjonell downloading tenkning.

Etter min forståelse er det en sammenheng og en prosess mellom menneskets jeg, følelser og bevissthet. Scharmer (2011) har få referanser til psykologiens røtter sammenlignet med totalreferansene, men ivaretar den emosjonelle delen av mennesket ved å introdusere de tre *redskapene* åpent sinn, hjerte og vilje, og viser til de *klassiske dydene* som sannhet, kjærlighet og mot. I praksis handler dette etter mitt skjønn om følelser, og er faglig tonet ned, selv om det er en essensiell faktor om u-prosessen skal fungere. Hopper han bukk over psykologi og følelser? Eller har han valgt en kognitiv tilnærming til emosjoner? Etter mitt skjønn fører dette til en utydighet. Det er sjelden mulig å gjøre et hopp fra en tillært selvfølelse, eller sagt med Scharmers (2011) begrep; det nedarvede jeget, og direkte til en autentisk selvfølelse eller forbinde seg med kilden eller en dypere bevissthet.

Ifølge Scharmer (2011) som viser til Varela, så utgjør selve den metodologiske inngangsvinkel i kognitiv forskning et blindpunkt (Scharmer, 2011). Dette forstår jeg som at vi glemmer ut at metodene er utviklet fra eller er skapt ut fra en kilde, og har fått den formen den har på grunnlag av den. Vi tror at metodene er utviklet, men vi vet ikke nok om *det* å erfare og erkjenne (Scharmer, 2011) s.42.

Er fenomenet en følelse, tanke, tilstand eller bevissthet?

Ifølge Schibbye (2009) gir teorier makt, derfor er det viktig å se nærmere på det uartikulerte. Når et begrep blir brukt av ulike teoretiske utgangspunkt og dermed ulike menneske- og verdenssyn, så kan det bli villedende (Schibbye, 2009). Dette kan ha skjedd med begrepet selvfølelse. Selvfølelse kan ha vist og viser til ulike fenomen i menneskets indre, og inngår i ulike teoretiske sammenhenger og kan skape forvirring.

Gir tanken eller intensjon en følelse, eller gir intensjonen en følelse? Det strides faglig av hva som kommer først, avhengig av teoretisk forankring. Varela og Scharmer (2011) vil trolig si tanke, og professor i nevrovitenskap Antonio Damasio (Damasio, 2002) vil nok si følelse. I følge Scharmer (2011) gir intensjon kvalitet. Gir kvalitet en følelse? Hva er hva? og hva kommer først? Og like viktig: for hvem forsker vi? For forskningens strenge indre logikk og presisjon, eller for samfunnsnytteten? Ifølge Mruk (2013) viser forskning på kildene til self-esteem variasjon (Mruk, 2013). Jeg vil støtte meg til Scharmer (2011) der forskning er sann når det kan brukes av de som det forskes på. Av pragmatiske, helhets og samfunnsnyttige hensyn velger jeg i denne oppgaven å sammenstille alt «det indre» til selvfølelse. Dette er også gjort på grunn av forskningsdeltakers perspektiv: *«Det er ikke viktig hvilket begrep som brukes; om det er det eller et annet som andre informanter snakker om, men at det peker på et sted i hver enkelt av oss.»*

Jeg var åpen for at fenomenet kunne skifte navn underveis i oppgaven. Selvfølelse ble valgt fordi det er ansvarliggjørende, personliggjørende og sårbart (Kvebæk, 1990/2009). Det er et fenomen som er det enkelte menneskets ansvar å forfølge innover i sitt indre, det er personlig fordi det er synlig og usynlig samtidig og følgelig sårbart. I følge Brown (2014) er sårbarheten kilden til alle følelser og i sårbarheten ligger motet og det kraftfulle (Brown, 2014). Dette kan sammenlignes med Scharmers (2011) oppfatning av at kreativiteten og motet befinner seg i det dype indre. Selvfølelse har riktignok ordet følelse i seg, men er ikke en av grunnfølelsene (Kvebæk, 1990/2009). Valg av selvfølelse ble også nyttig fordi det er gjort mye forskning som viser sammenheng mellom selvfølelse og adferd.

Begrep i Teori U og selvfølelse

Med bakgrunn i selvfølelsesbegrepet, historisk og begrepsmessig, samt på grunnlag av erfaring vurderes det at selvfølelse har stor ressonans og korrelasjon med Teori U sitt blindpunkt, og den indre tilstand som kilden hvor alt det vi gjør, sier og ser kommer fra.

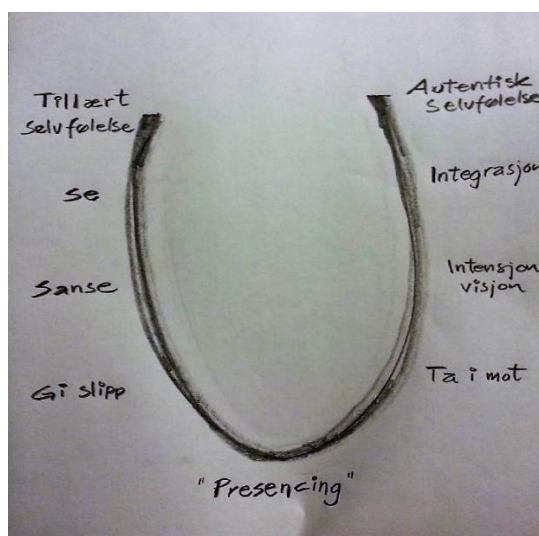
Å bevisstgjøre blindpunktet er det samme som jeg forstår med å bli bevisst egen selvfølelse. Selvfølelse er et blindpunkt i dagens samfunn fordi vi ikke er bevisste at våre handlinger kommer og formes fra et sted eller en kilde inni oss som kan endres. Dette stedet kan det skapes noe nytt fra og således lede ut fra fremtidens potensial. Jo mer bevisst leder er sitt blindpunkt og selvfølelse gjennom å åpne sinn, hjerte og vilje, jo klarere forbindelse og kontakt til det indre.

Begrepet selvkontakt brukes av Scharmer: «Jeg mener faktisk, at den avgjørende faktoren (for innovativ tenkning, red.) er stedet hvor du har selvkontakt – et sted inne i deg selv.»

(Scharmer, 2011) s.40. Selvkontakt er å være i selvfølelsen, eller verbet å *selvføle*. Selvfølelse har dermed elementer av presencing i seg.

Klarering av andre begrep

Jeg og Jeget er fortidens jeg og det autentiske jeg og korrelerer til tillært og autentisk selvfølelse. Arbeid og Arbeid med stor A er forskjellen mellom å arbeide som «vanlig» og Arbeidet som en føler seg kallet til, der entusiasme og glød er mer fremtredende. Selvfølelsen er i værensdimensjonen og tilsvarer den usynlige ledelsen, og selvtillit i gjørendimensjonen korrelerer med den ytre synlige ledelsesutøvelsen. Når værensdimensjonen blir kultivert blir ssurser, verdier, talenter og ditt Jeg og ditt Arbeid frigjort.



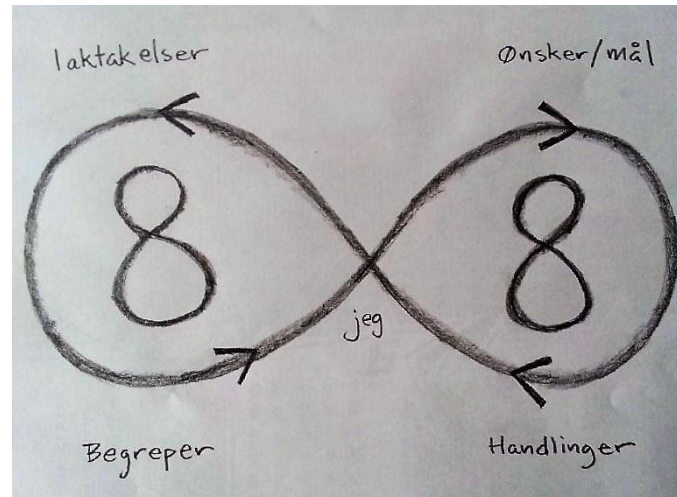
Selvfølelse forstås som en to-trinns forståelse. Det betyr at den peker på det emosjonelle og videre derfra til en dypere kilde eller dimensjon i mennesket. Ved kultivering (lytting, anerkjennelse og indre ledelsesarbeid) er selvfølelsen inngangsport til den dimensjonen som Schibbye benevner «værendypet» (Schibbye, 2009), som Scharmer (2011) benevner den usynlige dimensjonen kilden, som Kvebæk kaller dette «det gode-kjærlighetens kilde og inspirator» og som Brown (2014) adresserer som sårbarhet og som er kilden til «innate basic goodness» til David Richardsen (Davidsen, 2015). Gjennom selvkontakt i jeget skjer precensing (Scharmer, 2011) og gjennom lyttende anerkjennelse kan forbindelsen til kreativitet og stemmer fra værendypet skje (Scharmer, 2011; Schibbye, 2009). Eisenstein sier noe liknende i sin språkdrakt: Når vi husker at vi alle er forbundet og handler deretter, kan vi skape reel forandring i verden (Eisenstein, 2015). Benevnelsene er kun teoretiske konstruksjoner og nyanser som utfyller det indre i mennesket og er etter mitt skjønn vitenskapens måte å håndtere det kunstige skillet mellom ånd og materie gjort for noen hundre år siden. Ifølge Scharmer (2011) sier Master Nan, en høyst anerkjent filosof i Asia, at dette skillet bør lukkes for å kunne løse lokale og globale utfordringer (Scharmer, 2011). Begrepene leder alle til våre indre autentiske verdier og selvkontakt der det viktigste er begrepenes nytteverdi.

2.3 Andre teorier

Lemniskaten

Nederlandske Lex Bos har skrevet boken «Forming Judgements. A path to inner freedom» (Bos, 2005). Den er basert på doktoravhandlingen hans der Lemniskaten brukes som modell og er en dialogprosess for å bevisstgjøre hvordan synspunkt og meninger blir dannet på grunnlag av vurderinger, og hvordan disse påvirker tanke og handling. Utgangspunktet er et spørsmål som jeget har. Ved senere utgivelse har dette endret seg, ut fra praksis og erfaringer, til at det også er mulig å bruke jeget som utgangspunkt (Hatteland, 2015). Ifølge Bos (2005) kan Lemniskaten anvendes for å få nye innsikter eller nye handlinger. Det kreves ofte mange små runder, mellom iaktakelser og begreper og mellom ønsker og handlinger/tiltak, samt større runder mellom venstre og høyre siden av modellen. Selv om utgangspunktet er kognitivt spiller autentiske følelser en stor rolle i prosessen.

Vektlegging av autentiske følelser istedenfor følt sympati eller antipati kan tyde på en forbindelse til noe dypere og ekte i mennesket, og kan kanskje oppfattes som en Inner knowing (Scharmer, 2011) eller som stemmer fra værendypet (Schibbye, 2006). Teori U og Forming Judgement/Lemniskaten søker begge frihet (Bos, 2005; Scharmer, 2011).



Lemniskaten viser hvordan de vurderinger, betraktninger og tanker blir manifestert i den ytre og synlige ledelsen. Sløyfen til venstre er kunnskapssløyfen og den til høyre er handlingssløyfen. Modellen beskrevet i praksis: Hvis leders «jeg»/indre tilstand er basert på det gamle «jeget», vurderer leder ut fra verdier og oppfatninger fra det gamle og tillærte, og handler ut fra kjente ønsker og mål. Ifølge Scharmer (2011) resulterer dette i omstillinger og mer av det samme som kanskje ikke fungerer for å løse utfordringen (Scharmer, 2011). Hvis derimot leder vurderer ut fra antakelser og vurderinger ut fra sitt autentiske Jeg, vil handlingene (ledelesutøvelsen) være annerledes. Modellen kan anvendes for å forklare hvordan endring av selvfølelsen gir muligheter til å handle ut fra fremtidens potensial og bevisstgjøre sammenhengen mellom leders jeg og hvilken ledelsesutøvelse det medfører.

Mintzberg og Katz & Khan

Den kanadiske professoren og ledelsesforskeren Henry Mintzberg hevder at ledelse er en praksis og ikke en vitenskap (Mintzberg, 2009). Dette gir muligheter for å prøve ut, erfare og samle visdom om hva som fungerer og ikke i ledelsesutøvelsen. Sentralt plassert er samarbeidet mellom leder og medarbeidere, og communityship (Mintzberg, 2009) .

Mintzberg er kjent for å dele ledelse inn 10 lederroller. I denne oppgaven forstår jeg roller som oppgaver og fokus vil være på den interpersonelle oppgaven som handler om inspirasjon, motivasjon og utvikle relasjoner.

Leder skal balansere egeninteresse, interesse for andre og virksomheten i ledelse (Mintzberg, 2009). Hvis lederrollen inneholder mange og motstridende krav kan det resulterer i indre konflikt mellom oppgavene og inkludere egen og andres selvfølelse.

Organisasjonspsykologene Katz & Khan ønsket å bygge en bro mellom psykologi og sosiologi gjennom åpen systemteori med boka «The social psychology of organizations» i 1966/78. Å gi slipp på sitt gamle jeg og ta imot sitt nye mer autentiske Jeg kan by på indre interne konflikter. Ifølge Katz & Khan er konflikter nødvendige og utviklende dersom de løses (Katz & Kahn, 1978).

2.4 Antakelser om mulig resultat og funn.

Antakelser om mulig resultat og funn på problemstilling og forskerspørsmål ut fra teori:

1. Hvordan forstås og oppleves begrepet selvfølelse? Informantene skiller mellom usynlig og synlig ledelse, og at det usynlige styrer det synlige.
2. Hvordan inkluderer og anvender ledere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse? Informantene vektlegger lytting på ulike nivå, inkluderer menneskets potensial og leder ut fra inspirasjon, løsningsorientert, kreativitet og helhetstenkning.
3. Hvilke utfordringer kan selvfølelse medføre for utøvelse av ledelse? Informantene har møtt sine indre stemmer og åpnet sinn, hjerte og vilje. De kan oppleve seg alene om innsikten til endring fordi det er få som tar en slik krevende prosess. Indre konflikter mellom sine to jeg vil være gjeldende utfordring.
4. Hvordan kan selvfølelse skape muligheter og hvilke? Informantene har sett seg selv som en del av bildet, problemet eller systemet. Det gir muligheter til å skape. De har bevissthet om vurderinger basert på ulike typer «jeg» fører til ulike typer ledelsesutøvelse. Bevisstheten om det foregående gir muligheter til u-prosesser og endringer med godt resultat.

Antakelse og forventning av svar på problemstilling: Ut fra presentert teori kan en anta at leder kan inkludere og anvende selvfølelse i sin ledelsesutøvelse og genere gode resultater, dersom leder gjør sitt indre ledelsesarbeid.

3.0 Metode

Innledning

I dette kapitlet redegjøres det for valgt forskningsstrategi, samt vitenskapssyn og forskningsdesign som er utgangspunktet for oppgaven. Videre vil det bli presentert hvordan data ble samlet inn, utvalgskriterier, samt hvordan datareduksjon og analyse ble gjennomført. Refleksjoner og valg knyttet til denne prosessen vil bli diskutert og begrunnet. Til slutt vil jeg belyse troverdigheten og etiske dilemma i oppgaven.

3.1 Ontologi, epistemologi, fenomenologisk tilnærming og forskningsstrategi

Kvalitativ forskning handler om å utforske og forstå deltakers perspektiv, der forsker er det viktigste forskningsinstrumentet for hele forskningsarbeidet (Kvale & Brinkmann, 2009; Postholm, 2010). En kvalitativ forsker nærmer seg sin forskning med utgangspunkt i et paradigme. Et paradigme er ifølge Postholm (2010) en bestemt oppfatning av hvordan man oppfatter verden eksempelvis kognitivism, konstruktivism og positivisme (Postholm, 2010). Ifølge Postholm (2010) inneholder de ulike verdenssyn både epistemologisk, ontologisk og metodiske komponenter fordi de inneholder ideer om hvordan verden henger sammen og hvordan oppdage eller skape kunnskap (Postholm, 2010). Min oppfattelse og forståelse av verden kan plasseres innenfor det konstruktivistiske paradigmet og sosialkonstruktivistiske teorier, som gir retning og betydning for forskningsprosessen. Jeg har antakelser om at virkeligheten er en språklig konstruksjon der menneske og miljø former hverandre og kunnskap er et resultat av interaksjon mellom person og den verden den lever i. Videre er mitt verdenssyn at menneskers handlinger er meningsfulle og kan forstås i lys av sine sosiale relasjoner og den kulturelle og historiske konteksten personen lever i. Da kunnskap er et produkt av sosial samhandling er den ikke endelig, men stadig i endring.

Menneskesyn handler ifølge Eide og Skorstad om hva vi tenker og hvordan vi betrakter andre mennesker (Eide & Skorstad, 2008). Denne oppgaven forholder seg til det humanistiske menneskesynet som innebærer at mennesket står i en særstilling med sin evne til å tenke og handle, og kan ikke endelig lovmessig kategoriseres. Videre anser jeg at menneskeverdet er knyttet til det å være et menneske, og er ikke knyttet opp til en funksjon.

Dette er i tråd med mine grunnleggende antakelser der selvfølelse er knyttet opp til det å være et menneske og selvtillit til funksjon.

Fenomenologisk tilnærming

Jeg har valgt en kvalitativ og fenomenologisk tilnærming til min oppgave. «*Fenomenologien bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik som folk oppfatter den*» (Thagaard, 2013) s.40. Fenomenologi bygger på filosofi og psykologi med røtter til Husserl, og er en metodisk tilnærming innen kvalitativ forskning (Postholm, 2010). Ifølge Postholm beskriver fenomenologisk studier meninger mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen. Fenomenologisk forskning er å utforske en prosess eller et fenomen som er avsluttet, der forsker gjennom intervju og samtaler forsøker å fange opp deltakers opplevelse. Forskers mål er å forstå et fenomen i en spesifikk situasjon og på et gitt tidspunkt (Postholm, 2010). Denne tilnærmingen skiller seg fra det positivistiske paradigmet som forfekter at det er mulig med en endelig sannhet (Blaikie, 2010).

I mitt studie søker jeg svar på hvordan et utvalg av ledere i kunnskapsorganisasjoner opplever, forstår og inkluderer selvfølelse i sin ledelsesutøvelse. Formålet er å synliggjøre fenomenet selvfølelse i ledelse. Jeg har tatt utgangspunkt i egne erfaringer og har en bevisst forforståelse av selvfølelse. Utfordringen i oppgaven er å få tilgang til ledernes forståelse og opplevelse av selvfølelse i deres livsverden. Livsverden er den komplekse virkeligheten vi møter mennesket i og som er tilgjengelig for oss i øyeblikket gjennom våre sanser og bevissthet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg anser kvalitativ og fenomenologisk tilnærming som godt egnet for å møte denne utfordringen. Gjennom valg av kvalitativt forskningsintervju ønsker jeg å utforske og forstå informantenes livsverden for å beskrive, analysere og tolke felles trekk, fange essensen og utvikle en generell, men kontekstavhengig forståelse og svar, av hvordan ledere forstår og opplever det å inkludere selvfølelse i ledelsesutøvelsen.

Forskningsstrategi

I følge Blaikie (2010) er valg av strategi et av de viktigste valgene i utarbeidelse av et forskningsdesign, fordi den legger føringer for resten av arbeidet i form av hvilke slutninger som kan foretas.

Forskningsstrategi er en form for logikk eller et sett prosedyrer som blir brukt til å besvare forskningsspørsmål (Blaikie, 2010). Abduksjon som forskningsstrategi er ifølge Thagaard (2013) å bruke både teori og empiri som utgangspunkt for å få utvidet kunnskap om et fenomen (Thagaard, 2013). Danermark (1997) forstår abduktiv forskningsstrategi som det å anvende en teori eller en presentasjon av et eller flere empiriske fenomen som videre kan tolkes og rekontekstualiseres i et bestemt perspektiv (Danermark, 1997). I en abduktiv tilnærming oppstår det følgelig et dialektisk forhold mellom teori og empiri, og inneholder elementer fra både en induktiv og en deduktiv forskningsstrategi (Thagaard, 2013).

For Blaikie (2010) vil abduksjon si at forskeren søker menneskets egen opplevelse og forståelse av det fenomenet som skal studeres (Blaikie, 2010). Beskrivelsene er informantenes egne tolkninger av sin livsverden som forsker arbeider videre med for så å avlede begreper som kan føre til forklaring og forståelse. Ifølge Blaikie (2010) fører dette til ny eller utvidet teori.

Ifølge Danermark (1997) er sluttproduktet et resultat av det perspektivet eller den teorien som anvendes, og utgjør således et av flere tolkningsalternativer (Danermark, 1997). Abduksjon vil på den måten bidra til å utvide kunnskapen om det undersøkte fenomenet, ikke tilby en endelig forklaring eller sannhet. Det kan se ut som at Blaikie (2010) setter menneskets opplevelse først, mens Danermark (1997) ønsker å forstå strukturer, mekanismer og se nye sammenhenger.

Formålet i dette studiet er å forstå og synliggjøre hvordan inkludering av selvfølelse i ledelsesutøvelsen oppleves, samt utfordringer og muligheter det gir, for de lederne som forskningsspørsmålene stilles til. Det er valgt en abduktiv tilnærming ut fra Danermarks (1997) forståelse fordi jeg anser den som mest hensiktsmessig for å oppnå en *synliggjøring* og *forståelse* av fenomenet selvfølelse i ledelse, og ikke en endelig eller lovmessig kunnskap. Da selvfølelse som fenomen ikke er vanlig i sammenheng med ledelsesutøvelse har jeg funnet det hensiktsmessig å anvende et egnet teoretisk rammeverk for å synliggjøre fenomenet i en ny kontekst. En annen grunn er at jeg skal fortolke data i lys av teori og gjennom hermeneutiske sirkler kunne presentere mønster og til slutt et enkeltstående produkt. Abduktive slutninger er *rimelige* slutninger. I tillegg finner jeg Danermarks abduktive forskningsstrategien i tråd med mitt sosialkonstruktivistiske verdenssyn. Jeg vil bruke det teoretiske perspektivet Teori U som en metodisk tolkningsramme i søken etter forståelse av selvfølelse i ledelesutøvelse.

Jeg forstår det slik at de hermeneutiske sirklene av deduktive og induktive slutninger, kan gi en rekontekstualisering med en teoretisk forankring. Etter hvert som intervjudata blir analysert får jeg mer kunnskap som gir forståelse av selvfølelse i ledelsesutøvelse rom for endring i takt med egen innsikt.

Utfordringen med å bruke abduktiv metode som forskningsstrategi er at det er vanskelig for andre å etterprøve og få samme funn, fordi strategien resulterer i et sluttprodukt preget av forsker selv, teori og forskingsdeltakere. Det stemmer imidlertid med det abduktive formålet om å trekke rimelige slutninger og representerer utvidelse av kunnskap og dette er *en* mulig tolkning.

3.2 Datainnsamling

Studiet søker å oppnå en forståelse av hvordan lederne opplever det å inkludere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse. For å få svar på problemstillingen ble det valgt kvalitativ forskningsintervju som metode for å samle inn data (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er trolig den beste metoden for å forstå intervjupersonens opplevelse og forståelse av selvfølelse i sin ledelsesutøvelse (Thagaard, 2013). Datamaterialet fra informantene er primærdata (Blaikie, 2010) og det vil si data som forsker selv er deltakende under ,og har ansvar for.

Intervjuet skaper kunnskap sosialt fordi dataene er et resultat av interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor fremhever Thagaard (2013) at det kreves eksplisitt kompetanse; som evnen til å stille gode spørsmål, å være bevisst på hvilke prinsipper vi bygger intervjuet på og evne til å skape god relasjon og lytte oppmerksomt.

Den semistrukturerte intervjuguiden (se vedlegg 2) inneholdt forslag til spørsmål og tema med åpenhet for en fleksibel tilnærming. Denne fleksible formen ble valgt fordi det var viktig for meg at intervjupersonen følte seg trygg, hadde tillit og følte seg fri, slik at det dypere og det umiddelbare fikk komme til (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene bar preg av mer struktur i begynnelsen enn på slutten, fordi jeg utviklet etter hvert trygghet på selve situasjon og spørsmålene, samt tillit til at det meste blir besvart til slutt (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ble formidlet i hvert intervju at jeg ønsket de umiddelbare tanker og ord, ikke nødvendigvis det gjennomtenkte.

Snøballeffekten trådte også i kraft etter hvert, der det ene intervjuet bygget på det andre og kunnskapen utvidet seg.

Det overordnede tema for alle intervjuene var opplevelse og forståelse av selvfølelse i ledelsesutøvelsen og de utfordringer og muligheter det medfører. Forut for oppgaven og i møte med teori hadde jeg gjort noen positive antakelser mellom selvfølelse og ledelse, samt utfordringer ved dette, som jeg ønsket å teste ut. Ut fra dette ble problemformulering og forskerspørsmål utarbeidet.

Etter hvert oppdaget jeg de parallelle prosesser i intervju og Teori U. Ut fra dette forsøkte jeg å legge til rette for at rommet under intervjuet fikk vokse og hadde en intensjon om å lytte på dypere nivå med et åpent sinn, hjerte og vilje. Alle intervju gav meg dyp innsikt. En informant beskrev det å lytte dypt slik: «*jeg gikk derfra annerledes enn da jeg kom, i positiv retning*» og en annen «*når vi får dyp kontakt så får vi tilgang*». Dette kan beskrives som Scharmers lytting på det fjerde nivået: å skape noe nytt (Scharmer, 2011).

Alle intervjupersonene kommenterte i slutten av samtalen at intervjuet var nyttig, at det ble stilt gode og spennende spørsmål og de hadde en fin opplevelse. Noen fikk nye refleksjoner og andre ble mer bevisstgjort slik som Kvale & Brinkman (2009) beskriver kan skje i et forskningsintervju (Kvale & Brinkmann, 2009). Ut fra antar jeg at dataene som ble gitt fra forskningsdeltakerne er troverdige.

Fyldig og skriftlig informasjon (se informantbrev, vedlegg 1) i forkant av intervjuet ble sendt og påminnelse rett før intervjuet ble gitt. Foran hvert forskerintervju hadde jeg fokus på personen jeg skulle snakke med. Intervjuguiden ble gjennomgått og reflekterte over hva som er viktigst i dette intervjuet i forhold til denne og ut fra tidligere ervervet data. Videre fokuserte jeg på å være i lyttemodus og finne balanse mellom å være helt stille, små kommentarer og utdypende spørsmål. Med dette ønsket jeg å skape tillit og fortrolighet (Thagaard, 2013), til tross for at intervjuet ble gjennomført via skjerm. Jeg jobbet veldig bevisst med min egen forforståelse gjennom å bli bevisst egne verdier, forventninger og oppfatninger av selvfølelse og ledelsesutøvelse. Dette gjorde jeg for å lettere kunne til en viss grad distansere meg fra mitt eget og åpne opp for informasjon fra informanten. Jeg forsøkte også å være bevisst de ulike informantenes personlighet og deres påvirkning på meg. Noe av det mest utfordrende var å forholde meg nøytral og åpen, samtidig å søke svar på de antakelsene jeg hadde på problemstilling og forskerspørsmål, i hvilken grad påvirket jeg dem i en bestemt retning med spørsmålene? og hvordan virket jeg som forsker inn på de data som jeg fikk? (Thagaard, 2013). For å håndtere noe av disse utfordringene var jeg nøye med å

gjenfortelle det informantene sa og sjekke ut at det var riktig oppfattet. Avsnittet om troverdighet omtaler dilemmaene dypere.

De fem intervjuene ble gjennomført av tidsmessige og økonomiske årsaker via det internettbaserte kommunikasjonsverktøyet, Skype. Det foretrukne ville være å møtes ansikt til ansikt. Ville forskerintervjuet oppnå tilstrekkelig grad av tillit og nærhet? Det viste seg at de aller fleste informantene var fortrolige med Skype og det ble kvalitative gode, dype og rikholdige beskrivelser fra lederne. Kanskje skyldes det at de satt i egne trygge omgivelser. Et forskerintervju fikk teknologiske problem, men løsninger gjorde at det ble tilnærmet god kvalitet. Intervjuene varierte i varighet mellom 60 og 90 minutter og ble foretatt i uke 41-44 høsten 2015.

Forskere kvalifikasjoner, bakgrunn og forforståelse

Ifølge Thagaard (2013) er det viktig å synliggjøre forskerens subjektivitet og forforståelse og bør redegjøres (Thagaard, 2013). Forforståelse rommer mer enn at forsker tydeliggjør hva hun forventer å finne og ifølge Thagaard bør en redegjøre for hvem forskeren er. Kvalifikasjoner vil si en forskers evne til å mestre sosiale relasjoner, utvise faglig ekspertise og utgjør er håndtverksmessig kompetanse (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013) I det følgende vil jeg oppsummere det jeg har erfart og lært utgjør en del av forsknings instrumentet for oppgaven.

Sosialantropologisk mellomfag lærte meg blant annet at de ulike delene i et samfunn gjenspeiler hverandre. Religionsvitenskap lærte meg at det finnes en kraft og den har ulike former, alt etter kultur. Sosionomutdanning lærte meg at endring forutsetter tillit og relasjon. Naturmedisinsk utdanning lærte meg at selv det mest kompliserte kan reguleres ut fra et årsaksfokus, og ved å styrke kroppen og dens samarbeid kan helse og helhet gjenvinnes; der delene er en del av helheten og omvendt. Coachingutdannelse lærte meg viktigheten av spørsmål og lytting. Yogisk introduksjon til filosofi lærte meg «service to self & humanity». De mange reisene lærte meg om forskjellige kulturer, respekt, toleranse og skjevfordeling av økonomisk velstand. Betydningen av likeverdighet erfarte jeg da jeg bodde på gaten i Sør Amerika i en lengre periode. Barna lærer meg viktigheten av kjærlighet, selvfølelse og løsninger. Stillstand og varen lærer meg om meg selv og hvordan det gjenspeiles i verden.

3.3 Utvalg av informanter

Kvaliteten på datamaterialet er avhengig av både forsker og informantene (Kvale & Brinkmann, 2009). Å overveie hvorvidt utvalget er riktig for å få svar på forskningsspørsmålene er avgjørende for forskningsprosess og resultat (Blaikie, 2010).

Det ble foretatt en strategisk utvelgning av informanter (Thagaard, 2013). Det vil si at jeg ønsket personer som hadde kvalifikasjoner i forhold til å kunne besvare spørsmålene om selvfølelse i ledelse, at informasjon var verbalt tilgjengelig, og deltakere som var relevante i forhold til det teoretiske valgte perspektiv, Teori U (Thagaard, 2013) s.60.

Ifølge Thagaard (2013) er metningspunktet for antall deltakere når flere undersøkelser av det samme fenomen ikke gir ytterligere forståelse. Mitt opprinnelige design inneholdt fire informanter, men for å ha et mest rikholdig og grundig materiale og fordi jeg er nysgjerrig, ble det fem. De første fire var perifere og nesten ukjente personer i mitt nettverk. De ble kontaktet pr. epost og alle ville stille opp. Den ene informantene var ukjent for meg, men miljøet var kjent. Årsaken til at jeg valgte nettopp disse informantene, var at de har fremstått for meg gjennom ulike typer media som nyanserte, reflekterte og stødige ledere med en autentisk selvfølelse. Det avgjørende prinsipp er at utvalgets størrelse kan undersøke problemstillingen (Thagaard, 2013).

Utvalget bestod av fem personer, tre menn og to kvinner, fra kunnskapsbedrifter med lederansvar nå eller med lederbakgrunn fra ulike nettverk, bakgrunner, steder og miljø i landet. Det er strategisk valgt for å få bredde på dataene, samt for å finne felles forståelse trass nevnte ulikheter. Det andre kriteriet som var viktig for meg var at alder og kjønn var fordelt. Det er tre menn og to kvinner og aldersmessig fra 30-70 år, der tre av dem er i førtiårene. Ledererfaring strekker seg fra noen år til 45 år, der tre av dem har cirka 15-20 år.

Det kan antydes en minimal kjønnsulikhet der kvinnelige lederne var litt mer relasjonsorienterte og mannlige ledere litt mer handlingsfokuserte. En interessant årsak til at det ikke var tydelige forskjeller kan være at ulikheten blir mindre ved en mer autentisk selvfølelse, og kunne vært interessant å forske nærmere på. Forskjellene mellom dem var tydeligere i alder og fokusområder. I alder viste forskjellene seg, for meg, mellom den yngste ved å uttrykke seg godt verbalt og med svært god innsikt, men med et naturlig mindre gap mellom kunnskap og visdom, og den eldste uttrykte seg med enklere ord, men ordene var «tykke» og formidlet dyp forankring i temaet. Lederne i gjennomsnittet opplevde jeg som balanserte mellom kunnskap og handling.

De hadde ulike fokusområde knyttet til selvfølelsen i ledelse; følelser, bevissthet, handling, kreativitet og samtale. I så måte utgjorde de en helhet. Alle drev med formidling av kunnskap i sine nåværende jobber.

3.4 Datareduksjon og analyse

Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker og jeg skrev egne notater rett etter samtalen. På denne måten fikk jeg tid, rom og konsentrasjon til å kun lytte under intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013) Lydopptakene ble transkribert fortløpende etter hvert intervju, gjennom å skrive ned hvert ord, unntatt småord og støtteord som ble vurdert til å ikke å ha betydning for helheten. Å høre og lytte til lydopptaket gang på gang gjorde at forståelsen ble dypere, bredere og grundigere. Det nonverbale som blir formidlet gjennom blant annet stemmen erfarte jeg som utrolig viktig for å forstå deres livsverden (Thagaard, 2013). Det å lytte til stemmen gav en helhetlig forståelse.

Som Thagaard (2013) og Blaikie (2011) beskriver, så overlapper de ulike fasene hverandre med å samle inn data, tolke og analysere mentalt. Utfordringen knyttet til en fenomenologisk tilnærming er å få tilgang til og forstå leders opplevelse og beskrivelse av selvfølelse i ledelsesutøvelsen i intervjusituasjonen. Hva var den sentrale underliggende essensen i beskrivelsene?

Fenmenologisk reduksjon etter Moustakas ble valgt som fremgangsmåte i starten for å analysere innsamlet data (Thagaard, 2013). Alt materiale ble først samlet og tydelige felles trekk ble identifisert, uavhengig av teori og forskerspørsmål. Deretter foretok jeg en horisontalisering; jeg valgte kun de som besvarte tema, problemstilling og forskerspørsmål. Videre sorterte jeg etter tema med bakgrunn i Teori U og et mønster begynte å tre frem. I begynnelsen valgte jeg personbasert tilnærming (Thagaard, 2013), fordi jeg ønsket at den enkelte forskningsdeltaker skulle bli synlig. Det skjedde deretter et skifte mellom informantenes perspektiv og mitt anliggende som forsker (Thagaard, 2013). Temasentrert analytisk tilnærming ble så valgt da denne fungerte best i forhold til ønsket om å kunne gi et svar på problemstillingen på tvers av og ut fra helheten av forskningsdeltakerne (Thagaard, 2013).

Teori U ble valgt for å få tilgang til intervjupersonenes opplevelse og forståelse av selvfølelse i ledelsesutøvelsen. Scharmers (2011) sin oppfatning av jeget som to personer, refleksjon rundt ulike kilder til ledelsesutøvelse, menneskesyn, arbeid og ledelse var blant annet utgangspunkt for hvordan jeg møtte informantenes beskrivelser og fortellinger. Via hermeneutiske sirkler mellom empiri, teori, forskningsspørsmål og meg, vokste det frem tema, mønster og forståelse. U- prosesser og Lemniskaten fungerte også som hermeneutiske sirkler i arbeidsprosessen og i datareduksjonen. Gjennom analysen av data (dekontestualisering) og deretter tolkning av data (rekontestualisering) har bidratt til å utvikle en forståelse som går utover de beskrivelser som hver deltaker gav.

3.5 Studiens troverdighet

I følge Postholm (2010) handler studiens troverdighet om kvaliteten i selve forskningsarbeidet og- prosessen. Troverdighet sikres ved forskerens forskningskvalitet, der jeg som forsker er det viktigste instrumentet (Postholm, 2010). Da oppgaven er skrevet innenfor rammene av en kvalitativ og fenomenologiske tilnærming med kvalitativt intervju som metode, har innhenting av datamateriell, analyse og fortolkning blitt preget av meg som forsker. Da er det viktig å være transparent i mine valg underveis i prosessen i forhold til formålet med studiet og fordi forskning utgjør makt. I det følgende vil jeg beskrive de viktigste utfordringene og hvordan de ble håndtert for å søke kvalitet og troverdighet. Nærhet og distanse til forskningsfenomenet har sine fordeler og ulemper i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). Har jeg påvirket informantene i for stor grad? Som forsker med et klart engasjement i fenomenet selvfølelse var utfordringen i begynnelsen av prosessen å bli bevisstgjort egen forforståelse og nullstille meg for å kunne være åpen og mottakelig for informantenes forståelse og opplevelser. Dette arbeidet jeg bevisst med og klarte å oppnå en viss utforskende nøytralitet.

Ifølge Scharmer (2011) er det viktig å ta seg selv og sine oppfattelser, sanser og observasjoner på alvor og bruke de som utgangspunkt for sin undersøkelse, fordi det kan være kimen til det nye (Scharmer, 2011). Er det et tveegget sverd i forskning? Under intervjuene opplevde jeg det motstridende å søke svar på noe jeg ville utforske, samtidig uten å styre, påvirke og lede spørsmål og svar. Dette håndterte jeg ved å stille åpne og vide spørsmål, lot de snakke mest mulig og gjengav det jeg hadde forstått og ba om tilbakemelding på det.

På denne måten forsøkte å validere svarene. Tre av informantene hadde jeg også et lite oppfølgings og klareringsintervju med.

For å sikre en siste gang at jeg hadde fanget deres forståelse av selvfølelse, sendte jeg alle en kopi av resultatkapittelet sammen med fortolkningen der jeg ba om tilbakemelding på om sitater var skrevet i rett sammenheng og om de kjente seg igjen i helheten av det. Fire av informantene kjente seg igjen i helheten, to av dem hadde kommentarer til selve opplevelsen av selvfølelse og sitatene var i rett sammenheng så nært som et. Kommentarer og synspunkt om begrepsforståelse ble samtalt om per telefon med to av informantene. Dette var og er en utfordring som jeg har belyst, diskutert og forsøkt løst i flere deler av oppgaven. Den informanten som ikke gav konkret tilbakemelding hadde ikke tid da han var i ferd med å ferdigstille to bøker selv. Imidlertid leste han det transkriberte intervjuet sitt i høst der hans tilbakemelding var gjenkjennelse og et ønske om samarbeid om et skriftlig produkt ved en annen anledning.

Fordelen med å ha nærhet og engasjement til selvfølelse er at jeg da i større grad evner å ta imot, romme og prosessere videre det informantene sier. Jeg vil konkludere med at nærhet til fenomenet er mest en fordel, men har sine klare utfordringer i det å være bevisst på og arbeide med som forsker.

Oppgaven viser at resultatene stemte godt overens med antakelser som ble gjort. Jeg ble selv overrasket. Hvorfor og hvordan ble det slik? Var funnene troverdige? I avsnitt ovenfor ble det redegjort for hva som er gjort for å sikre datamaterialet. Tidligere i kapittelet har jeg redegjort for valg rundt utvalgets sammensetning, egenskaper og kriterier. Kan en av årsakene til overenstemmelse være at informantenes svar sammen med valgt teori har fanget opp mønsteret av denne typen ledelsesutøvelse, og viser en ny begynnende trend å lede på i vår samtid?

Sannsynligvis ville jeg ikke funnet dette mønsteret så tydelig for 10 år siden. En informant oppfatter trolig det samme når han sier at det er noe lettere å snakke om selvfølelse nå, enn det var for noen år tilbake. Dette kan forklares ved hjelp av Scharmer (2011) sine begrep; tankefelt og det sosiale feltet. Jo flere som tenker andre og nye tanker, jo større sjans er det for at det nye forflytter seg til det sosiale feltet og blir mer allment, begripelig og akseptabelt.

Andre årsaker til at funn var stort sett i overenstemmelse med antakelser kan være et nøye utvalg av ledere med kunnskap og erfaring om og med selvfølelse, et teoretisk rammeverk som gav gjenklang som til sammen tydeliggjorde og forsterket et latent mønster hos lederne.

Det ble også brukt mye tid til å sette meg inn i begrepet og opparbeide meg akademisk kunnskap om fenomenet; samt egenerfaring.

Annen forskning som bekrefter resultatet bidrar til å styrke troverdighet (Thagaard, 2013). Resultatene kan underbygges med forskning fra positiv psykologi dersom definisjonen av selvfølelse er en indre værens-tilstand som gir en positiv følelse som igjen gir positive resultat. Det mangelfulle med oppgaven er at den ikke, ved gitte avgrensninger, i stor grad problematisere de ytre utfordringene leder kan støte på. Som nevnt innledningsvis er dette et område det vil være interessant og nyttig å se nærmere på. Andre innvendinger kan være at noen vil si at det er for stort fokus på det indre i mennesket. På en annen side hevder Karp (2013) i sin artikkel « Developing oneself as a leader » at vi trenger mer psykologi inn i ledelse (Karp, 2013). Oppgavens rammer og avgrensning er imidlertid leders indre anliggende, og kan sies å forsøke å bygge en bro mellom ledelse og psykologi.

Med utgangspunkt i en abduktiv forskningsstrategi har tolkning og analyse av data blitt til gjennom et dialektisk forhold mellom empiri og hovedsakelig det teoretiske perspektivet Teori U, i tillegg til min egen forforståelse og mitt virkelighetssyn.

Formålet med valgt strategi for forskning er å vise, i lys av Teori U, *en* fortolkningsmulighet knyttet til datamaterialet og ikke en endelig beskrivelse og forståelse, men bidra til at temaet selvfølelse i ledelse blir synlig for å kunne videreutvikles. Utgangspunktet var Danermark sin forståelse av abduktivitet. Underveis, som et resultat av dynamikken mellom empiri og teori ble det utviklet en syntesemodell som blir presentert i konklusjonskapittelet. Det siste kan kanskje ses i lys av Blaikies (Blaikie, 2010) forståelse av abduktiv forskning, at noe nytt ble skapt. Imidlertid er modellen en syntesemodell og representerer en utvidet tolkning av empiri og teori og faller trolig inn under Danermarks (Danermark, 1997) forståelse.

Oppgavens kildebruk er en blanding av akademiske, ikke-akademiske kilder og en blanding av ledelse og psykologiske teorier og forskning. Dette kan svekke styrken i argumentene. En slik blanding er imidlertid valgt fordi jeg anerkjenner forfattere, for eksempel David Kvebæk, som har forsket på fenomenet uten at han ønsket å gjøre det under vitenskapelige retningslinjer (Aasheim, 2015) og ønsker at deres erfaringssterke stemme skal løftes frem. Det teoretiske rammeverket Teori U er ikke et sentralt verk blant ledelsesteoriene enda, men det er antakelig den eneste som inspirerer 50 000 deltakere,

og skapt en global bevegelse via internett til å lære mer om hvordan «Transforming Business, society & self» (Scharmer, 2015b). Hensikten er at de til sammen utgjør en dynamisk helhet og tilfører leser nye ideer og tanker til å tenke og handle ut fra fremtidens muligheter.

I denne oppgaven har jeg forsøkt å gjøre oppgaven transparent for å øke troverdigheten gjennom å begrunne metodiske, teoretiske og etiske valg, ivareta forskningsdeltakerne, tydeliggjøre min forforståelse og vise hvordan jeg har håndtert fallgruvene i kvalitativ forskning. Med dette er mitt ønske å legge til rette for en naturalistisk generalisering (Postholm, 2010) slik at oppgavens funn gir nytteverdi slik som antydnet i kapittel 6.

3.6 Etikk

Etikk i forskning handler om forholdet mellom forsker og forskningsdeltakere (Postholm, 2010). Gjennom oppgaven har jeg benevnt forskningsdeltakerne som informanter, intervjupersoner og som ledere for å variere. I likhet med Postholm (2011) mener jeg at forskningsdeltakere er det mest dekkende begrepet fordi de er en stor del av forskningen. Dette gjør at det var svært viktig for meg å opptre med respekt, ærlighet og åpenhet, og ivareta deltakere før, under og etter datainnsamling, noe jeg har forsøkt å gjøre synlig i ulike andre avsnitt i dette kapittelet. Det har ikke vært nødvendig å melde forskningen inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste fordi det er ikke samlet inn personlige og sensitive opplysninger fra forskningsdeltakerne.

Et etisk hoved dilemma jeg erfarte var å ta hensyn til deltakers beskrivelser og bruk av teori og oppgavens akademiske krav på den andre siden. Hvordan ivareta dem begge? (Thagaard, 2013). Det emiske perspektivet, å løfte frem deltakernes perspektiv, er forsøkt ivaretatt gjennom et eget resultatkapittel der mine kommentarer skal komme tydelig frem, i tillegg til at de har vurdert sitater i rett sammenheng (Thagaard, 2013). Videre har jeg håndtert dilemmaet ved å være ærlig forut for intervju at de data som jeg får skal ses i lys av teori og dermed kan få andre ord og nyanser, men at jeg har vektlagt at de skal kjenne seg igjen i helheten. I tillegg tilrettelegger den abduktive tilnærmingen for at denne fortolkningen er kun en av mange mulige.

4.0 Resultater

I dette kapittelet vil presentere resultatene fra det rikholdige datamaterialet som kom frem gjennom de transkriberte intervjuene og ble til en tekst på ca 70 sider. Fremstillingen struktureres etter forskningsspørsmål der avsnittene har fått overskrift ut fra min forståelse og tolkning av innholdet. Presentasjonen inneholder mine fortolkende kommentarer der intensjonen er at forståelsen er troverdig i forhold til sitat, situasjon og øvrig datamateriell.

4.1 Hvordan forstås og oppleves begrepet selvfølelse?

Selvfølelse forstås som en indre tilstand og oppleves som en del av å være.

Intervjupersonene er tydelige på at selvfølelse oppleves som noe de er, som er en usynlige størrelse og beskrives som: «*Selvfølelse er å være.*» «*Selvfølelsen handler mest om en tilstand.*» «*Selvfølelse er å kunne føle seg selv og ha en sterk selvkontakt.*» og «*Selvfølelse er den følelsen du har til deg selv og er knyttet til at en bare er.*» Utvalget er påpeker at det er en grense for hvor mye en skal være og føle på seg selv: «*Jeg har bikket over i den andre retningen hvis jeg tenker at selvfølelsen min er helt topp, se på meg.*» En av lederne opplever selvfølelsen som evne til å behandle følelser, og at den handler om å ta og føle ansvar Dette kan tyde på at selvfølelsen er et dypere og annerledes fenomen enn vanlige følelser.

Selvtillit forstås som det å gjøre.

Intervjupersonene skiller mellom selvtillit og selvfølelse. Dette var et av utvalgskriteriene i informantbrevet (se vedlegg). De forstår og opplever selvtillit som en størrelse som handler om å gjøre, utføre og som er synlig for andre. «*Selvtillit har å gjøre med de ytre aktiviteter som du får tilbakemeldinger på og det å gjennomføre ting.*» «*Selvtillit handler om det leder får til og presterer.*» Informantene synes å oppfatte at mennesker har verdi kun fordi de «er», ikke fordi de har prestert noe. Å erkjenne dette medfører at leder kan gjøre feil, men er ikke en feil. «*Hvis din verdi ligger i det du gjør, da er det utfordrende å være leder fordi du skal hele tiden få ting til, for å være verdig. Da er det kjempeskummelt hvis noen har en annen mening enn deg, eller du opplever uenighet. Forsvaret kommer opp, noen av oss blir da fryktelig autoritære, noen legger skylden på andre, og er avvisende, nedlatende eller bruker ulike hersketeknikker for å beskytte seg selv.*»

Selvfølelsen kan endres og den styrer selvtilliten.

Informantene antyder at det er deres selvfølelse som ligger til grunn for og som styrer hva de tenker, sier og gjør som ledere. «*Selvfølelse styrer meg ut fra hvordan jeg oppfatter verden og mottar grunnfølelsene.*» Videre virker det som at lederne opplever at selvfølelsen kan endres, det er ingen statisk størrelse: «*En måte å produsere god selvfølelse på er nettopp å bearbeide følelser.*» «*Jo mer en bearbeider selvfølelsen, jo mer tilgang til kjærlighet får en.*»

En leder sier det klart og tydelig: «*Du begynner med væren før gjøren, du begynner med selvfølelsen før du går ut og skaper erfaringer som bygger selvtillit. Det begynner innerst.*»

Deres selvfølelse får følger for hvilken adferd de velger: «*Hvis min selvfølelse er dårlig, slik som i forrige uke, da var jeg skikkelig stresset, irritert, mange motbakker osv med prosjektet. Jeg skulle handle og dama som skulle ta imot pengene var en drittsekk. Hun hadde ikke gjort noenting, men min evne til å ha respekt var lik null.*»

En informant beskriver det som skjer når selvfølelse kultiveres: «*Jeg la merke til at det ble gradvis varmere følelse inni meg av ro. Det var færre og færre ting som stresset meg. Da sendte jeg ut helt andre signaler og fikk noe helt annet tilbake fra de medarbeidere jeg har rundt meg, i positiv retning.*»

Selvfølelse oppleves som et universelt begrep.

Ut fra datamaterialet virker det som at forskningsdeltakerne forstår og opplever selvfølelse som et universelt og mangfoldig begrep: «*Jeg tenker at det er ikke så enkelt at man har god eller dårlig selvfølelse, det er mange måter å bruke begrepet på. Det er mer som en Inner knowing*», «*Det er ikke viktig hvilket begrep som brukes om det er det eller et annet som andre informanter snakker om, men som i stedet peker til hver enkelt av oss. Alle mulige begreper fra alle tanketradisjoner, fra alle trosretninger kan peke på det samme stedet, for det er universelt i oss alle.*»

Positivt menneskesyn: å se det fremtidige potensial i hvert menneske.

I oppfatningen og forståelsen av selvfølelesbegrepet er informantene entydig enige at det er et bevisst menneskesyn som ligger til grunn. «*Det er viktig som leder, at jeg ikke bare ser hvor mennesket er, men også se hvor det har mulighet til å gå. Jeg behandler dem deretter.*»

Hva er det fulle potensialet av dette mennesket?» Videre forstår jeg at lederne har et positivt fremtidig menneskesyn: «Vi har alle en gave eller et potensial som vi ønsker å få satt i verk og virkeliggjøre.» «Mennesket er godt, vennlig. Jeg tror at vi er født som kjærlighet.» «Verdisynet mitt er at det bor noe stort i alle, og det er det jeg vil ha kontakt, det er det jeg vil se utfoldes og blomstres.» Utsagnet at alle er likeverdige er et gjennomgående trekk.

Fra tillært til autentisk selvfølelse

Det synes som at informantene deler selvfølelsen inn i to; den du er blitt til nå og den du kan bli. Dette benevner jeg som «tillært» selvfølelse og autentisk selvfølelse. En leder beskriver det slik: «Vi er mye mer en kroppen, sinnet og følelsene og behovene. Vi er noe dypere. Jo mer vi er i kontakt med det, jo mer kontakt får vi med våre medfødte evner, gaver, ressurser og potensial, hele vårt potensial. Hvis vi ikke lar oss begrense av tankene våre, men heller lar tankene være tjenere til potensialet, så vil følelser og handlingene følge etter. Vi må hele tiden se på handlingene våre. Er vi det mennesket vi potensielt kan være?»

Det kan synes som at den tillærte selvfølelsen ofte blir styrt ut av frykt og at den autentiske ut fra kjærlighet: «Det handler om min indre tilstand, og den kan deles opp i to. Kommer den fra frykt eller kjærlighet. Du kan velge å leve livet ut fra frykt eller fra kjærlighet.» En annen sier «Autentisk selvfølelse er helt avgjørende og på et nivå er det det viktigste for mennesket.» «Jo mer en får jobbet med selvfølelsen og følelser, jo mer tilgang på sin autentiske selvfølelse. Det er som den indre uroen som en har i møte med mennesker blir borte. Det blir en ro der. Vi slapper av.»

Ut fra ledernes menneskesyn og forståelse av selvfølelse, kommer det frem et tydelig trekk om å søke det ekte og eget potensial. En leder beskriver den kultiverte autentiske selvfølelsen slik: «Jeg kan i større grad si de rette tingene til rett person til rett tid og sted, og på riktig måte. Fordi jeg kjenner at det kommer fra noe ekte og fra et godt sted. Det blir det mer og mer rom til den autentiske selvfølelsen og da kan jeg handle mer presist ute i verden.» «Når jeg handler ut fra den jeg egentlige er, den gode fyldige selvfølelsen, da er jeg den jeg skal være.»

Ut fra det informantene beskriver så forstår jeg at en autentisk selvfølelse medfører stor grad av trygghet, kan lede mer og mer ut fra kjærlighet, aksept av seg selv, indre ro og høy grad av personlig ansvar og samfunnsansvar. «En autentisk leder er trygg på seg selv og har kommet et sted hvor han eller hun aksepterer seg selv og til og med elsker seg selv. Tryggheten som lederen utstråler gjør andre trygge og de kan hvile i lederskapet til lederen.

Dermed kan leder utøve lederskapet sitt uten å trenge hevde seg for å bli anerkjent og trenge å ta plass. Leder kan da tillate andre å få lov utfolde seg og det uten frykt for at andre skal bli bedre enn seg selv. En leder som er trygg på og elsker seg selv, kan løfte folka og bedre gjør vi det sammen.» Dersom ledere ikke er bevisst sin selvfølelse kan det motsatte skje. En informant sier det på denne måten: *«De beste ledere er de som kjenner seg selv og som har en balansert selvfølelse. De andre kan være farlige. Vi ser hvordan verden er nå. Vi bomber, og det gjør noe med menneskers selvfølelse. Vi skader den.»*

Gjennom datamaterielt blir det sagt direkte, eller indirekte, slik jeg tolker det, at de er enige om sammenhengen mellom selvfølelse og virksomhetsresultatet: *«Hvis en skal lede autentisk, så tar det tid, men i det lange løp så gir det gode resultater, både arbeidsmiljø og prestasjoner.»* Det er mitt inntrykk ut fra helheten av det de formidler at informantene ikke bruker denne innsikten instrumentalistisk.

Det kan se ut til at informantene oppfatter selvfølelse som den relasjonelle delen til seg selv og videre søken kan bringe leder til den autentiske selvfølelsen som har forbindelse med en dypere kilde. *«Bearbeiding av følelser gjør at en får en klarere kontakt med noe dypere.»* og at *«Jeg tror selvfølelse er en kilde til en større visdom hvis du gir mulighetene til det.»* *«Autentisk selvfølelse peker dypt og ekte på et sted i hver og en av oss.»* En annen beskriver det slik: *«Ved en autentisk selvfølelse, så er en mer koblet på sjelen og det er ikke så mye støy slik at en får mer tilgang til eget og andres potensiale.»* Jeg forstår det slik at de oppfatter en autentisk selvfølelse som en totrinnsprosess som omfatter en emosjonell relasjonsprosess og derfra til en forbindelse til en dypere kilde/bevissthet. *«Selvfølelse er som en passasje til en dypere dimensjon.»*

Selvfølelse som forbindelse til en dypere kilde og til et kollektivt behov

Informantene har flere refleksjoner rundt det å ha forbindelse, kontakt, føle tilhørighet, «connection» og «disconnection» i forbindelse til en dypere kilde. *«Det å høre til og ha kontakt er en vesentlig og viktig behov for mennesket. Jeg vil si at vi er laget slik, at det er en del av oss å tilhøre. Vi er utrolig sårbare overfor avvísning.»* Ved kultivering av autentisk selvfølelse så forstår jeg at lederne opplever at behovet forsvinner eller blir sterkt redusert: *«Jeg blir koplet på meg selv, da trenger jeg ikke like mye å bli bekreftet av andre i voksen alder, fordi jeg har meg.»*

Ut fra ledernes fortellinger tolker jeg at de søker å lede ut fra behov som er større enn de selv og at mål og hensikt strekker seg i retning av et større samfunnsansvar og bærekraftig utvikling.

«Jo mer en får forløst fra den fortidige bagasjen, og jo mer man blir presis på når man agerer fra gode ideer som bare kommer inn fra et eller annet sted og når man faktisk agerer ut fra eget system og sin egen selvfølelse. Jo mer man gjør det, så blir det et springbrett for å ta inn noe som er mer kollektivt. At man faktisk blir en endringsagent eller instrument for noe som er større enn seg selv. Når det først kan skje er når man har jobbet seg gjennom sine egne personlige greier. Kanskje ikke nødvendigvis en lineær prosess, at man må bli helt ferdige for å jobbe med de store tingene. Men på et eller annet nivå skal en rense systemet og bearbeide oss og, så er vi åpne og klare til å forholde oss til noe som er større.»

Det kan synes som om personlig ansvar og samfunnsansvar blir forent i prosessen fra tillært til autentisk selvfølelse: *«Det er en todeling fordi du på en måte skal du være tro og ærlig med deg selv. Men så vil du samtidig gjøre noe som ikke bare er for deg selv, men som er for en større sammenheng. Når de to vokser seg sterke begge to, så kan de faktisk møtes, selv om det virker som om de er to forskjellige.»*

4.2. Hvordan inkluderes og anvendes selvfølelse i ledelse?

Indre relasjon som førende for andre relasjoner.

Informantene er tydelige på at den første og viktigste relasjonen er til seg selv som leder og at det handler om å komme nær sitt selv. Det er herfra ledelse starter. *«Hvilken relasjon jeg har til andre, handler om min relasjon med meg selv. Hvor nær er jeg meg selv? Ingen kan komme nærmere meg enn det jeg er meg. Min relasjon er styrende i forhold til andre relasjoner.»* *«Jeg erfarer at hvordan en behandler seg selv har en sammenheng med hvordan jeg behandler og leder andre.»* *«Jeg tror at slik jeg møter meg selv, slik møter jeg andre. Har jeg ubetinget kjærlighet til meg selv, så har jeg også det til andre. Eller hvis jeg har den indre kritiker i meg selv, så har jeg gjerne den mot andre.»*

En leder trekker frem filosofen Konfucius sin visdom som sier at man skal begynne med seg selv for å skape en god og fredfull organisasjon/samfunn: *«Helt bestemt, det å starte med seg selv er helt avgjørende.»*

Det er en generell dynamikk at folk vil alltid begynne ute i verden med andre. Vi har et behov eller har noe uforløst i oss selv. Første del i prosessen er at man ser det der ute og forsøker å gjøre noe med det der. Derfor ble jeg mekler i konfliktrådet. Jeg ville inn og løse andres konflikter istedenfor å forholde meg til og løse mine egne. Man kan si at det er greit, det er første skritt på veien. Men den dagen jeg begynner å forholde meg til mine egne konflikter og håndterer de på en tilfredstillende måte. Da begynner det å virkelig å svinge. Da skjer det ting. På et annet nivå.»

For å skape forbindelse og relasjon til seg selv så er: *«Inngangen til å bli dypere kjent med seg selv er å stille spørsmålene: hvem er jeg? og hva vil jeg? og ta bevisste valg i forhold til tanker, følelser, behov og handlinger hvert øyeblikk og hver dag. Det er å ta lederskap. Det er inngangen til å få fred, harmoni, bedre teamarbeid og tydeligere lederskap.»*

Selvfølelsen styrer evnen til å lytte

For å inkludere og anvende selvfølelse i ledelsesutøvelsen gjør lederne aktivt bruk av lytting. Erfaringen til informantene er: *«Ved å lytte til oss selv først for så å lytte til den andre, så skaper vi et rom for selvfølelsen fordi jeg faktisk klarer å være totalt tilstede med den andre. Det gjør også noe med den andres selvfølelse fordi endelig ble den lyttet til uten å bli avbrutt.» «Jeg tror at jo mer vi er i stand til å lytte til oss selv, jo mer er vi i stand til å lytte til andre.»*

Å lytte beskrives av en informant som en inaktiv, samtidig fokusert tilstand: *«Lytting er å skape en skål, lene seg tilbake og se og kjenne på selvfølelsen, hva er det som oppstår gjennom det andre mennesket som vil bringe noe frem i dialogen.»* Lyttingen deler de opp i nivåer: *«Lytting skjer på ulike nivå, men på lengre sikt så er den dypere lyttingen en nødvendighet.»*

Informantene deler lyttingen fra å høre som en mekanisk funksjon, til den dypere lyttingen der de føler at de har lært noe nytt, om seg selv, andre eller annet. *«Lytting er på dette flotte nivået som når du og jeg snakker med hverandre, og du lytter veldig godt.»*

Da går jeg fra denne samtalen med en ny innsikt; nå forstår jeg meg selv bedre, takket være din lytting. Hvis jeg er god til å lytte så går du fra meg og føler: ja, nå skjønner jeg meg selv bedre.»

For alle informantene er det grunnleggende for de som ledere å skape et miljø hvor: «*Det er lov å stille spørsmål, lov å være uenige, lov å ikke forstå og det må være en total åpenhet for at ting skal komme frem. Det er leders oppgave å skape dette rommet.*» For å skape rommet for lytting så er utvalget er helt samstemte når det gjelder å ha og vise holdninger og verdier som blant annet «*En grunnleggende respekt for mennesket.*» Tillit er også avgjørende for å skape et rom for lytting: «*Tillit og respekt er som et tvillingpar. Begge er helt nødvendige, utelater du det ene så mister du det andre. De henger sammen. Hvis jeg ikke har tillit til den jeg snakker med, så er det umulig å oppnå respekt. Det er ikke mulig å oppnå det ene uten det andre.*»

Flere ledere knytter også viktigheten av tilstedeværelse og nåtid for å lytte og inkludere egen og andres selvfølelse: «*Tilstedeværelse og lytting kan knyttes sammen. Men det betyr ikke at du skal aktivt gjøre noe for å lytte, men kun bare være. Tilstedeværelse kan være det samme som å lytte ved å lage ro i deg selv.*»

Lytting blir ofte brukt for å håndtere uenigheter og konflikter. «*Konflikten i styre ble løst gjennom at: «Alle ble lyttet til av alle. Det ble ingen diskusjon. Det ble begynnelsen på en dialog. Det var en åpning for empati som skjedde. Alle hadde blitt sett og hørt, konflikten var løst. Det trengtes at vi møttes, delte og lyttet.*»

Slik jeg forstår empirien er det et hovedtrekk å tilrettelegge for et rom for lytting, og skape empati og vilje til at det beste skal skje. «*Dette handler om at noe har skjedd i rommet mellom dere og det skal vi finne ut av. Så lar jeg de snakke en om gangen slik at de får tømt seg mens de andre lytter. Da vil de se hverandres «kart». Det er utrolig hvordan de klarer å snakke sammen og fortelle om sine virkeligheter. Å er det slik hun tenker, da er det ikke rart at vi ikke finner ut av det. Det er jo en misforståelse og da oppklarer vi den.*»

Videre er det viktig å anerkjenne andre for å inkludere og anvende selvfølelse i sin ledelsesutøvelse: «*Å bli sett, hørt og bli tatt på alvor er en måte å bli anerkjent på*» og at anerkjennelsen skal sies fra en kilde i kroppen, ikke bare fra hodet: «*Anerkjenne gjør en med hele seg, det fungerer ikke bare ved å si ordet. Å anerkjenne er å tillate det et annet menneske føler. Da er det vesentlig at jeg har kontakt med meg selv og anerkjenner alle mine følelser.*»

Hvor lytter de fra?

Det å lytte fra hjertet for å få vite neste steg av ledelsesutøvelsen er et trekk fra lederne: «*Hvis jeg bare spør hjertet mitt, hva vil jeg skape nå, så er det akkurat det jeg får kontakt med. Da får jeg kontakt med det som er potensialet.*» Noen benevner der de lytter fra som hjerte, andre bruker ordet kilden, men det synes som de alle viser til et dypere sted som omfatter og inkluderer seg selv, den andre og det de skal skape/løse, og et ønske om den beste utfallet

Det kommer frem av intervjuene at informantene vektlegger å stille spørsmål: «*Hjelpemiddel for lytting er gode spørsmål*» og «*Jeg får mye bedre svar om jeg stiller åpne og undrende spørsmål eller å analysere meg frem til resultatet.*» Det kan virke som informantene både lytter og stiller spørsmål ut fra et dypere nivå:

«Når jeg stiller deg spørsmålet: Hva vil du? så føler du deg kanskje sett, hørt, anerkjent og det oppstår en autentisk øyeblikkelig kontakt. I det så har vi et dypt møte hvor essensen av meg er i kontakt med essensen av deg, og derfra kan selvfølelsen vår bli sterkere og vi kan gå og ta hvilken som helst vei videre og være sterkere.»

«*Å ville det vel*», var et uttrykk lederne brukte gjennomgående når de beskrev ledelsesutfordringer de hadde løst med et godt resultat. Intensjonen var å lytte til hva som er det beste for helheten: «*Er det det at vi frykter å tape som driver oss i måten vi forholder oss til den andre på, eller er det kjærligheten til oss selv og den andre som er best for oss? Vi kan faktisk velger det som er best for meg og deg og alle.*»

Samsvar mellom ord, følelser og handling.

For å inkludere og anvende selvfølelse i sin ledelessutøvelse vektlegger informantene at det er samsvar mellom det de sier og det de føler, for blant annet å fremme tillit, autentisitet og troverdighet. «*Jeg tror det handler om tillit. At ledere faktisk mener det hun sier. Tillit tar tid å bygge opp. Det er ikke noe du har, men noe du får.*»

Utvalget er klar på at deres indre tilstand påvirker det de tenker, sier og gjør. «*Det er viktig å sjekke ut din egen virkelighet. Hvis du er forbannet så vil du være sint på verden.*» Det er ikke hva du gjør eller sier som har betydning, men hvilken kvalitet din selvfølelse har. «*Samme type ord kan få ulik virkning, alt etter hvor jeg sier de fra, hvilken indre tilstand, selvfølelse jeg har.*»

Det kan synes som om de kommuniserer ut fra sin egen selvfølelse med de gode kvaliteter de har kultivert, at dette ivaretar den andres selvfølelse, uansett hvilket budskap: *«Å si det jeg tenker og føler, ha mot til dette, og si det uten angrep. De andre er ødelagte nok, de som kanskje angriper først.»* Alle er opptatt av at begrepene de bruker også skal gi følelsen til medarbeideren *«Å anerkjenne kan være å møte og se den andre ut fra sitt høyeste potensial, de verdier og holdninger som ligger til grunn kan påvirke.»*

Videre følger en beskrivelse på respekt i praksis som er grunnleggende å utøve ved for eksempel en uenighet: *«For å kunne påvirke deg og for at du skal få en sjans til det, så må jeg opptre slik at du ikke får piggene ut. Hvis ikke du føler deg respektert, så har jeg ikke sjans til å nå inn til deg. Da greier ikke du ta imot meg eller budskapet mitt. Hvis du føler at jeg respekterer deg, at du føler at jeg synes du er all right, men at jeg er ikke av den mening selv. Da blir det en mye bedre samtale mellom oss to, og det kan hende at du endrer på tanken din, kanskje med en gang.»*

Å anerkjenne som en måte å inkludere den andres selvfølelse på kan trolig karakteriseres som en måte å lytte dypt i praksis på. *«Anerkjennelse er kvalitet i dypeste forstand. Kvaliteten av å se, høre, elske uten betingelser. Helt betingelsesløst. Essensen av anerkjennelse er å få lov til å flyte fritt.»*

Selvfølelse påvirker andre og dette er lederne bevisste på: *«Følelser sprer seg, det er energi. Vi tror at en person er bare sur, ja, ja, han får bare være sur han. Men, smitteeffekten er helt enorm i en organisasjon. En person med dårlig selvfølelse vil da smitte over i organisasjonen. Svært mange vet ikke om det og gjør ikke noe med det.»*

Ledelse forstått som å lede løsning, ikke gi den.

For å inkludere og anvende selvfølelse i sin lederutøvelse har lederne en avklart og bevisst oppfatning av seg selv som tilretteleggere, helhetstenkere og fødselshjelpere for nye ideer, muligheter og potensial. *«Den beste leder er den som leder «behind», og er en fødselsbringer for ideer, muligheter og for at samtaler får komme i gang.»* Videre: *«Jeg leder ut fra hva som er potensielt mulig nå, da må jeg ut av begrensningen vi står i.»*

Lederne er opptatt av å lytte, løfte og utvikle sine medarbeidere og de tar et personlig lederskap og definerer seg selv. *«Alle på skolen kan være ledere eller er ledere.»*

De kan ta lederskapet, bevisst eller ubevisst. Jeg forsøker å gjøre det bevisst. Jeg har langsiktige intensjoner med hvordan jeg jobber på skolen. Min største lederoppgave har jeg definert selv, ingen andre.»

De er ikke redde for at andre skal bli bedre enn dem, det er heller målet. «*Alle stor ledere ønsker å deres egen storhet skal bli sett på som liten i forhold til storheten som teamet rundt får, det er det en god leder ønsker, uten å minimere oss selv, så kan vi løfte andres storhet større enn oss.»* Informantene vektlegger det å være seg selv på godt og vondt, og at dette fører til at medarbeidere også får en større frihet. «*Det er bare ved å være seg selv, i dyp kontakt med seg selv, folk liker å være sammen. Det andre er å være åpen, dele, være sårbar og feiltastisk.»*

De som ledere har innsett hvordan systemet og makten virker og gjenskapes, og ønsker derfor å være ansvarlige, transperante og ærlige i sin lederutøvelse gjennom blant annet å fordele både makt og ansvar. Det kan se ut som at selvfølelse hos leder fører til bevisstgjøring av makt og ansvar: «*Makt går veldig mye i retning å være uærlig derfor er det viktig å være ærlig med din intensjon i for eksempel beslutningsprosesser.»* «*De ansatte må også ta ansvar for å melde fra når en føler seg overkjørt.»* Ansvar spiller en enorm stor rolle i lederskapet.: «*Jeg tar 100% ansvar i alle mine relasjoner. Det påvirker mitt lederskap totalt.»*

«*Ledelse er å lede løsning, ikke gi den.»* Det er felles for dem alle at de er indremotivert i sitt arbeid, har et dypere engasjement, og det synes som de drives fremover av en syntese mellom bedriftens, andres og egne behov og interesser.

4.3 Hvilke utfordringer kan selvfølelse medføre for ledelsesutøvelsen?

Følelser gir utfordringer

Det synes som at det å håndtere egne og andres følelser oppleves som utfordrende, men er viktig for informantene. Ut fra intervjuene så er det mitt inntrykk at for å få en god indre kommunikasjon og relasjon, så er det nødvendig å møte egne følelsesmessige utfordringer knyttet til egne erfaringer, fortid og historie og gi slipp på dette, for å skape ro, klarhet og trygghet. «*Det er så viktig å bearbeide det som jeg har med meg, ellers kommer mitt forsvar opp. Da våger jeg ikke å gå inn i de følelsene som menneskene har.»*

En leder beskriver hvorfor hun ønsket å gjøre noe med sin selvfølelse i sin ledelsesutøvelse: *«Jeg hadde vært i stillingen i 1,5 år og det var spesielt en dame som lagde mye støy. Jeg ville ordne opp i dette, men merket at det var vanskelig å beholde roen. Jeg reagerte på ulike vis og følte uro, og fant ut at det var fordi det traff noe i min personlige historie.»*

Utfordringer knyttet til selvfølelse ser ut til å fremkalle ulike følelser som sinne, kritikk, vurderinger, frykt og sårbarhet. Ifølge noen av informantene er det å vanlig å møte holdninger som uttrykker at følelser er negativt ladet innen ledelse. *«Mange sier: Ikke bland følelser inn i beslutninger»* og de gir uttrykk for at det er veldig liten kompetanse om selvfølelse og dens betydning. *«Jeg ser at de offentlige undersøkelser som er gjort på hvilke tiltak som virker for å redusere sykefraværet, så er det de som ivaretar selvfølelsen. Men det vises ikke bevissthet rundt dette og blir ikke brukt som forklaring. Det skulle vært en del av vår kompetanse.»*

Flere ønsker å *«Å få formidlet budskapet frem til flere.»* men det er utfordringer ved det. En informant karakteriserer miljø og kultur som dette: *Kulturen er at selvfølelse ikke er noe vi snakker om, det er klissete og damete. Disse holdningene gjør at jeg er forsiktig med å snakke om selvfølelse.»* og *«Organisasjons- og bedriftskulturen er også preget av kynisme. En leder som er kynisk, han er inn. En kynisk soldat ble en god offiser. Når samfunnet er slik, at kynismen regjerer i dag. Når jeg vet det, så bør jeg vite min besøkestid og ikke snakke så mye følelser hvor kynismen er veldig stor. Da blir det ikke noe ut av det.»*

Flere forskningsdeltakere ifølge intervjuene opplever at de må være veldig modige for å inkludere selvfølelse fordi det er sårbart å være åpen og vise seg selv. *«Jeg må være veldig modig. For hvis du ikke møter samme åpenhet som du selv gir, må være forberedt på at du kan bli meiet ned til marken. Hvis du opplever at du legger hjertet på bordet, eller åpner opp for den andre og opplever at noen stenger av eller har en viss intensjon om noe.»*

Konflikter gir utfordringer

Noen opplever flere konflikter: *«Temperaturen har i perioder har økt i ulike relasjoner. Problemet er at når en er i ferd med å bli den man er, så skaper det mye friksjon i omgivelsene. Før sa jeg: ja ok. Nå sier jeg: nei, det vil jeg ikke gjøre.»*

En informant uttrykker at det er svært utfordrende å balansere personlig utvikling med bedriftens uttalte resultatmål. Å ivareta egen kultivering av selvfølelse er utfordrende fordi det er *«lett å spore av og bli med på andres ideer og forlate egen selvfølelse.»*

For å ivareta bedriftens mål om resultat og hensyn til bransjens noe manglende kunnskap til selvfølelse, blir budskapet tilpasset og justert av en informant, for å genere salg.» *For å selge inn dette med følelser, så må man ta hensyn til umodenhet og modenhet i organisasjonene. Ellers blir vi hivd ut. Jeg justerer meg slik at jeg balanserer mitt med type organisasjon slik at det går rett innenfor. Ellers blir motstanden for stor.»*

Kultur, retningslinjer og vaner ser ut til å gi ledelsesutøvelsen sterkt preg av å være nødt til å tilpasse seg i stramme rammer. En informant forteller om at de får pålegg fra Fylkesmannen om oppgaver de må gjøre når en leder en skole og det gir liten mulighet til å være kreativ selv og skape. «Utdanningsdepartementet sitter i møter hele tiden og finner ut hva de skal gjøre for å gjøre skolen bedre. Da får du alle disse skrivene fra stat og utvalg, og de gjør som om vi skal skape dette selv, men de har allerede skapt det for oss. De tror at det kan skape kreativitet etterpå, men det er veldig vanskelig.»

Indre ledelsesarbeid

Utvalget er av den oppfatning at det å håndtere følelser og utøvelse av ledelse starter med de selv: «Helt bestemt, det å starte med seg selv er helt avgjørende.» Lederne har gjennomgått introspeksjon, de har teoretisk og praktiske erfaringer og gjennom en indre transformasjon har de erkjent selvfølelsens konsekvens for egen lederadferd. De har tatt kurs og utdanninger. «Utdanningen er utrolig effektiv til å gjøre noe med den følelsen du har til deg selv.» «Utgangspunktet var å ta med alle menneskene som «stikker» meg på et eller annet vis, eller ulike situasjoner, og bearbeide disse.» «Det kan fortsatt være ting som kan stresse meg, men da møter jeg det. Da møter jeg det urolig og sier at det er helt i orden. Jeg anerkjenner meg selv og jeg merker at hvis jeg utfordrer meg selv, så tillater jeg meg selv å være på vei.»

De har ulike indre praksiser. «Jeg arbeider fra tid til tid med ulike indre arbeide med bilder, vers, former for meditasjon, alt etter hvilket ståsted jeg har livet, hvilke behov jeg har. Jeg reflekterer og bruker mye tid på å skrive.» «Jeg har en kontemplativ praksis som styrker selvfølelsen fordi jeg er veldig vant med på å leve med mine indre sanser i den ytre verden og hviler på en måte i det.» «Konkret jobber vi i sirkler og med å bli vant til å ha felles oppmerksomhet som et fenomen.»

4.4 Hvordan kan selvfølelse skape muligheter og hvilke?

Resultatene på dette forskerspørsmålet blir presentert i to deler; hvordan og deretter hvilke muligheter. Overskrifter og kommentarer er min forståelse av innholdet slik jeg forstår det.

Hvordan?

Endret selvfølelse gir endret ledelsesutøvelse

Det er min forståelse ut fra forskningsintervjuene og øvrige sitater i denne oppgaven, at informantene er bevisst på hvordan egen selvfølelse preger og farger det de tenker, sier og gjør som ledere. Hvis selvfølelsen endrer kvalitet eller kilde, så vil også adferden gjøre det. En leder følte ikke at hun endret seg og det kan tyde på at selvfølelsen endret seg: *«Jeg tenkte ikke at jeg endret meg. Jeg fikk bearbeidet gamle situasjoner som gjorde at jeg nå lagde det rommet for ulike meninger som jeg før bare snakket om.»* Dette kan tyde på ved å endre sitt indre, der adferd oppstår, så bidro hun til en ny kultur.

En informant opplever det slik: *«Selvfølelse styrer meg ut fra hvordan jeg oppfatter verden og mottar grunnfølelsene.»* Informanten fortalte videre han *«helt klar på at selvfølelse styrer den verden vi opplever» «Viktigheten i å innse at selvfølelsen påvirker hva jeg ser og oppfatter,»* og dette forstår jeg som at hvis selvfølelsen endres vil det som oppleves endres

Informantene beskriver essensen eller resultatet av kultivering av selvfølelse som godhet, vennlighet, vøren og kjærlighet. Er selvfølelsen preget av kjærlighet eller frykt, så formes handlingene deretter. *«Jeg tror at hvis jeg opplever mye ubetinget kjærlighet, så blir min grunnfølelse en ro og varme. Hvis jeg opplever mye avvisning, blir grunnfølelsen min frykt. Frykt for å havne utenfor. Dette vil jeg da utspille seg i alle relasjoner- også i ledelse. Livet blir en kamp.»*

Hvilke muligheter?

Evne til å vise interesse og er undrende.

Intervjupersonene vektlegger alle å stille spørsmål til seg selv og andre, å undre seg, å finne ut av hva som egentlig skjer eller har skjedd. Det å undersøke *«hva føler jeg og hva vil/trenger jeg?»* og *«hva føler du og hva vil/trenger du?»* er viktige spørsmål ved utøvelse av ledelse. *«Jeg er viktig og du er viktig. Jeg tenker slik, hva tenker du?»*

« Å være opptatt av hva andre tenker, føler og vil er et trekk som kommer tydelig frem i intervjuene.» «Etter utdanning så var jeg mer interessert i å undre meg over hva som skjer i meg, heller enn med andre.»

Det kan synes som at de inviterer til kommunikasjon med åpent sinn for å løse konflikter og ønsker å forstå hva som skjer, heller enn å gå juridisk til verks. De vet at enhver sak har flere sider: *«Vi slåss om hvilken virkelighet som er sann og vil vinne. Men er du helt sikker på at det er du som har rett? Hva er det du ser, hører, tenker som gjør at du har rett?» «Det å møte mennesker med undring. Hva er det som gjør at du reagerer nå? Hvordan er det å være deg?»*

Det virker som at de søker å forstå hva som ligger til grunn for det synlige som skjer i bedriften: *«Hvis opplevelsene blir liggende i vårt nærsystem, så blir de liggende på vent. Så når jeg vokser opp og møter den samme situasjon, og jeg blir truet, så kommer de gamle følelsene opp. Eks. det å bli skjelt ut. Når jeg spør om hvordan det er å bli skjelt ut? Det er som et lynnedslag i ryggvirvlene. Jeg tror at det er mange voksne i dag som synes det er vanskelig å innrømme feil og si fra at nå har de gjort en feil, har opplevd å bli mye skjelt ut som barn. Det å tørre å si at det er min feil. Det er så skummelt fordi det er livstruende, det er de følelsene som kommer opp. Det å bli uthengt, utskjelt, risikoen for å havne utenfor felleskapet. Det er det gamle som kommer frem.»*

Evne til å føle og forstå seg selv, andre og helheten

Det virker som at følelser er helt essensielt i utøvelse av ledelse for intervjupersonene. Å møte seg selv og egne følelser er avgjørende for å lede ut fra en autentisk selvfølelse: *«Følelsene er som et kompass i mitt liv.» «Når vi blir mer klar over egne følelser og så plukker vi lettere opp andres følelser.»*

«Når jeg har god kontakt med mine følelser, så er det lettere å forstå dine følelser og kjenne de igjen. Men har ikke jeg kontakt med mine følelser, for jeg har en høy grad av ubearbeidet følelser, da lever jeg mer i hodet og ikke i hjertet.»

Trygghet, forståelse og emosjonell likevekt ser ut til og vektlegges: *«Det er veldig viktig at jeg er trygg på meg selv som leder. Tryggheten som lederen utstråler gjør andre trygge og de kan hvile i lederskapet til lederen. En leder som er trygg på og elsker seg selv, kan løfte folka og bedre gjør vi det sammen.» «Når jeg er trygg, så er det lettere å endre og tåle endringen, og det gjelder alle»*

«Når jeg har nok kjærlighet til meg selv, så frykter jeg ikke like mye avvisning og lar andre være der de er. Da kommer rausheten litt av seg selv.»

Grunnholdningen respekt og likeverdighet kommer til uttrykk gjennom blant annet en total respekt og forståelse for andre mennesker: *«Jeg dømmes ikke. Det er alltid en grunn til at vi gjør som vi gjør, eller føler som vi føler.»*

De vanskelige følelsene som for eksempel sinne forstås som at noe betyr: *«Å bli sint er enkelt og det er en flott følelse. Det er betydning som styrer mine følelser. Jeg blir bare sint av en grunn: Dette er så viktig for meg, dette betyr noe for meg. Å bli sint på noen er umulig. Kan ikke tenne på andre, men du kan få god hjelp. Men, føl det du føler. Alle følelser er viktige og flotte.»* *«Hvis jeg er urolig og kan si det, så er jeg med på å anerkjenne meg selv. Da har jeg kontakt med følelsene mine og jeg blir roligere.»*

Evne til å skape forbindelse til seg selv, andre og fremtidens muligheter

Lederne beskriver på ulike måter hvordan forbindelsen er mellom seg selv og omverden: *«Det skjer en "connection" (forbindelse) mellom min unike individualitet som jeg bringer med meg ut i livet og et eller annet større kollektivt behov. Behovet, ønsket eller potensialet som finnes, kommer gjennom mitt eget system og manifesterer seg ute i verden. Det kommer ikke gjennom hodet eller gjennom emosjoner i kroppen. Det kommer fordi jeg er åpen.»*

«Jeg har gjennomgått indre endringer. Det er en todeling fordi du er hele tiden i interaksjon mellom det som skjer i det ytre og i forhold til hvordan du tar imot i det indre.»

For å skape ut fra fremtidens muligheter virker det som at informantene enige om: *«Å ville det vel. Ved høy grad av kontakt med meg selv, så vil jeg ikke at andre skal ha det vondt, fordi jeg vet hvor vondt det gjør. Derfor vil jeg andre vel.»* Når leder er forbundet med helheten reduseres utfordringene: *Det var ikke så mye motstand fordi jeg ville det vel, og fordi jeg så deres lidelser. Jeg arbeidet ut fra et helhetsbilde.»*

Ut fra intervjuene synes det å komme frem at selvfølelse er ikke instrumentell; det er ikke et virkemiddel for å nå et bestemt mål. Det innebærer å gi slipp på oversikt, makt og kontroll. *«Når vi ønsker å inkludere mere av oss selv og mere av den andre i vår relasjon, i vårt lederskap, så slipper vi kontrollen fordi vi ikke vet hvordan det nødvendigvis vil bli. Men vi skaper større muligheter.»*

Muligheter ved inkludering av selvfølelse i ledelsesutøvelsen.

Nedenfor følger en vilkårlig oppsummering av en blanding mellom utdrag av de mange mulighetene utvalget nevnte; direkte eller indirekte, og noen utsagn er tolkninger fra meg.

Gjøre noe på eget initiativ , å ville det vel, trygghet, evnen til å tenke og føle helheten, nye svar, løsninger innovasjon, kreativitet, evnen til å lytte, å lytte dypere, til å være deg selv, å være tro mot deg selv, knytter sin identitet til egenverdi og ikke til det leder får til og mestrer, å anerkjenne, akseptere, kjenne sine svake og sterke sider, tørre å innrømme feil, et personal som respekterer hverandre, godt samarbeid, ansatte tar medansvar og sier fra selv, økt arbeidsnærvær – mindre sykefravær og mindre utbrenthet , bevisstgjort makt, ansvar og kompetanse, klargjøre transperante beslutningsprosessene , tydeliggjøre og gjennomskue maktbruk, evne til å være ærlig med din intensjon og å gjennomskue hva som skjer.

Når vi jobber det frem selv så får vi et helt annet eierskap til det, leder som fødselshjelper og bringe ideer frem, legge til rette for endring gjennom samtaler, å ta vare på seg selv og andre, løfte seg selv og andre, utarbeide innhold og mål sammen, mot til å tenke og handlevisjoner kan bli en realitet, transformasjon kan skje på lang sikt, bevissthet om selvfølelse, engasjement blant medarbeidere, indremotiverte ledere og medarbeidere, likeverdig ledelse, myndiggjørende ledelse, lavere turnover, kontakt med potensialet vårt- personlig og samfunnsmessig på, å ta ansvar – både personlig og sosialt, naturlig connection, relasjonskompetanse, selvfølelse skaper mot, evne til samarbeid- selv med utfordrende medarbeidere, sterkere og respektert stab, godt arbeidsmiljø, kolleger som bryr seg om deg, friskere folk, tenke nytt, innovasjon, rausheten kommer av seg selv, å skape rom og sted for det nye som kommer, evne til å se potensialet til organisasjonen, evne til "connection" forbindelse (min) mellom min unike individualitet som jeg bringer med meg ut i livet og et eller annet større kollektive behov der ute dypere lyttingen en nødvendighet, mer fokus på hva har skjedd istedenfor hvem har rett, evne til å ta lederskap i eget liv, flere fullfører skolegang- reduserer frafallet i grunnskolen , transformere skolesystemet, lettere å ta gode valg, valg som er riktige for meg så sier kroppen ifra med ro, dårlige valg sier ifra med en uro, evne til å tåle og høre ulike meninger , mot til å ansette de som har en annen mening og er ulik dem selv, tør å si at jeg vet ikke alt og tør å ansette folk som er bedre, eller at de blir flinkere enn de selv, likeverdighet og indre motivasjon er essensielt, følelse av å dra lasset sammen, tør å være seg selv og gir dermed frihet til at andre kan gjøre det samme.

Endringsfortellinger

Ved å inkludere og anvende selvfølelsen i ledelsesutøvelsen, så ser det ut til at det skaper muligheter til å gjennomføre endringer med et godt resultat. Med endring og et godt resultat menes at en utfordring, konflikt, mulighet ble løst på en måte som alle parter ble fornøyd med. Følgende fortellinger er trukket fram for å illustrere og inneholder mine fortolkende kommentarer.

Øverste ledelse i bedriften sa at leder (informanten) hadde gjort en stor og meget kostbar feil. *«Det virket ikke. Jeg kunne ikke forstå at det ikke skulle fungere. Kan jeg få være alene med disse tre før møtet og før noe annet skjer med advokater og eiere? Slik jeg forstår ut fra det han fortalte meg så reflekterte og nøytraliserte leder seg og gikk inn i møtet med en holdning av gjensidig respekt og tillit, og lyttet til det de tidligere samarbeidspartnere sa. Han stilte spørsmål og lyttet på flere plan, både innvendig og utvendig, for å finne ut hva som egentlig hadde skjedd. På denne måten så forstår jeg det som at han holdt rommet og skapte mulighet for at det beste kunne skje. Ifølge informanten fikk han så løst det enkelt, overraskende fort og med et godt resultat for bedriften. Det synes som at leder brukte sin egen selvfølelse og lagde en god atmosfære hvor han lyttet til de andre involverte, og sammen med «tvillingparet respekt og tillit» skapte han en reel og god endring.*

«For noen år siden så blir jeg spurt om å ta over ansvaret for elevrådet på skolen. Jeg fikk en fornemmelse at dette er viktig, ellers hadde det ikke vært så mye motstand blant lærerkollegiet. Jeg gav slipp på nervøsitet, usikkerhet og annen motstand og tok imot oppgaven. Jeg holdt (stayed with it) oppgaven og åpnet opp sinn, hjerte og vilje. Etter 2,5 år med målrettet jobbing med å bygge opp elevrådet har det blitt en institusjon og en katalysator for noe som er bra på skolen.»

Leders oppgave var å lede en sommerleir for psykisk utviklingshemmede barn. Det var flat struktur og alle lyttet til alle. Visjonen ble til å lage en skapende leir og at alle skulle gjøre alle typer oppgaver; rotering. Slik ble det ikke, flere i personalet ville ikke gjøre alt. *«Jeg lyttet til behovene til de menneskene som kom til meg og lot ønskene deres bli til. Måten jeg samlet gruppen i sirkel på og viste fellesskapet min forståelse for disse to, samtidig som jeg hadde en ide til en god løsning var her avgjørende. Det bar preg av at atmosfæren var lyttende og en empatisk væremåte gjorde at vi lyttet og så til at det fungerte som en helhet... Det var ikke så mye motstand fordi jeg ville det vel og fordi jeg så deres lidelser. Jeg arbeidet ut fra et helhetsbilde.»*

Gjennom kommunikasjon, helhetstenkning, prøving og feiling så fikk de det til å fungere sammen. De realiserte en type sommerleir som satte mønster for de senere leirene, der de som ikke ville gjøre alle typer oppgaver, gjorde det etter hvert.

Leder var styreleder for et styre hvor det var uenighet mellom to parter. De 15 personene ble satt i en sirkel av stoler. De fikk to spørsmål: Hva føler du? Hva trenger du? Alle ble lyttet til av alle og det resulterte i en dypere dialog mellom dem. *«Når en skal snakke i en forsamling så er det en sterk refleksiv prosess på hva er det jeg skal si? Da kommer en dypere inn i å kjenne på selvfølelsen sin, kjenne på den man er autentisk. Så går man dypere og kjenner på behovet sitt. Da begynner det å skje noe med rommet.» «Ved å dele følelser og behov så får vi en samstemthet og da er det mye vanskeligere å starte en konflikt. Det var en åpning for empati som skjedde.,,Når alle hadde delt og blitt lyttet til, så var konflikten løst.»*

Endringer skjer ved trygghet og inkludering av selvfølelsen.

Informantene har disse betraktningene rundt endring: *«Endring skjer når det skapes rom gjennom lytting, tilstedeværelse og tillit.» «Når jeg er trygg, så er det lettere å endre og tåle endringen, og det gjelder alle.»* En informant sa at resultatet av en endring blir godt *«Når en vil noe vel og når en får skape selv.» «Endring skjer når noen tørr å lage bølger og tørr å ikke være enige alltid.»*

«For meg skjer reel utvikling når alle individene i gruppen tør å være ærlig om hva de tenker og føler. At det er rom for ulike følelser og meninger. Det er rom for å være meg. Der skjer utviklingen.» «Endring skjer når en får bearbeidet følelsene for da kommer mer av den autentiske selvfølelsen frem.»

5.0 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte resultatene som kom frem i resultatkapitlet i lys av teori presentert i kapittel 2. Fremstillingens struktureres etter forskningsspørsmål med et påfølgende oppsummerende og konkluderende svar etter hvert spørsmål. Disse svarene legger grunnlaget for å besvare hovedproblemstillingen i neste kapittel.

5.1 Hvordan forstås og oppleves begrepet selvfølelse?

Forskningsdeltakerne forstår og opplever i hovedsak selvfølelse som en indre tilstand, som en del av å være, mens selvtillit forstås som det å gjøre (de ulike nyansene av selvfølelse blir drøftet i et senere avsnitt). Scharmer (2011) deler det sosiale feltet inn i synlig og usynlig verden eller dimensjoner, der den synlige er handlinger, ord og det øyet ser, mens det usynlige er den indre tilstanden mennesket handler ut fra og kilden til all adferd. Ut fra dette kan informantenes forståelse av selvfølelse trolig sammenstilles med den usynlige dimensjonen og selvtillit med den synlige.

Videre opplever intervjupersonene at selvfølelsen kan endres og at den styrer selvtilliten. Dette kan bety at deres indre tilstand, som er kilden til adferd, kan endres eller flyttes ved bevisstgjøring og kultivering, og ledelsesutøvelsen vil endres. Scharmer (2011) kaller det viktige stedet hvor bevissthet og intensjoner skapes for blindpunkt, s.14. Det er blindt fordi det representerer en usynlige dimensjonen, kilden til tanken. Å bli bevisst og erkjenne at alle handlinger og ord blir skapt fra et sted gjør, ifølge Scharmer at vi kan flytte det indre stedet hvor vi handler ut fra og dermed skape nye handlinger og ord. At mennesker kan endre seg støttes også av Davidsen sin nevrobiologiske forskning om hjernens plastisitet (Davidsen, 2015).

Ubalansert og ikke-utviklet selvfølelse hos ledere kan føre til ødeleggende handlinger. Ifølge Scharmer (2011) kan dette skje når leder oppfatter at problemer og konflikter kommer fra eksterne kilder. Leders jeg er fastlåst og ikke reflekterende (Scharmer, 2011).

Lederne ser ut til å bekrefte seg selv og er ikke så avhengig av ytre ros og påskjønnning. Ifølge Kvebæk fører en balansert selvfølelse til en myndiggjort person (Kvebæk, 1990/2009).

Empiri viser at ingen av lederne har nevnt ordet rolle. Det kan se ut til at dette er i overenstemmelse med Scharmers (2011) oppfatning om at roller blir utilstrekkelige for å fremtidens ledelse (Scharmer, 2011).

Empiri stemmer overens med Scharmers (2011) nøkkeldimensjoner; oppfattelse og handling som kan ses som delingen av selvfølelse og selvtilitt, der det er de usynlige prosessene som ligger til grunn for den synlige ledelsen. Selvfølelsen kan oppfattes til å representere et blindpunkt som det er viktig å erkjenne for å unngå å knytte sin identitet til den synlige dimensjonen, fordi da vil kun den samme ledeleseutøvelse skapes, downloading. Ved å bli bevisstgjort sin selvfølelse; å erkjenne at det finnes en kilde til all adferd og at den kilden kan endres, så har informantene oppdaget og sett gjennom eget blindpunkt.

Funn knyttet til begrepet viser at selvfølelse forstås og oppleves som et universelt fenomen. Det synes som at det ikke er navnet, men innholdet og forståelsen av det som er gjenkjennelig, men også varierende. Informantene knytter den indre tilstand til bevissthet, men en opplever det i kroppen. Som nevnt i det innledende kapittelet, samt i teorikapittelet, tar jeg ikke stilling til om fenomenet er en kognisjon eller en følelse, men avgrenser det til indre tilstand som favner bredt. I Teori U anvendes det ulike benevnelser som peker, slik jeg ser det, på det samme fenomenet. Scharmer (2011) har ord og begrep som uttrykker nyanser av det samme; indre tilstand, det sanne jeget, selvet, Selvet, jeget, Jeget, det autentiske Jeg. Variasjonen i oppfattelse og begrepsfesting av selvfølelse er også i tråd med Gloria Steinem syn. Hun oppfatter selvfølelse som et universelt fenomen der selve ordet varierer etter kultur og tidsepoke (Steinem, 1994).

På en annen side vil noen hevde at god intensjon forut for handlingen er det viktigste. Vil det automatisk bli en god handling? Nei, det er utfordringen til selvfølelse også. Leder kan føle seg god, eller ha gode intensjoner, men kan iverksette dårlige og uhensiktsmessige tiltak. Empiri antyder og Teori U forfekter at for at endringer og handlinger skal lykkes så er indre ledelsesarbeid nødvendig og utgjør en avgjørende forskjell (Scharmer, 2011). For at U prosessen skal fungere så er det nødvendig å åpne opp sinn, hjerte og vilje, samt møte de respektive stemmene, krysset terskelen og forbinde seg til kilden.

Funn indikerer et positivt menneskesyn forbundet med selvfølelse. I likhet med Scharmers (2011) menneskesyn så ser og lytter informantene etter det beste, eller fremtidens potensial i hvert menneske i sin ledelsesutøvelse.

Hvordan lederskapet utøves beror ifølge Schibbye (2009) på hvilket menneskesyn leder har. Menneskesynet bestemmer hvilke tiltak som igangsettes noe som er i tråd med Teori U der oppfattelsen ligger til grunn for handlingen. Det er mitt inntrykk at det er sjeldent at menneskesynet blir eksplisitt tydeliggjort i de ulike ledelsesteoriene, men innbakt i det paradigmet forfatter skriver under. Det kan således utgjøre et blindpunkt da ledelsesutøvelse formes av blant annet leders menneskesyn (Schibbye, 2009). Det har imidlertid Rao (2014) gjort, der menneskesynet er grunnleggende godt, altruistisk og hellig. Et uttalt positivt menneskesyn som grunnlag for gode resultat finnes også innenfor positiv psykologi (Seligman, 2009).

En av Teori U viktigste idegrunnlag er at mennesket er to personer; jeget og Jeget (Scharmer, 2011). Forskningsdeltakerne opplever å endre den tillært selvfølelsen til en autentisk selvfølelse ved ulike former for søken og bevisstgjøring; *«når jeg handler ut fra den jeg egentlige er.»* Opplevelsen av å ha to jeger; en de har vært og en de kan bli, deler de med både Scharmer (2001) og Gloria Steinem (1994) sitt begrep om eksistensen av et sunnere Jeg som vil frem. Dette kan også være i tråd med W.James (1890) sin definisjon av selvfølelse om å bli den man er.

Kan en si at informantene leder ut fra fremtiden? Hvis det forstås som å lede ut fra hjertet i Teori U, og hjertet er forbundet med potensial, empati og åpenhet. Informantene selv benytte det innerste som kjærlighet, vennlighet og godhet. I Scharmers presencing får vi *«tilgang på vårt virkelige vesen (frigjort fra erfaringens vaner) og nærmer oss den vi virkelig er, det vi kunne kalle for vårt autentiske jeg.» s163.* Empiri og teori indikerer at et menneskesynet som antyder at et fremtidig potensiale er realiserbart gjennom å knytte kontakt mellom jeget og Jeget, eller gradvis lytte etter det autentiske Jeget eller selvfølelsen, i et tilstedeværende nå. På dette grunnlaget kan en si at å lede ut fra fremtiden og det å lede ut fra en autentisk selvfølelse kan være sammenfallende.

Empiri indikerer at kultivering av selvfølelsen fører til en forbindelse til en dypere kilde og til et kollektivt behov. Ifølge Scharmer (2011) vil den indre kommunikasjonen mellom jeget og Jeget, kalt presencing, medføre en refleksjon om hvem er Jeg og hva er mitt Arbeid. Arbeid med stor A er det arbeidet som man føler meg kallet til, det som gir nesten mer energi enn det tar- never ending loop of energy- og som har forbindelse til det autentiske Jeg (Scharmer, 2011). Ifølge Scharmer (2011) er presencing; forbindelsen mellom jeget og Jeget et begrep som uttrykker en dypere dimensjon som har ulike benevnelser i ulike filosofiske tradisjoner.

Det kan synes som at empiriens dypere kilde kan forstås som stemmer fra værensdypet (Schibbye, 2006). På grunnlag av de ulike benevnelsene er det sannsynlig at informantenes begrep om kontakt med noe dypere tilsvarer presencing- begrepet til Scharmer. Følgelig styrker eller utvikler presencing selvfølelsen, og medfører en sterkere forbindelse med den autentiske selvfølelsen som bærer preg av en kollektiv tenkning og ansvar som empirien viser. Informantene har et høyt engasjement for samfunnets beste, og seg selv, og kan forstås som at de er påkopledd sitt Arbeid. Ifølge Kvebæk er ansvar en naturlig, erkjent og opplevd komponent i selvfølelsen (Kvebæk, 1990/2009).

Et oppsummerende og konkluderende svar på grunnlag av empiri og teori:

Selvfølelse forstås og oppleves som en del av det å være, en indre tilstand og selvtillit som det å gjøre, og at førstnevnte former den sistnevnte. Begge begrepene oppleves som universelle og kan utvikles og endres, om enn ulikt, og sammen utgjør de både et godt arbeidsmiljø og resultat. Alle har selvfølelse, men det finnes ulike grader av bevisstgjøring av sin egen og den har betydning for ledelsesutøvelsen. Menneskesynet er positivt og alle har et fremtidig potensial, en gave som kan utvikles gjennom en dypere søken en autentisk selvfølelse. Selvfølelse oppleves således som en forbindelse til en dypere kilde og beskrives som vennlighet, universell og godhet. Den autentiske selvfølelsen forklarer hvordan ledere sanser og lytter, og blir påkopledd en dypere kilde og et kollektivt behov i organisasjonen eller samfunnet og således arbeider for noe som er større enn seg selv.

5.2 Hvordan inkluderes og anvendes selvfølelse i ledelse?

Indre relasjon

Ifølge Scharmer er den viktigste relasjonen en leder har, er den til seg selv. Leders evne til selvkontakt er avgjørende for et godt resultat (Scharmer, 2011). Funn viser at informantene opplever sin egen indre relasjon som førende for andre relasjoner. Hvordan de møter og lytter til seg selv gjenspeiles i relasjon til andre. Inkludering og å anvende egen selvfølelse er primært i forhold til å gjøre det samme med andre. Å starte med seg selv for så å skape eller endre noe i egen organisasjon eller i samfunnet, er sammenfallende med Teori U.

Selv om Teori U er skrevet som en kollektiv oppskrift for større endringer og innovasjon, så er budskapet om å møte og skape en relasjon til seg selv helt avgjørende for videre kollektiv sansing og skapelse.

Datamaterialet viser at det å ha kontakt med seg selv er avgjørende for informantene. Ifølge Scharmer (2011) er «den avgjørende faktoren for innovativ tenkning er stedet hvor du har selvkontakt- et sted inne i deg selv» s.40. Vitenskapspersoner i toppklasse har evnen til selvkontakt, det handler ikke om intelligens. De trekker seg tilbake og lar den riktige modellen tre frem (Scharmer, 2011).

Lytting

Forskningsdeltakerne lytter til seg selv og andre for å inkludere selvfølelsen. Selvfølelsen styrer vår evne til å lytte. Ifølge Scharmer (2011) er lytting et av hovedredskapene en leder har (Scharmer, 2011). De ledere som ikke lykkes har i mindre grad evnet å lytte til sin omverden. Ledere som lytter på ulike nivå til seg selv, andre og omverden har stor sjans til gode resultater (Scharmer, 2011). Informantene lytter ut fra ulike nivå, men vektlegger den dypere form for lytting som gir innsikt, forståelse og endring på et dypere nivå. Dette er i tråd med Scharmer som deler det å lytte inn i fire nivå, der det fjerde beskrives av i Teori U som: «Man forlater en slik samtale som et annet menneske enn den man var da samtalen begynte noen timer før. Man er lenger ikke den samme. Man er mer sitt sanne jeg.»(Scharmer, 2011). Lytting på fjerde nivå fører trolig selvfølelsen i en autentisk retning, fordi en forbindelse til kilden blir opprettet.

Empiri viser at kvaliteten på oppmerksomheten overfor andre og omverden påvirker i hvilken grad selvfølelsen blir inkludert. Funn viser at viktige verdier for informantene er respekt, tillit, likeverdighet og tilstedeværelse. Ifølge Scharmer (2011) varierer kvaliteten ut fra hvor oppmerksomheten går ut fra (Scharmer, 2011). Dersom leder er tilstede i nået og oppfatter ut fra en åpen vilje er det størst mulighet for et godt resultat skriver Scharmer (2011) og kaller det skapende lytting. Empirien viser en holdning og intensjon om «å ville det vel» og synes være sammenfallende med skapende lytting. Utvalget lytter ofte ut fra hjertet i ulike ledelsessituasjoner, som er det tredje måten å lytte på ifølge Scharmer (2011). Empiri erkjenner at evnen til å lytte kan påvirke resultatet av ledelesesutøvelsen. Dersom informantene lytter ut fra sitt positive menneskesynet sammen med et fremtidig potensiale, vil dette reflektere deres handlinger (Schibbye, 2009). Ved å endre eget tankefelt vil det påvirke

det sosiale feltet og kunne skape nye muligheter i organisasjonen og i samfunnet. Ut fra empiri og teori kan det hevdes at lytting inkluderer og utvikler selvfølelsen.

Selvfølelsen påvirker om resultatet blir godt eller dårlig. Intervjupersonene vektlegger å ha samsvar mellom ord, handling og følelser for å inkludere og anvende selvfølelse, for å utvikle tillit, troverdighet og å være ekte. Ifølge Scharmer (2011) kan samme tiltak ha ulik effekt, alt etter hvilken indre tilstand det ageres ut fra. Dette stemmer overens med empiri der lederne erfarer at de utfører den samme ledelsesutøvelsen, men den får endret effekt på grunn av erkjennelse av blindpunkt og kultivering av selvfølelsen. Bill O Brian nevnes av Scharmer; «Om en intervensjon lykkes eller ikke, avhenger av den indre tilstanden hos den som gjør intervensjonen.» s15. Ifølge Ottesen handler ledelse blant annet om å stille en jeg-diagnose fordi leder har virkning på ledelsesutøvelsen og resultat (Ottesen, 2011). På grunnlag av teori og empiri kan det hevdes at kvaliteten på selvfølelse bestemmer resultatet.

Å anerkjenne, et begrep som blir brukt av informantene, kan sies å være en måte å lytte på hvis Scharmers (2011) lytting forstås som det å bli sett, hørt og tatt på alvor. Schibbye anvender begrepet anerkjennelse som betegner en likeverdig relasjon der man streber etter å forstå den andres perspektiv, der anerkjennelse gir kraft og frihet (Schibbye, 2009). Dette støtter opp om virkningen av å inkludere selvfølelse.

Hvordan kan funnet «selvfølelse smitter» forklares innenfor valgt teori? Ifølge Scharmer (2011) består den sosiale interaksjonen av tankefeltet og det sosiale feltet. Tenkning skaper verden, og det ledere og medarbeidere tenker får virkning på omverden eller det sosial feltet. Informantene erkjenner at tanken former ledelsesutøvelse, er bevisste på å inkludere selvfølelse i seg selv og i møte med andre for å skape nye sosiale felt som åpner opp for fremtidens muligheter. Dette kan være en av grunnene til at Teori U er en teori og metode for å skape et klima for kollektiv endring og utvikling, nettopp for å øke akselerasjonen mot en større bevissthet. Det kan være mer effektivt og enklere å sanse-, reflektere- og handle-kollektivt. Empiri og teori indikerer stor vektlegging å skape et rom preget av ærlighet, lov å gjøre feil, respekt og tillit.

Ledelse

Empirien viser hvilken type ledelse som inkludering og anvendelse av selvfølelse fører til. Ledelse blir forstått som å lede løsning, ikke gi den. Det synes som at lederne har brutt med den tradisjonelle oppfattelsen av ledelse. De har gitt slipp på gamle mønster om å lede ut fra makt til å lede ut fra kjærlighet, fremtidens potensial og løfte andre. Dette sammenfaller svært godt med Teori U sitt syn på ledelse er blant annet å lede med ydmyket, uselvvisk, men samtidig med en profesjonell vilje, ifølge Scharmer (2011). Det ser ut til å være en forutsetning for at feltet kan avansere til et høyere sosialt felt (Scharmer, 2011). Det er også i samsvar med samtidens utfordringer da det ifølge Scharmer (2011) mangler en problemløsning for emergente og komplekse utfordringer. Oppgavens funn antyder at lederne evner å møte andre og utøve sin ledelse på en måte som gjør at den andre får tilgang og forbindelse til sin autentiske selvfølelse, eller som Scharmer ville ha sagt det: sitt autentiske Jeg og kan handle ut fra sin dypere kilde og kjernekompetanse, istedenfor produktet (Scharmer, 2011).

Ut fra datamaterialet kan det se ut som at det å inkludere selvfølelsen fører til godhet i ledelse. Filmskaperen M. Olin ble intervjuet av NRK (Torp, 2016) om sin dokumentar om Snåsamannen, der hun mener at den har overføringsverdi til blant annet politiske ledere. Budskapet i dokumentaren er å løfte frem hvordan Gjerstad evner å se, møte og romme mennesket slik at livskrefter og godhet slippes fri. Ut fra mitt skjønn klarer Gjerstad å inkludere selvfølelsen helt og holdent, slik at fremtidens beste potensial forløses. Ifølge Scharmer (2011) handler fremtidens ledelse om å forene hode, hjerte og hender og lede ut fra hjertes forståelse. Teori U kan sies å handle om Snåsamannen ikledd et ledelse og vitenskapelig språk. Det er ulike retninger å vise hvordan en kan lede ut fra hjertet, lede ut fra en autentisk selvfølelse, lede ut fra Davidsen sitt begrep «innate basic goodness» (Davidsen, 2015) eller lede ut fra Kvebæks myndighet og omsorg (Kvebæk, 1990/2009).

Bevissthet rundt makt og ansvar og evne til å se gjennom maktstrukturer samtidig som et ansvar og engasjement utvikler seg er annet og overaskende funn. Det er mulig å forstå dette funnet ut fra Teori U sitt begrep blindpunkt. Lederne erkjennelse av hvordan system skapes og opprettholdes, samt egen delaktighet kan ha gjort at de har flyttet den indre tilstanden de ser og handler ut fra, og dermed avslørt hvordan makten blir håndtert. En annen forklaring kan være at de har fått en sterkere forbindelse til sitt autentiske Jeg som generer rettferdighet, og likeverdighet.

Det sistnevnte er i tråd med Steinem (1994) som hevder at selvfølelse og sosial rettferdighet går hånd i hånd. Ærlighet og transparens rundt makten de besitter og beslutninger de gjør er viktige elementer i ledelsesutøvelsen.

Det kan hevdes ut fra Bob Reasoner sitt mislykkede forsøk om å bringe selvfølelse inn i ledelsesutvikling, at det å inkludere selvfølelsen er for de ledere som er villig til å gi slipp på makt og kontroll (B. Reasoner, 2014). Selv om Teori U er en oppskrift på ledelse, så forteller den ikke eksplisitt hvilke resultater som vil skje, ei heller hva som kan forventes. Å lede ut fra fremtidens potensiale forutsetter at leder har gitt slipp på hva, hvordan og hvilke løsninger eller tiltak som skal iverksettes; det kreves et åpent sinn, et åpent hjerte og en åpen vilje (Scharmer, 2011). Oppgavens datamateriell om endringer viser nettopp at lederne gav slipp på ønsket bestemt utfall, men opprettholdt intensjonen om å ville det hele vel og ledet ut fra helheten. Ut fra dette kan en trolig si at inkludering av selvfølelse, som gir frihet og kraft, og maktutøvelse er ikke forenlig enheter.

Funn viser at utvalget antyder at makt går i retningen av å være uærlig. Ifølge Steinem gir selvfølelse kraft og styrke, og det vil ikke ledere ha (Steinem, 1994). Ifølge Mintzberg er det flere ledelsesteorier som skal gi mer makt til medarbeidere, som for eksempel empowerment, men makten er fortsatt ulikt fordelt (Mintzberg, 2009). Ifølge Mintzberg (2009) opplever ledere at de må motivere medarbeidere. Vil ledere ha medarbeidere med indre motivasjon, må de gi slipp på den overordnede ønsket om hvordan de skal styre (Scharmer, 2011). Det er få som virkelig frigjør eller er likeverdige, etter mitt skjønn, slik som Teori U formidler. Selvfølelse er som Reasoner påpeker, et tveegget spiss; du kan legge til rette for utvikling av medarbeideres selvfølelse, men må gi slipp på makten til å kontrollere og styre (B. Reasoner, 2014). Empiri indikerer at ledere som har gitt slipp på makt, kontroll og den tradisjonelle forståelse av ledelse kan få indremotiverte medarbeidere. Siden denne oppgaven er avgrenset til leders indre ledelsesprosesser er dette en påstand som kan være interessant å se nærmere på ved en annen anledning.

Trekket om et likeverdig og videre syn på ledelse som synliggjøres i datamaterialet kan støtte opp om Teori U sin oppfattelse av fremtidens ledelse. Funn i ledelsesforståelse er leder som leder løsning, leder som noe egendefinert, leder som fødselshjelper, leder som en del av et team og leder som løfter andre. Dette høres flott ut, men hvem skal styre det hele og hva med virksomhetens resultat? Dette blir kaos, vil kritikeren innvende. Slik jeg forstår Scharmer

(2011) så handler dette om terskelen – å gi slipp og ta imot det nye- som skal krysses på det indre plan av leder og andre som ønsker å lede ut fra fremtiden slik den er i ferd med å oppstå, og for å håndtere fremtidens emergente komplekse utfordringer i organisasjonen og i samfunnet.

Det handler om en dypere transformasjonsendring som overgår dobbelloop (Scharmer, 2011). Det er der vi erkjenner at vi selv er med på å skape den verden vi lever i, sier Scharmer. Enten kan vi gjenskape, eller omskape mot det bedre. Når flere ledere og medarbeidere erkjenner dette vil det sosiale feltet transformeres. Ledelse handler om å frigjøre medarbeideres krefter og skjulte talenter ifølge Scharmer (2011). En slik type ledelse kan fungere fordi mennesket som leder og handler ut fra sitt autentiske Jeg, eller ut fra en autentisk selvfølelse, vil samtidig lede og handle ut fra samfunnets beste, eller sagt med Steinems ord: til det som forbinder oss til alt annet (Steinem, 1994).

Et oppsummerende og konkluderende svar på grunnlag av empiri og teori:

Leders indre relasjon er førende for andre relasjoner. Hvordan de møter og lytter til seg selv gjenspeiles i relasjon til andre. Lederne lytter til seg selv og andre på et dypere nivå for å inkludere selvfølelsen. Selvfølelsen styrer vår evne til å lytte og lederne vektlegger den dypere form for lytting som gir innsikt, forståelse og endring på et dypere nivå. Kvaliteten på oppmerksomheten overfor andre og omverden påvirker i hvilken grad selvfølelsen blir inkludert. Lytting inkluderer og utvikler selvfølelsen. Selvfølelsen påvirker om resultatet blir godt eller dårlig. Kvaliteten på selvfølelse bestemmer resultatet. Å inkludere selvfølelsen fører til godhet i ledelse. Ledelse handler om lede ut fra helheten gjennom «to lead behind», være fødselshjelper, lede løsning og «ville det vel».

5.3 Hvilke utfordringer kan selvfølelse medføre for utøvelse av ledelse?

Følelser gir utfordringer

Datagrunnlaget synes å vise at det å inkludere selvfølelse gir følelsesmessige utfordringer. Ifølge Scharmer (2011) vil man møte motstand når en søker etter å åpne sinnet, hjertet og viljen. Motstanden vil ifølge Scharmer (2011) vise seg i form av tre stemmer; den dømmende, den kyniske og fryktens stemme. Dersom stemmen kan forstås som de følelser utfordringer gir så gir det mening for beskrivelsene. Ut fra empirien, hva de har sagt og hvordan de har håndtert ulike situasjoner, kan det tolkes at utvalget hatt indre kommunikasjon som omhandler å møte og manøvrere den indre kritiske og dømmende stemmen, den kyniske og fryktens stemme i form av de respektive følelser.

Informantene opplever utfordringer i møte med sine medarbeidere fordi de ikke har møtt egne indre ulike utfordringer som følge av sin fortid. Ifølge Gloria Steinem (1994) bør ledere foreta introspeksjon og møte egen indre konflikter før de skal lede andre. Hun viser til flere presidenter og politiske ledere der deres fortid utspilles i politikk. Som empiri og Scharmer (2011) sier: å starte med seg selv er helt avgjørende.

Noen forskningsdeltakere forteller at det er utfordrende å snakke om det indre fordi bedrifter stort sett har en kultur som ikke vektlegger dette. Informantene er ikke alene om dette.

Scharmers verk Teori U er banebrytende og teorien fikk motstand da oversettelsen kom fra media, også i Oslo (Grinde, 2011).

Konflikter gir utfordringer

Ifølge Mintzberg (2009) består det å lede av mange ulike oppgaver som byr på utfordringer for leder (Mintzberg, 2009). Empirien viser til trolig en av hovedutfordringene; balansere det å inkludere selvfølelsen og virksomhetens krav. Ifølge Rao (2014) er det den bedriften som klarer å balansere relasjon med resultat, som gjør det best på lang sikt (Rao, 2014). Å finne den gode balansen mellom leder, medarbeider og virksomheten er et kjent tema som Mintzberg søker å løse med begrepet communityship; leder og medarbeider sammen (Mintzberg, 2009) s.65.

Datamaterialet viser antydning til at de ytre utfordringen kan gi indre rollekonflikter. Ifølge Katz & Khan (1978) er konflikter gode om de løses fordi de innebærer muligheten til utvikling

(Katz & Kahn, 1978). Lederne sette ord på noen dilemma: Hvordan foreta en rask beslutning uten å rådføre seg med sine medarbeidere, og dermed utøve makt ved å bestemme noe som får følger for andre? Hvordan ivareta kreativitet og oppleve handlingsrom når virksomheten er full av krav og pålegg utenfra? Empirien viser ulike konflikter, men gir eksempler på hvordan de løses, blant annet ved åpenhet og ærlighet om beslutninger.

Empiri viser også at en leder er seg selv uansett situasjon. Ifølge Scharmer (2011) at rolle-tenkning ikke er hensiktsmessig i komplekse situasjoner (Scharmer, 2011). Teori U løser indre og ytre rollekonflikter ved å vektlegge og søke det autentiske. De ytre utfordringene er gjenspeilinger fra det indre, og dette er kanskje en av årsakene til at det ifølge Scharmer (2011) er viktigst å begynne med sin egen indre relasjon. Ved å åpne sinn, hjerte og vilje og møte de respektive stemmene, koble seg på sitt autentiske jeg og etter hvert sitt Arbeid så vil utfordringenes intensitet reduseres i ledelsesutøvelsen. Empiri viser at flere ikke opplever så mye motstand fordi de forsøker å forstå, løse utfordringer sammen med og ville det hele vel.

Indre ledelsesarbeid

Det synes som at lederne har løst de dypere indre utfordringene og trolig gitt slipp på en del av fortidens jeg. Ifølge Scharmer (2011) fører det å møte egen indre motstand i form av de tre stemmene (VOJ, VOC, VOF) til en annen kvalitet på den indre tilstanden. Dette skjer fordi kontakt med det autentiske, eller kilden, opprettes og muligheter for det beste resultatet kan skje. Det gir dermed muligheter for at U-prosessen kan fungere. De har trolig gått over terskelen og er i kontakt med sitt innerste selv (Scharmer, 2011). Lederne løser de fortløpende utfordringene med indre ledelsesarbeid av ulike typer, for å søke den autentiske selvfølelsen. Ifølge Scharmer (2011) er det viktig og nødvendig å ha en kontemplativ praksis for å søke og kultivere et autentiske Jeg, for å håndtere utfordringer i ledelsesutøvelse, for å lytte og handle ut fra fremtidens potensiale og for å være kreative. Ifølge Kvebæk (1990/09) er «*Den ledelse som er klok legger til rette for egenutvikling blir muliggjort og ikke forhindret.*» (Kvebæk, 1990/2009).

Denne oppgaven handler først og fremst om de indre utfordringer i forbindelse med å inkludere selvfølelse i ledelsesutøvelsen. På en annen side så virker det ut fra empiri som om at det er de ytre konfliktene gir indre utfordringer og konflikter. Dette kan bety at dersom leder håndterer sitt indre følelsesliv oppleves ikke alle de ytre utfordringene knyttet til

virksomheten så intense og altoverskyggende. Trolig er dette en av grunnene til at Scharmer (2011) sier at leder bør starte med seg selv først, for så å relatere seg til andre.

Dette forskningsspørsmålet har ble minst besvart av de fire. En av årsakene kan være fokus og avgrensning av oppgaven fra min side, en annen er at utfordringer er vevd inn i muligheter i neste forskningsspørsmål, en tredje kan være at utfordringene ikke oppleves så mangfoldige, men samles i det å manøvrere i sitt eget indre. I Teori U er det heller ikke fokus på utfordringene og konfliktene i stor grad. Ifølge Scharmer (2011) finnes den største motstanden i deg selv. Utfordringene er der, men er innebygd på en løsningsorientert måte i selve språket, som ifølge Scharmer (2011) skaper verden og med vekt på muligheter. Et slikt syn støttes også av positiv psykologi (Seligman, 2011).

Oppsummering og konklusjon på forskningsspørsmål nr3:

Datagrunnlaget synes å vise at det å inkludere selvfølelse kan gi indre følelsesmessige utfordringer i møte med andre medarbeidere, med virksomhetens krav og med inkompetanse om selvfølelse i organisasjoner. Det ser ut til at lederne møter de ytre utfordringene og de rollekonfliktene dette kan medføre blant annet ved å være seg selv, søke det autentiske, være ærlig, åpen og transparent. Det synes som at lederne har løst de dypere indre utfordringene og trolig gitt slipp på en del av fortidens jeg, og møter de fortløpende utfordringene i sin ledelsesutøvelse med indre ledelsesarbeid av ulike typer, for å søke den autentiske selvfølelsen

5.4 Hvordan kan selvfølelse skape muligheter og hvilke?

Forrige forskningsspørsmål belyste utfordringer når leder skal inkludere selvfølelsen i ledelsesutøvelse og hvordan disse ble forsøkt løst gjennom indre ledelsesarbeid. Ut fra empiri kan det se ut til at når utfordringene møtes og manøvreres på et dypere plan i oss selv, så gir dette muligheter. I det videre skal jeg drøfte hvordan selvfølelse gir muligheter og hvilke.

Hvordan?

Endret selvfølelse gir endret ledelsesutøvelse.

Empiri antyder at endret selvfølelse gir endret ledelsesutøvelse. Ifølge Scharmer (2011) er noe av det viktigste i lederskapet å flytte den indre tilstanden som leder handler ut fra, få andre til å gjøre det samme og forbinde seg til fremtidens muligheter for sammen skape ønskede løsninger (Scharmer, 2011). Utvalget indikerer det samme. De har erkjent sin delaktighet, sitt ansvar og er opptatt av å øke kompetansen om selvfølelse for å inkludere og lytte finne gode endringer og til løsninger som fungerer sammen med andre. Ifølge Kvebæk (2011) er ansvar en del av selvfølelsen (Kvebæk, 1990/2009). Det kan se ut til at å begripe og forstå blindpunktet Scharmer (2011) er å erkjenne ansvar. Imidlertid fokuserer ikke Scharmer (2011) på ansvaret, men heller på å skape. Årsaken til dette kan være løsnings og mulighetsfokus.

Når leder blir bevisst sin kilde til all adferd og ser seg som en del av opprettholdelsen av systemet eller problemet, så oppstår det muligheter fordi leder selv kan påvirke og utgjøre en forskjell. Scharmer (2011) viser til Peter Senge, MIT: "*Filosofien i et godt system lukker feed-back-loop`et mellom mennesker, deres virkelighetserfaring og deres følelse av å delta i hele bevissthets- og handlingssyklusen.*" Dette forstår jeg slik at vi tror at verden bare er slik den er, uten at vi forstår at vi har laget den slik, eller at den kan endres. Det blir ofte sagt at det er systemet som er årsak til problemene (Scharmer). Men, hvem har laget systemene? Og hvem skal lage de? Som David Bohm sa: Det er tanker som skaper verden, og så sier menneskene: "Det var ikke jeg som gjorde det".

Empiri indikerer at det er egen selvfølelse som former ledelessutøvelsen. Ifølge Scharmer (2011) er muligheten for å skape løsninger og kreativitet større hvis vi forstår blindpunktet i ethvert nivå, og ser oss selv som medskapere og dermed også kan skape.

Ifølge Scharmer (2011) skjer bevisstgjøring om egen indre kraft og frihet til å skape etter hvert som blindpunktet erkjennes og «kommer frem av seg selv» (Scharmer, 2011) s.54. Etter mitt skjønn fungerer bevisstgjøringen av blindpunktet litt utydelig. For å tydeliggjøre den indre prosessen dette kan skje på vil jeg vise til Lemniskaten, fordi tolkningen av datagrunnlaget samsvarer mest. Empiri viser antydninger til å forstå prosessen slik: jeg føler meg slik, da oppfatter jeg arbeidssituasjonen slik, da betrakter og føler jeg slik og følgelig får slike mål og ønsker og velger tiltak ut fra dette.

Utgangspunktet og premisset for å anvende den er å forstå begrepet indre tilstand som en jeg-følelse. Ifølge Scharmer (2011) er den indre tilstanden knyttet til intensjonen, bevisstheten og tanken, mens jeget i Lemniskaten er mer knyttet til følelsen. På grunnlag av diskusjon rundt ulike begrep i teorikapittelet kan trolig den indre tilstanden og selvfølelsen sammenstilles med jeg-følelsen i Lemniskaten.

Empiri indikerer ulik adferd og ledelsesutøvelse ved en tillært og en autentisk selvfølelse. Lemniskaten både bevisstgjøre prosessen med egen deltakelse i det som skapes og kan forklare muligheter fordi den viser sammenhengen indre tilstand og valg av adferd. Den samme innsikt sagt med Scharmers begrep: Jeg er oppmerksom og deltar med den intensjonen, derfor oppstår og utfolder situasjonen seg på denne måten (Scharmer, 2011). På et overordnet plan kan det stilles spørsmål om det kun er leders indre tilstand som ligger til grunn for en handling suksess, samt dens indre tilstand? Sannsynligvis ikke, det er mange faktorer som påvirker, blant mange er det eksekutive funksjoners tilstand; blant annet evne til å planlegge, organisere og utføre og alle eksterne forhold.

Å utvikle selvfølelsen fra den tillærte til den autentiske gir muligheter dersom kilden av selvfølelsen er godhet, slik utvalget synes å være enige i. Ifølge Davidsen er mennesket født med en «innate basic goodness» (Davidsen, 2015) og kultivering av det indre gode som forbinder seg lokalt i det sosiale feltet vil gi nødvendigvis gi gode handlinger for de involverte, da dette knytter alle mennesker sammen (Scharmer, 2011). Ifølge Kvebæk har selvfølelse sammenheng med godhet (Kvebæk, 1990/2009).

Hvilke muligheter?

Lederne er interesserte, stiller spørsmål og er undrende i møte med seg selv og andre. Dette antyder at de i større grad håndterer den indre utfordringen det er å møte sine indre kritiske og dømmende stemmer. Ifølge Scharmer (2011) vil ledere som møter VOJ- den dømmende stemmen utvikle redskapet et åpent sinn og kunne se med friske øyner og bruke sin intellektuelle evne.

Empirien viser at lederne utviser evne til å føle og forstå seg selv, andre og helheten, der raushet, trygghet og medfølelse er tilstede. Dette kan indikere at de i større grad mestrer å møte den utfordrende fornektende, avvissende og kyniske stemmen i seg selv. Ifølge Scharmer (2011) vil det å konfrontere og overvinne den kyniske stemmen- VOC, føre til at hjertet blir åpnet, empati og en dypere emosjonell kontakt vil bli opprettet.

Videre kan det antydes at lederne har en evne til å skape forbindelse til seg selv, andre og fremtidens muligheter. Dette kan indikere at lederne har til en viss grad konfrontert de utfordrende indre stemmene som gir angst og frykt. Ifølge Scharmer (2011) vil det å overkomme egen frykt utvikle redskapet «en åpen vilje» og skape forbindelse til sitt virkelige autentiske jeg og fremtiden som er iferd med å åpne seg.

Ut fra empiri kan det virke som lederne evner å være kreative og skape nye løsninger for de situasjonene som medførte utfordringer. Ifølge Scharmer (2011) vil ledere som forsøker å omstrukturere eller omstille ende opp med å gjøre det samme dersom de ikke foretar en indre dypere reise i seg selv, tar i bruk et åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje og forbinder seg til sitt autentiske jeg. Dette vil medføre motstand og kan blokkere for de dypere landskap i oss.

Empirien indikerer en inspirasjon, indre motivasjon og engasjement i sin ledelsesutøvelse som en mulighet. I følge Mintzberg (2009) er ledelse en praksis og ikke en vitenskap (Mintzberg, 2009). Det å være samlende om et engasjement og være samlende for medarbeidere utgjør kjernekraften til ledere og kan vitne om en inspirerende ledelsesutøvelse. (Mintzberg, 2009). Ledelse som inspirasjon sammenfaller med Scharmers (2011) syn. Det er lederskap forstått som inspirasjon og frigjøring av medarbeideres latente krefter som avløser management og lederskap (Scharmer, 2011).

Muligheter ved inkludering av selvfølelse i ledelsesutøvelsen.

Resultatet viser at empirien inneholder mange muligheter i form av egenskaper, ferdigheter og konkrete hendelser når selvfølelsen blir inkludert og anvendt. Dette funnet støttes av forskning utført innen positiv psykologi der det er utført hundretalls studier som viser sammenheng mellom positive emosjoner og økt effektivitet, bedre resultat, større jobbenngasjement, raushet, gi-kultur, realisering av potensial, mindre sykefravær, bedre arbeidsmiljø, konfliktløsning, bedre prestasjoner, kreativitet og evne til helhetstenkning (Berg & Ribe, 2013; Espedal, 2010).

Mulighetene kan forklares gjennom å ha konfrontert flere indre utfordringer kan dette ha ført til en indre robusthet. Dette er i tråd med positiv psykologi og resiliens (Berg & Ribe, 2013).

Egenskapene og ferdighetene som fremmes ved utvikling mot en autentisk selvfølelse i empiri ser ut til å ligge til grunn for at ledelsesutøvelsen lykkes og endringer med et godt resultat kan skje. Hvorfor skjer dette? En årsak til dette kan være det grunnleggende positive menneskesynet som positiv psykologi bygger på (Seligman, 2009). Et positivt menneskesyn inneholder verdier som former en indre tilstand som gir føringer for adferd og ledelsesutøvelse. Med andre enkle ord: det å søke det gode gir gode handlinger. Dette er sammenfallende med Scharmers (2011) begrep: form følger bevissthet eller bevisstheten styrer form. Med denne oppgavens begrep: selvfølelsen styrer selvtilliten.

Menneskesynet i ledelsesteoriene er derimot påvirket av økonomiske teorier (Schwartz, 2014). Økonomiske teorier er igjen utledet fra det naturvitenskapelige paradigmet. Ut fra dette kan det antydes at positiv psykologi har tatt steget bort fra naturvitenskapen og inn i menneskets vesen. Ifølge Schwartz er menneskesynet til Taylor (1856-1911) enda tilstede i mange av dagens økonomiske og ledelsesteorier. Taylors syn var at mennesket er dovent og trengte incentiver for å arbeide og tjene penger, derav ledelsesteorier som inneholder sterke incitamentener (Schwartz, 2014).

Informantene ser ut til å oppleve at endringer skjer ved trygghet og inkludering av selvfølelsen. Ut fra deres beskrivelser kan en endring være noe mindre som utføres daglig eller til de større endringene på organisasjonsnivå. For å gjennomføre gode endringer kan det ut til at lederne har fått dette til fordi de selv har gjennomgått en dypere endring. Ifølge Scharmer (2011) skjer reel endring når den indre tilstanden er lyttet til og bevisstgjort, ellers vil det kun være en overfladisk endring. Dette kan sammenfaller med Røviks (2007) syn på bedrifter som tilsynelatende endrer seg ut fra suksessoppskrifter (Røvik, 2007).

Følgende fortellinger som gir muligheter.

Ved å inkludere og anvende selvfølelsen i ledelsesutøvelsen, så antyder data at det skaper muligheter for å gjennomføre endringer med et godt resultat. Ifølge Scharmer (2011) er kvaliteten på den indre tilstanden avgjørende om intervensjonen lykkes og at U prosessen gir gode endringer dersom en har møtt og håndtert sine indre stemmer. Fortellingene kan tolkes som mønsteret av U-prosessen: de stoppet opp, nullstilte, prøvde å se med friske øyner, gav slipp på hvordan de ville at det skulle være, forbinder seg med sin dypere kjerne (presencing/ å selvføle), tar imot ideer og løsninger og prøvde de praktisk ut.

Den ene endringshistorien om styremøtet antyder hva som kan skje når leder har transformert seg selv først. Leder holder rommet for de, for å tilrettelegge for at det samme kan skje for dem: å forbinde seg til noe dypere i seg selv og søke løsninger som alle blir involverte i.

Hensikten min var å høre endringshistorier som endte godt. Er endringshistoriene konstruerte? Jeg var selv overrasket når jeg oppdaget mønsteret i historiene. De ble riktignok presentert gjennom min forståelse og med teori i bakhodet. På en annen side har Scharmer (2011) studert og forsket på skapelse og endringsprosesser, og utviklet U-prosessens universelle avtrykk for gode endringer (Scharmer, 2011). Informantenes inkludering av selvfølelse kan være årsaken til at de lyktes med sine intervensjoner.

Oppsummering og svar på forskerspørsmål

Hvordan?

Empiri antyder at når de dypere indre utfordringene er møtt og manøvrert, gir endret selvfølelse mulighet for endret ledelsesutøvelse. Det ser ut til at de har erkjent delaktighet og ansvar for sin ledelsesutøvelse og sin del av det som blir skapt i organisasjonen. Den indre prosessen som har bevisstgjort dette er: føler jeg slik så tenker jeg slik og da blir resultatet slik, men føler jeg slik, så blir det et annet resultat. Det indikeres med andre ord at det blir ulik adferd og ledelsesutøvelse ved en tillært og en autentisk selvfølelse. Empiri synes å være enige om at essensen eller resultatet av autentisk selvfølelse er godhet, og når den indre tilstand er god, formes god ledelsesutøvelse.

Hvilke muligheter?

Empirien antyder at det skapes muligheter som et åpent sinn (interesserte, stiller spørsmål og er undrende i møte med seg selv og andre), et åpent hjerte (evne til å føle og forstå seg selv, andre og helheten, der raushet, trygghet og medfølelse er tilstede) og en åpen vilje (evne til å skape forbindelse til seg selv, andre og fremtidens muligheter). Videre kan datagrunnlaget indikere mulighetene for kreativitet, løsningsfokusert og en samlende og inspirerende ledelsesstil. Informantene ser ut til å oppleve at endringer skjer ved trygghet og inkludering av selvfølelsen. Egenskapene og ferdighetene som fremmes ved utvikling mot en autentisk selvfølelse i empirien, ser ut til å ligge til grunn for at ledelsesutøvelsen lykkes og endringer med et godt resultat kan skje

6.0 Oppsummering og konklusjon

«Kun et menneske eller nasjon som forstår selvfølelse til det fulle klarer å lytte til andres stemmer og akseptere de som likeverdige. La oss innføre selvfølelse i vårt samfunnsliv og nasjonens adferd.» Vaclav Havel, 1980

Innledningen til oppgaven handlet om utfordringer som ledere står overfor, både lokalt og globalt. Spørsmålet som kan oppleves som et paradoks var: Hvordan kan selvfølelse føre til samfunnsansvar og bærekraftig utvikling? Denne oppgaven gir et forslag til at dette kan skje på sikt, gjennom å søke en autentisk selvfølelse, fordi den ser ut til å utvikle verdier som sannhet, kjærlighet og mot, samt en naturlig indre ansvarlighet for seg selv, andre og samfunnet. En slik ledelse kan føre til at erkjente verdier som for eksempel i Perspektivmeldingen, gjenspeiles i samfunnsøkonomiske teorier, ledelse og handling. Jeg antar at dette er en av årsakene til at Scharmer (2011) starter med ledelse i menneskets indre for å kunne manøvrere komplekse globale utfordringer og for å skape løsninger, virksomheter og et samfunn som er i tråd med autentiske behov.

Derfor har denne oppgaven handlet om å søke svar på hvordan ledere i kunnskapsorganisasjoner opplever det å inkludere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse, der formålet har vært å forstå og synliggjøre selvfølelse i ledelse. For å få svar har jeg intervjuet fem ledere med kunnskap og erfaring om selvfølelse i ledelse. Det forskningsdeltakerne svarte ble til en tekst som ble tolket av meg i lys av teori og ble til resultater.

De fire forskerspørsmålene ble drøftet ut fra resultatet, konklusjoner ble gitt som svar i drøftekapittelet. Her følger en oppsummering av funn basert på konklusjonene og det totale datagrunnlaget, samt teori:

Det synes som at selvfølelse forstås og oppleves som en indre tilstand som er med på å påvirke og forme ledelsesutøvelsen. Det skilles mellom selvtillit og selvfølelse, der selvfølelsen styrer selvtilliten. Selvfølelsen- den indre tilstanden- ser ut til å kunne utvikles, endres, inkluderes og anvendes gjennom blant annet dyp anerkjennende lytting. Den tillærte selvfølelse kan knyttes til selvtillit og er basert på fortidens jeg. En autentisk selvfølelse ser ut til å representere det mennesket egentlig er og kjennetegnes av indre godhet og kreativitet og fremtidens muligheter. Det erkjennes et menneskesyn som formidler tillit, respekt og

likeverdighet og er rettet mot fremtidens potensial i sine tanker, ord og handlinger i møte med seg selv og andre. Videre vises det til at det å inkludere selvfølelsen gir indre følelsesmessige utfordringer som kan møtes, overkommes og slippes ved å utføre et indre ledelsesarbeid og forbinde seg til sitt autentiske Jeg. Resultatet av å møte utfordringene synes å være det å kunne tenke, se, snakke, handle og lede ut fra sitt, andres og virksomhetens fremtidige potensiale, og at dette gir egenskaper og ferdigheter som fører til at sjansen for å gjennomføre vellykkede endringer øker.

De fire svarene utgjør et mønster som danner grunnlaget for å svare på problemstillingen for å utlede hovedfunn. Mønsteret kan se ut til å ha elementer av en u-prosess:

Ved å inkludere og søke den autentiske selvfølelsen, ved å åpne opp og lytte til seg selv og andre, ved å møte indre utfordringer og gir slipp på forestillinger om fortidens ledelse så kultiveres egenskaper og ferdigheter som setter ledere i stand til å utføre endringer med et godt resultat.

Problemstillingen er:

Hvordan opplever ledere i kunnskapsorganisasjoner å inkludere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse?

På grunnlag av dette mønsteret; selv om dette er en liten studie med et få antall deltakere, med kun muntlige fortellinger og beskrivelser som ikke er undersøkt og klarert med involverte deltakere eller virksomhet, vil jeg fremstille denne påstanden som en rimelig slutning og svar på problemstillingen:

Å lede ut fra en autentisk selvfølelse øker muligheten for å gjennomføre gode endringer.

Det som støtter en slik slutning er empiri, valgt teori, samt forskning. Det forutsettes i tillegg at ord og begrep i slutningen blir forstått slik som de er definert i oppgavens innledning (autentisk selvfølelse og gode endringer).

Å lede ut fra en autentisk selvfølelse øker muligheten for å gjennomføre gode endringer. Ifølge Scharmer (2011) bestemmer den indre tilstanden kvaliteten på resultatet. Sagt med andre ord: intervensjonens resultat er avhengig av leders indre tilstand (Scharmer, 2011). Dersom selvfølelsen har en god kvalitet vil sjansen for å lykkes med endringen øke og er i tråd med empiri.

Autentisk selvfølelse utvikler indre ansvarlighet overfor seg selv, andre og samfunnet og dette gir en søken og ønske om gode endringer som er i tråd med verdier som sannhet, kjærighet og mot (Kvebæk, 1990/2009). Ifølge Scharmer (2011) innebærer en handlingsvitenskap hjertets forståelse og kunne forene hode, hjerte og hånd. Autentisk selvfølelse ser ut til å medføre kreativitet og godhet (Davidson, 2015; Kvebæk, 1990/2009; Schibbye, 2006) og å se seg selv som medskaper og generere frihet (Bos, 2005; Scharmer, 2011).

Gjennom beskrivelser uttrykker empiri et dypere engasjement i sitt liv og arbeid, stor grad av empati og et personlig- og samfunnsansvar. Ledelsesutøvelse preges av likeverdighet, ansvarlighet, helhetstenkning og ønske om å løfte andre. Ifølge Fredrickson (2003) og Steinem (1994) fører positive emosjoner blant annet til å erkjenne et globalt perspektiv, erkjenne det personlige i det politiske og det globale i det lokale (Fredrickson, 2003; Steinem, 1994).

Autentisk selvfølelse kultiverer egenskaper og ferdigheter som øker muligheten for gode endringer fordi de blant annet har gitt slipp, i større eller mindre grad, på fortidens jeg. Ifølge Scharmer (2011) vil leder møte på indre motstand når det forsøkes å åpne sinn, hjerte og vilje. Ved å overkomme indre dypere utfordringer vil dyder som sannhet, kjærighet og mot utvikles, da er det lettere å samarbeide og lede med en spørrende interesse og åpenhet, med forståelse og tenke helhet, samt være ærlig og modig. Positiv psykologi viser til utallige undersøkelser som viser at positive følelser fører til positive resultat på de fleste områdene i en organisasjon (Berg & Ribe, 2013; Espedal, 2010; Fredrickson, 2003; Seligman, 2009). I tillegg indikerer nyere forskning fra Universitetet i Stavanger at inkludering av sårbarhet og følelser i ledelsesutøvelsen fører til indre motivasjon, kreativitet og produktivitet for bedre resultat for bedriften (Berntsen, 2015).

Ut fra ovenstående vil jeg trekke ut åtte kjennetegn fra det å lede ut fra en autentisk selvfølelse. Kjennetegn kan regnes som supplerende funn i oppgaven.

1. Leder er bevisst at sin indre tilstands virkning på egen adferd, og forstår og håndterer de implikasjoner dette får for eget lederskap, arbeidsmiljø og resultat.
2. Leder utfører indre ledelsesarbeid og erkjenner at den viktigste relasjonen en leder har er til seg selv.
3. Leder oppfatter viktigheten og betydningen av selvfølelse som styrende for selvtillit.
4. Leder har et positivt menneskesyn og sanser dets fremtidige potensial.
5. Leder erkjenner at inkludering og anvendelse av selvfølelsen i form av dyp lytting av gir god endring.
6. Leder leder ut fra verdier som sannhet, kjærlighet, mot, likeverdighet, respekt og tillit, der den autentiske selvfølelsen røtter kan sies å være godhet, kreativitet og en inner-knowing.
7. Leder erkjenner egne feil og mangler, er ærlig og transparent og er seg selv uansett situasjon.
8. Leder leder ut fra noe som er større enn seg selv, og evner å sanse kollektive behov og har et globalt perspektiv.

Hva bør det forskes mer på og hvilke muligheter gir funn i oppgaven?

Opgavens funn kan ikke generaliseres, de fanger muligens en begynnende spire av en ledelsestrend eller stil som det bør forskes mer på for å øke kunnskapen om hva som kan skje når selvfølelsen blir inkludert i ledelsesutøvelse. Det hadde vært interessant å forske på toppledere som inkluderer selvfølelsen i større eller mindre grad i sin ledelsesutøvelse; for eksempel adm. dir. Anita Krohn-Traaseth i Innovasjon Norge. Videre er det nyttig å se på hvilke konsekvenser det får medarbeidere, og for leders ønske om å inkludere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse i møte med virksomhetens ofte motstridende krav, føringer og plikter om resultat. Å forske på en autentisk selvfølelse knyttet til innovasjon vil være nyttig og fremtidsrettet for samtidens behov for å tenke nytt når oljen ikke generer arbeidsplasser lenger.

Dersom funnet «Å lede ut fra en autentisk selvfølelse øker muligheten for å gjennomføre gode endringer» (med de betingelser som er satt) blir forsterket etter hvert som annen forskning foreligger gir det mange muligheter. Blant annet øker muligheten til vellykket innovasjon, løse konflikter, styrke arbeidsnærværet, engasjement og motivasjon, godt arbeidsmiljø og virksomheter som søker utvikling innenfra, fra egne indre ressurser istedenfor å søke suksessoppskrifter utenfra (Røvik, 2007; Scharmer, 2011)

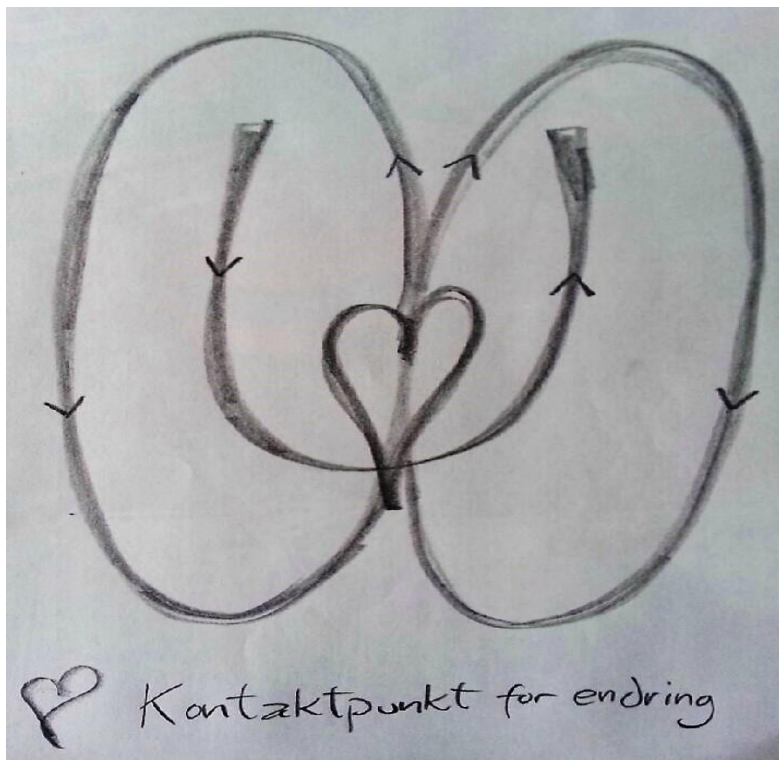
Funn gir grunnlag for nytten av å undervise og praktisere selvfølelse i skolen for å styrke elevens indre som kan gi resultat om større nærvær og utbytte, og for senere utløse kreative ideer og innovasjon (Kvebæk, 1990/2009; B. Reasoner, 2014; Scharmer, 2011)

Oppgavens funn gir også muligheter til økt og utviklet samfunnsansvar og bærekraftig utvikling (Fredrickson, 2003; Steinem, 1994). Funn gir muligheter for et reelt demokrati (Kvebæk, 1990/2009).

En introduksjon av selvfølelse til ledelse og organisasjon synes dermed å gi gode muligheter i de fleste områder i samfunnet gjennom å ivareta menneskenes autentiske verdier og virksomhetens krav til drift og resultat, men det er nødvendig med ytterligere forskning.

Sommerfuglmodellen

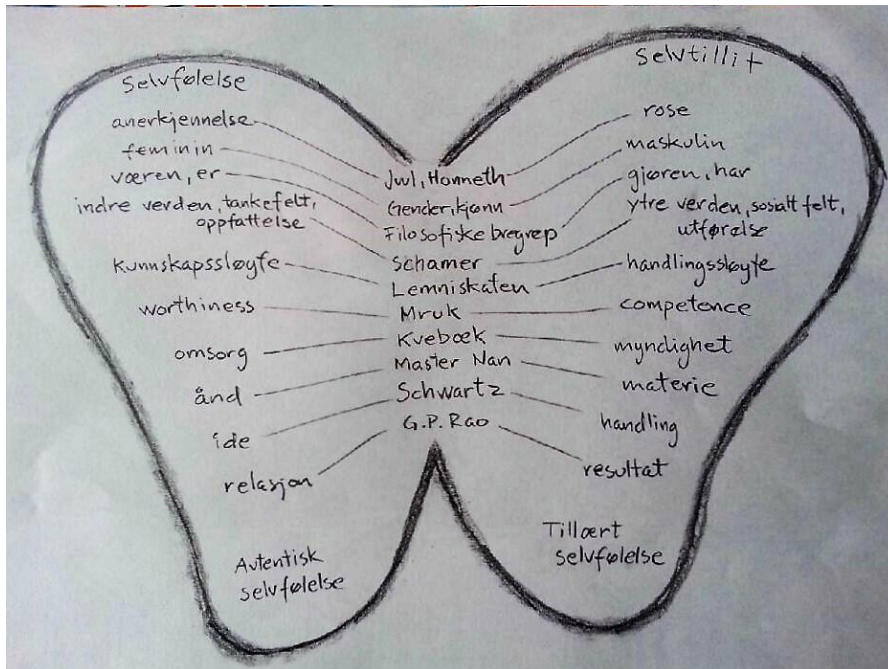
Som et resultat av dynamikken mellom teori og empiri utviklet det seg underveis en syntesemodell mellom selvfølelse, Teori U og Lemniskaten. I teorikapitlet nevnte jeg at bevisstgjøringsprosessen med å se seg selv som en del av problemet, utfordringen eller konflikten, og dermed som en del av løsningen er noe utydelig i Teori U. Lemniskaten tydeliggjør denne erkjennelsen på en lett tilgjengelig måte. En slik måte å bli bevisstgjort hvordan egen selvfølelse former og styrer ledelsesutøvelsen er gjenkjennelig fra empiri. Der fant jeg et mønster som kan beskrives slik: Min indre tilstand var slik og det resulterte i en slik ledelsesutøvelse og med en slik løsning.



Sommerfuglmodellen er et forslag til en modell som inkluderer U-prosessen, Lemniskaten og selvfølelse. U- prosessen forklarer hvordan endring skjer, Lemniskaten forklarer bevisstgjøringen om egen indre tilstand- selvfølelse- sin betydning for ledelsesutøvelsen og endring og kreativitet skjer i midten, i mellomrommet mellom det indre og det ytre. Ifølge Kvebæk gir møtet mellom myndighet og omsorg kreativitet (Kvebæk, 1990/2009).

Modellen forklare gjennom de kjente teoriene hver for seg og sammen, hvordan den indre usynlige ledelsen som ligger til grunn for den ytre synlige ledelsen; hvordan endring skjer, bevisstgjøring av hvilken effekt indre prosesser har i det ytre, mulighet til nytenkning og innovasjon, hvordan dypere endring og transformasjon kan skje. Modellen viser kvaliteten på den indre tilstand som avgjørende for intervensjonen. Modellen har en stor anvendelsesflate; fra mikro til makro.

Sommerfuglen er ifølge symboltolkning assosiert med transformasjon, lettheten over det å kunne gi slipp og ta imot noe nytt, og det å frigjøre seg fra selvlagde mønster slik at jeget kan se på probleme med større klarhet. Den symboliserer balanse mellom sårbarhet og styrke, vekst og forandring og har kraften til en virvelvind



Modellen har en venstre side som svarer til oppfattelsen til Teori U, kunnskapssløyfen i Lemniskaten, den ytre usynlige ledelse og autentisk selvfølelse. Den høyre siden tilsvarer U-prosessens utførelse, handlingssløyfen i Lemniskaten, den ytre synlige ledelsen og selvtillit. Følgende bilde illustrerer de ulike kvalitetene ved selvfølelse og selvtillit, der begge er nødvendige og komplementære. Imidlertid synes det som det er hensiktsmessig og nødvendig å kunne skille, for igjen favne syntesen, kreativiteten og helheten. Det kan se ut til at den venstre sidens kvaliteter trengs synliggjørelse og kultivering for at ledelse ut fra en autentisk selvfølelse og realisering av fremtidens potensiale kan skje.

Etterord

«Hvis vi ikke gir rom for den autentiske selvfølelsen i hver og en av oss, så gir vi kun rom for det som allerede er kjent og som er begrenset av hvordan det ser ut, hvordan det er og hvordan det virker.

*Men hvis du ønsker å gå forbi begrensninger, gå forbi det som allerede er skapt, til noe annet, noe mer som er mulig, å skape en annen verden, en annen virkelighet, et annet samspill, et annen kommunikasjon, **et annet lederskap**, så finnes det uante muligheter ved å kontakte potensialet vårt.»*

7.0 Referanser

- Aasheim, A. (2015). David Kvebæk: e-post 18.09.2014
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. & Vohs, K. D. (2005). Exploding the self-esteem myth. *Sci Am*, 292(1), 70-77.
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). *Coaching : Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Berntsen, R. (2015). *Mot til å lede fra hjertet*. Universitetet i Stavanger.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : The logic of anticipation* (2nd ed. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Bos, L. (2005). *Forming judgements : A path to inner freedom*. Hinnerup: Ankerhus.
- Brown, B. (2014). *Uperfekt : Våg å vise hvem du er*. Oslo: Cappelen Damm.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap : Affs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Damasio, A. R. (2002). *Følelsen av hva som skjer : Kroppens og emosjonenes betydning for bevisstheten*. Oslo: Pax.
- Danermark, B. (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Davidsen, R. (2015). Well-being is a skill: Perspectives from contemplative neuroscience Lastet, fra <http://www.mindandlife.org/well-skill-perspectives-contemplative-neuroscience/> Lesedato 10.10.2015
- Eide, S. B. & Skorstad, B. (2008). *Etikk : Til refleksjon og handling i sosialt arbeid* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eisenstein, C. (2015). *En vakrere verden er mulig*. Oslo: Flux.
- Espedal, G. (2010). *Ros : Om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fredrickson, B. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91(4), 330. doi: 10.1511/2003.26.865
- Grinde, E. (2011). Fra vann til ny vin Lastet ned 04.02.2016, fra <http://www.dn.no/karriere/2011/03/14/fra-vann-til-ny-vin>
- Hatteland, Ø. (2015). Veildeningstime i februar 2015. UiS.
- Honneth, A. (2001). Recognition: Invisibility: On the epistemology of 'recognition': Axel honneth. *Aristotelian Society Supplementary Volume*, 75(1), 111-126.
- Hovde, C. (2015). Masteroppgave: Fremtidens lederroller Lastet ned 06.02.16, fra <http://christofferhovde.com/2015/06/11/fremtidens-lederroller-stod-til-en-a/>

- Juul, J. (1996). *Ditt kompetente barn : På vei mot et nytt verdigrunnlag for familien*. Oslo: Pedagogisk forum.
- Jørgensen, J. A. (2015, 2015.09.01). Frihet uten retning, *Stavanger Aftenblad*.
- Karp, T. (2013). Developing oneself as a leader.(report). *Journal of Management Development*, 32(1), s.127-140.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed. utg.). New York: Wiley.
- Kernis, M. H. (1995). *Efficacy, agency, and self-esteem*. New York: Plenum Press.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), s.1-26.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvebæk, D. (1990/2009). *Det myndiggjorte mennesket*: Kompetanseunion AS, Oslo.
- Kvebæk, D. (2013). Familieterapeuten David Kvebæk er død. Lastet ned 02.02.16, fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/familieterapeut-david-kvebaek-er-doed/a/10134212/>
- Madsen, O. J. (2014). *"Det er innover vi må gå" : En kulturpsykologisk studie av selvhjelp*. Oslo: Universitetsforl.
- Meld.St.12 (2012-2013). *Perspektivmeldingen 2013*. (Oslo): Finansdepartementet.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Mruk, C. J. (2013). *Self-esteem an positiv psychology* (4.edition utg.). New York: Springer Publishing Company.
- Mruk, C. J. (2015). E-post: 02.06.15. <http://cmruk.org/Mruk%20publications.html>.
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse : Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Rao, G. P. (2014). *Remaking ourselves, enterprise and society : An indian approach to human values in management*: Ashgate Publishing Ltd.
- Reasoner, B. (2014). E-post: 07.11.14. <http://selfesteem.org/projects/connections/national-association-for-self-esteem/robert-reasoner/>.
- Reasoner, R. (2016). International council for self-esteem Lastet ned 03.02.16, fra <http://self-esteem-international.org/index.htm>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.

- Scharmer, C. O. (2011). *Teori u : Lederskap som åpner fremtiden : Mot en ny sosial teknologi - presencing*. Hinnerup: Ankerhus.
- Scharmer, C. O. (2015a). Mitx u.Lab: Education as activating social fields Lastet ned 31.01.16, 2016, fra http://www.huffingtonpost.com/otto-scharmer/mitx-ulab-education-as-ac_b_8863806.html
- Scharmer, C. O. (2015b). Transforming business, society & self Lastet, fra <https://www.edx.org/course/transforming-business-society-self-u-lab-mitx-15-671x>
- Schibbye, A.-L. L. (2006). *Livsbevissthet : Om å være til stede i eget liv*. Oslo: Universitetsforl.
- Schibbye, A.-L. L. (2009). *Relasjoner : Et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Schwartz, B. (2014). The way we think about work is broken. Lastet ned 02.02.16, fra https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_way_we_think_about_work_is_broke
- Seligman, M. E. P. (2009). *Ekte lykke : Den nye positive psykologien*. Oslo: Universitetsforl.
- Steinem, G. (1994). *Forandring innenfra : En bok om selvaktelse*. Oslo: Gyldendal.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Torp, O. O., Margreth. (2016). Margreth olin Lastet ned 26.01.16, fra <https://tv.nrk.no/serie/torp/NNFA52012616/26-01-2016>
- Ward, S. (1996). Filling the world with self-esteem: A social history of truth-making. *Canadian Journal of Sociology*, 21(1), s.1-23.
- Williamson, M. (1995). *Tilbake til kjærligheten*. Oslo: Hilt & Hansteen.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Boston, Mass: Pearson.
- Zeigler-Hill, V. (2010). The interpersonal nature of self-esteem: Do different measures of self-esteem possess similar interpersonal content? *Journal of Research in Personality*, 44(1), s.22-30.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Informantbrevet

Til Informantene

05.10. 2015

Bakgrunn for henvendelsen

Jeg er student ved Masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og har i den forbindelse behov for informanter til min masteroppgave.

Tema for oppgaven er: **Selvfølelse og Ledelse** der foreløpig tittel er:

Å lede ut fra en autentisk selvfølelse.

Jeg skal i oppgaven søke og finne svar på følgende problemstilling:

Hvordan opplever ledere i kunnskapsorganisasjoner det å inkludere selvfølelse i sin ledelsesutøvelse?

Hvordan forstår og opplever du begrepet selvfølelse?

Hvordan inkluderer og anvender du selvfølelse i din ledelsesutøvelse?

Hvilke utfordringer opplever du i forbindelse med å inkludere selvfølelse i ledelse?

Hvordan kan selvfølelse skape muligheter- og hvilke?

Hva ønsker jeg deg til?

Jeg skal intervju 5 ledere i kunnskapsbedrifter som i en lavere eller høyere grad bevisst inkluderer selvfølelse, til forskjell fra selvtillit, i utøvelse av ledelse.

Selvfølelse: den indre tilstand hvor vi operer fra og kilden til all adferd. Den usynlige delen av ledelse. Tilstanden/kilden kan oppfattes som en type følelse.

Selvtillit: det vi gjør, mestrer og presterer. Den del av ledelse som er synlig.

Dersom du kjenner deg litt, delvis eller mye igjen i det ovennevnte, og er leder i en kunnskapsbedrift så setter jeg stor pris på å få intervju deg.

Tema for intervjuet er de ovenfor nevnte spørsmål som tar utgangspunkt i en av dine opplevelser der du var med på å skape noe nytt eller gjennomførte en endring som var ønsket. Det er dine umiddelbare tanker og refleksjoner jeg ønsker, ikke nødvendigvis gjennomtenkte svar.

Til orientering:

Det er bare undertegnede som deltar på intervjuene, og som videre foretar transkripsjon, analyse og fortolkning av datamaterialet.

Intervjuet blir tatt opp på bånd og slettet etter at prosjektet er avsluttet.

Full anonymitet garanteres dersom dette er ønsket. Informasjon som kan knyttes til deg eller din organisasjon utelates i oppgaven.

Intervjuet kan foretas på Skype om det er praktisk best og ønskelig.

Intervjuets lengde er 60min - 80 min og ønskes foretatt i uke 41-43.

Deltakelse i prosjektet er frivillig, og du er fri til å trekke ditt samtykke underveis i prosjektet uten at dette får noen konsekvenser for deg.

Min veileder heter Øystein Hatteland og er ansatt ved UiS- samfunnsvitenskapelige fakultet.

På forhånd takk!

Med hilsen

Siv Karin Solaune

Masterstudent ved UiS

Samtykke

Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen, og er klar over at jeg kan når som helst i prosessen trekke meg, uten at dette får noen konsekvenser for meg.

.....

Informantens underskrift

Vedlegg 2: Intervjuguide

Si litt om meg selv, hensikten med oppgaven, gjennomgang av samtykke, anonymitet og mulighet til å trekke. Informere om bruk av pauser for refleksjon.

Bakgrunnsinformasjon:

Kjønn og alder:

Utdannelse/arbeid og erfaringsbakgrunn:

Type lederstilling i dag og antall år ledererfaring:

1. Hvordan forstår og opplever du begrepet selvfølelse?

- Hva er selvtillit og hva er selvfølelse?
- Hva er autentisk selvfølelse?
- Hva er ditt menneskesyn?

2. Hvordan inkluderer du og anvender selvfølelse i ledelsesutøvelsen?

- Hvordan lytter du?
- Hvilken indre praksis har du?
- Hvordan ser du på ledelse?

3. Hvilke utfordringer har du erfart kan oppstå ved å inkludere selvfølelse?

- Hvilke indre utfordringer?
- Hvordan løses de?

4. Hvordan kan selvfølelse skape muligheter- og hvilke?

- For deg som leder, medarbeider og virksomhet

5. Kan du fortelle en historie der du var med å skape noe nytt eller gjennomførte en endring med et godt resultat?

Hvordan fikk du det til?

Hvordan anvendte du selvfølelsen i endringen eller i det du/dere skapte?