



«Mot til å lede fra hjertet»

En kvalitativ studie om hvordan det oppleves å inkludere følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen.

Universitetet i Stavanger

Masteroppgave i Endringsledelse

Våren 2015

Av

Rina Berntsen

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER

Våren 2015

FORFATTER:

Rina Berntsen

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Mot til å lede fra hjertet»

En kvalitativ studie om hvordan det oppleves å inkludere følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen.

EMNEORD/STIKKORD:

Ledelse, sårbarhet, følelser, Lemniskaten, helhjertet ledelse

SIDETALL:

63 sider

STAVANGER15.06.2015.....

DATO/ÅR

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet som avsluttende ledd ved mastergradsprogrammet Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven innleveres i stolthet og takknemlighet. Det har vært en lærerik og krevende ferd.

Først vil jeg begynne med å rette en stor takk til veilederen min ved universitetet, Øystein Hatteland, for kunnskap, viktige innspill og nyttige tilbakemeldinger i veiledningsprosessen. Spesielt verdifullt har det vært å delta i den utvidete veiledningsgruppen, og en takk for inspirasjon og pågangsmot rettes til de tre øvrige medlemmene i gruppen.

Videre vil jeg takke Peter Svenning, ved Leadership by Heart for imøtekommenhet og generøsitet slik at jeg fikk anledning til å skrive en oppgave som den jeg nå har foran meg. Jeg vil også rette en spesiell takk til informantene som tok seg tid til å delta i prosjektet, og som bidro til at det ble mulig å gjennomføre studiet.

Min kjære Morten, som tidvis i forløpet har hatt eneansvaret for barn og hjem. Takk for uvurderlig støtte, oppmuntring og hjelp, både under oppgaveskriving og gjennom masterstudiet i sin helhet.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke familie og venner, jeg er heldig som har hatt en slik fantastisk heiagjeng underveis.

Rina Berntsen

Stavanger, 15. juni 2015

Sammendrag

Studien omhandler de erfaringer og refleksjoner et utvalg ledere har gjort omkring inkludering og anvendelse av følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen. Forskning og teori som omhandler følelser og sårbarhet indikerer at disse elementene er mer styrende for våre handlinger enn hva man gjerne skulle tro. Denne studien søker å overføre dette til en ledelseskontekst, og undersøke hvordan ledere i praksis opplever dette.

Studien retter så søkelyset mot hvordan lederne inkluderer og anvender et avklart forhold til følelser og sårbarhet i sin ledelsesutøvelse. Deretter belyses de muligheter som kan skapes i ledelsesutøvelsen som en følge av en slik inkludering, og videre hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å kunne skape disse mulighetene. utfordringer knyttet til følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen blir også belyst og drøftet.

For å undersøke det ovennevnte er det blitt anvendt kvalitativ forskningsmetode, og foretatt individuelle dybdeintervjuer med fem ledere. Disse har alle vært deltakere ved lederutviklingsforetaket Leadership by Heart, og har gjennom foretakets coachingutdannelse blitt sertifiserte Leadership by Heart coacher. Dette er en utdanning med fokus på bevisstgjøring, anerkjennelse, indre prosesser og selvutvikling.

Resultatene bekrefter sterk korrelasjon mellom undersøkelsens funn, teori og tidligere forskning. Resultatene oppfordrer til å ta sårbarhet og følelser på alvor i ledelsesutøvelsen. Ved å inkludere og anvende et bevisst og aksepterende forhold til disse elementene kan det etableres trygge og tillitsfulle relasjoner mellom ledere og medarbeidere på arbeidsplassen. Det kan videre føre til en indre motivasjon hos den ansatte, samt skape kreativitet og produktivitet for bedre resultater for bedriften.

Resultatene avdekker også at de utfordringer som knyttes til å kunne inkludere og anvende sårbarhet og følelser i ledelsesutøvelsen, relateres til hvorvidt man har et bevisst, avklart og aksepterende forhold til nettopp disse egenskapene. Dette kan også anses som en forutsetning for å kunne skape de ovennevnte mulighetene. Å være følelsesmessig framkølet synes dermed å begrense disse mulighetene betraktelig.

Innhold

1.0 Introduksjon	1
1.1 Innledning	1
1.2 Formål og problemstilling	2
1.3 Utforming av undersøkelsen, avklaringer og avgrensninger	3
1.4 Oppgavens struktur og oppbygging	4
2.0 Teoretisk rammeverk.....	6
2.1 Ledelse	6
2.2 Sårbarhet	7
2.3 Følelser	8
2.4 Hvordan sårbarhet og følelser kan inkluderes i ledelsesutøvelsen	10
2.4.1 Dynamic Judgement Forming- Lemniskaten	11
2.5.1 Helhjertede mennesker - når sårbarhet og følelser skaper muligheter	15
2.5.2 Forutsetninger for å kunne skape muligheter	17
2.5.3 Sårbarhetsarmering – når sårbarhet blir en følelsesmessig utfordring	17
3.0 Metode	23
3.1 Forskningsdesign	23
3.2 Forskningsstrategi	24
3.3 Datainnsamling	25
3.3.1 Intervju	25
3.3.2 Intervjuguide	26
3.3.3 Utvalg av informanter	26
3.4 Registrering av data	28
3.5 Datareduksjon og analyse	28
3.6 Validitet og reliabilitet	29
3.6.1 Validitet	29
3.6.2 Reliabilitet	31
3.7 Etikk	32

4.0 Resultater	33
4.1 Følelser – forståelsen av begrepet	33
4.2 Hvordan inkluderes og anvendes følelser som et element i ledelsesutøvelse?.....	34
4.3 Hvilke muligheter kan skapes ved å inkludere og anvende følelser i ledelsesutøvelsen?	36
4.4 utfordringer ved å inkludere og anvende følelser i ledelsesutøvelsen	38
4.5 Sårbarhet – forståelsen av begrepet	40
4.6 Hvordan anvendes sårbarhet som et element i ledelsesutøvelsen?.....	41
4.7 Hvilke muligheter kan skapes ved å inkludere sårbarhet i ledelsesutøvelsen?	43
4.8 utfordringer ved å inkludere sårbarhet i ledelsesutøvelsen.....	45
4.9 Forutsetninger for å kunne skape muligheter i ledelsesutøvelsen ved å ha et avklart forhold til følelser og sårbarhet.	47
5.0 Drøfting av hovedfunn	50
5.1 Begrepsforståelse – følelser og sårbarhet	50
5.2 Anvendelse og inkludering i ledelsesutøvelsen.....	52
5.3 Følelser og sårbarhet som mulighetsskapende i ledelsesutøvelsen	54
5.3.1 Forutsetninger for å kunne skape slike muligheter	55
5.4. Når sårbarhet og følelser skaper utfordringer i ledelsesutøvelsen.....	56
6.0 Oppsummering og konklusjon	59
7.0 Referanseliste	64
8.0 Vedlegg: Intervjuguide	66

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Ledelseslitteraturen som anvendes i dag kan oppleves ulik og mangfoldig. Alle fremmer imidlertid forslag til optimal ledelse, og argumenterer for dette i tekstene. Store deler av litteraturen presenterer oppskrifter på hvordan en leder kan oppnå resultater ved å manøvrere i organisasjonens landskap av formelle og uformelle strukturer. Disse oppskriftene beskrives gjerne som eksplisitte prosesser. Handlinger der lederen foretar seg noe med en bevegelse *utover* i organisasjonen. Ved å videre gjennomføre denne bevegelsen skal en så leder kunne lede de ansatte mot å nå bedriftens mål.

Den amerikanske forskeren Brené Browns arbeid knyttet til sårbarhet og mot (2012) viser sterke indikasjoner på at det grunnleggende og avgjørende forholdet man har til sin egen sårbarhet fungerer som utløsende faktor for hensiktsmessig eller uhensiktsmessig atferd. Dette betyr at det vi gjør og likeledes hvordan vi gjør det, i stor grad blir styrt av indre prosesser. Forskningen til Brown vil bli nærmere presentert i kapittel 3.

Samtidig synes litteraturens tilnærming til de organisatoriske problem å bli behandlet som et fenomen utenfor lederen. Både årsak og løsning til problemet foreslås gjerne for lederen som noe som er adskilt fra lederen selv. På den måten utelukkes dermed lederens tilførelse av egen påvirkningskraft i denne ligningen. Oppskriftene sier lite om de indre prosessene, både hos lederen og hos medarbeiderne. Dersom det er slik at de indre prosessene er utslagsgivende for det som blir presentert utover, kan man undre seg over at oppskrifter ikke synes å vektlegge dette. Hvilke bevegelser befinner seg mellom handlingene og handlingenes opphav? Her synes det å være et tomrom uten innhold, en slags «missing link» mellom det indre og det ytre.

I følge Browns forskning kan altså den indre verden i stor grad anses som bestemmende for hvordan vi lever i den ytre, samtidig er ledelseslitteraturen i hovedsak fokusert på lederens omgivelser, fremfor lederen selv. Man kan undre seg over hvorfor dette gapet mottar lite oppmerksomhet.

I denne oppgaven rettes derfor oppmerksomheten mot det indre landskapet hos lederen i forsøk på å belyse mekanismer som ser ut til å ha stor betydning for den utøvende ledelsespraksis, men som det tilsynelatende fokuseres lite på.

1.2 Formål og problemstilling

Foranledningen til denne oppgaven kommer først og fremst av en større interesse for ledelsesfeltet, spesielt mot hva som *faktisk* skjer når ledelse skal praktiseres. En stadig undring over, og nysgjerrighet for, hva som ligger bak de mange valg vi mennesker gjør, ligger også til grunn for at denne oppgaven har fått sin retning. Temaet om ledelse som en aktivitet som også omhandler ens indre vokste frem etter å ha blitt introdusert for Browns sårbarhetsforskning, og som følge av en undring mot etablerte idéer innenfor ledelsesfeltet som tilsynelatende ble tatt for gitt.

Gjennom å ha studert ledelseslitteratur under masterprogrammet i endringsledelse, og også med bakgrunn i egne erfaringer fra arbeidslivet, settes derfor spørsmålsteget ved idéen om at man vil oppnå ønskede resultater for bedriften utelukkende ved å følge en bestemt ledelsesoppskrift.

Innenfor lederens indre landskap finnes ulike elementer som kan være bestemmende både for måten informasjonen fra omgivelsene blir behandlet på, og videre for hva som deretter kommer til uttrykk i atferd. Ett av disse elementene er allerede blitt nevnt, *sårbarhet*. Videre betegnes sårbarhet som stedet der følelsene får sitt opphav (Brown, 2012). Sårbarhet og følelser kan altså slik være retningsgivende for informasjonsbearbeidningen i situasjonen, og det aktuelle utfallet.

Vårt indre landskap kan romme så mangt. Med hensyn til denne oppgavens gitte rammer har jeg valgt å gå disse to elementene nærmere i dybden. En teoretisk tilnærming til det ovennevnte, samt en utvalgt forklaringsmodellen, vil bli presentert i kapittel 2.

Med utgangspunkt i at sårbarhet og følelser kan være bestemmende for vår atferd, vil dette studiet søke å sammenfatte hva dette kan innebære for ledelsesutøvelsen i praksis.

Problemstillingen lyder dermed som følger:

Hvordan oppleves en ledelsesutøvelse som inkluderer et bevisst og avklart forhold til følelser og sårbarhet?

- *Hvordan kan en slik praksis anvendes for å skape muligheter?*
- *Hvilke forutsetninger legges til grunn?*
- *Hvilke utfordringer kan lederen møte på ved å praktisere ledelse slik?*

For å kunne besvare problemstillingen er følgende forskningsspørsmål formulert:

1. Hvilken begrepsforståelse ilegges begrepene *følelser* og *sårbarhet*?
2. Hvordan inkluderes og anvendes følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen?
3. Hvordan kan et avklart forhold til følelser og sårbarhet skape muligheter i ledelsesutøvelsen?
4. Hvilke forutsetninger finnes for å skape disse mulighetene?
5. Hvordan kan et avklart forhold til følelser og sårbarhet skape utfordringer i ledelsesutøvelsen?

1.3 Utforming av undersøkelsen, avklaringer og avgrensninger

For å kunne besvare forskningsspørsmålene er det blitt gjennomført dybdeintervjuer med et utvalg av ledere som har fokus på de indre prosesser. Med nysgjerrig overfor deres betraktninger og opplevelser knyttet til følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen, forsøkes slik å belyse hvilken betydning disse elementene kan ha i relasjon til ledelse.

Utvalget som intervjues i dettes studiet, er alle ledere som har tatt coachingutdannelsen ved Leadership by Heart Academy, et kurs og –utviklingsforetak innen ledelse etablert i 2008. Ordet *coaching* vil dukke opp flere ganger i oppgaven, og kan forstås som «*En læreprosess, som gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemelding og god dialog, utfordrer og støtter et individ eller et team til å utvikle tanker og atferd, samt gode følelser, for å nå viktige (...) mål*». (Berg & Ribe, 2013, s.13).

Lederne i utvalget har lært å navigere i sitt indre, og anser dette som grunntanken i arbeidet mot å bli bedre ledere. De jobber med sitt indre og forener det med det ytre. De betegner sin tilnærming til ledelse som – nettopp, *leadership by heart*. Fritt oversatt, *ledelse fra hjertet*.

En måte å forså hva som menes med *hjertet* i denne betydning er en slik tilstand grunnleggeren av *Leadership by Heart* akademiet, Peter Svenning beskriver. Ved å overkomme frykt, møter vi oss selv og andre med nærvær og trygghet. Møtet skjer fra et sted inni oss basert utelukkende på kjærlighet og anerkjennelse (Seyffarth & Svenning, 2014).

Det er stedet der den utøvede ledelsen har sitt utspring som er interessant, og som det søkes å rette oppmerksomheten mot gjennom forskningsspørsmålene. Hva rommer det stedet inni

lederen, der intensjon og handling generes? Og kan det være slik, at det som skapes ved dette stedet ikke bare vil kunne prege, men også i stor grad være utslagsgivende, for hvordan lederen faktisk utøver sin rolle?

Å rette oppmerksomheten mot lederens indre landskap, og mot hjertet slik beskrevet over, synes ikke å være en veletablert og formalisert tilnærming til ledelse i dag. De bidrag som finnes i litteraturen og i praksis er gjerne ikke de som høster mest oppmerksomhet. Det kan ha sin årsak i de vitenskapelige betingelser som i dag gis for hva som blir ansett som riktig og sann kunnskap.

Vitenskapen ønsker å fastslå lovmessigheter, og dermed søker å betrakte verden og dens innhold med rasjonalitet og objektivitet. Vitenskapelige føringer for kontroll, kausalitet og beviselighet skal følges for å sikre gyldig kunnskap. De forhold som vanskeligere lar seg iakttas, forklares og bevises blir dermed ikke behandlet som gyldig kunnskap i vitenskapelig forstand.

Den kanadiske professoren og ledelsesforskeren Henry Mintzberg fremlegger imidlertid at ledelse bør anses som en praksis, og ikke som en vitenskap (2011). Dersom ledelse i seg selv ikke skal eller behøver å behandles som en vitenskap, åpnes nye muligheter for å anskaffe kunnskap som kan ha nytteverdi for feltet. Da er det gjerne tillat å rette oppmerksomheten mot stedet der ledelsens uttrykk skapes og oppstår? Selv om dette ikke er et synlig eller målbart sted vil gjerne hensiktsmessig kunnskap likevel kunne genereres?

1.4 Oppgavens struktur og oppbygging

For å gi en klar oversikt over oppgavens oppbygging gis en kort beskrivelse av dens videre innhold.

Kapittel 2. Teoretisk rammeverk:

I dette kapittelet presenteres begrepene *sårbarhet* og *følelser*, sammen med de ulike teoretiske tilnærmingene som er utvalgt for å besvare problemstillingen. Forklaringsmodellen som anvendes gjennom oppgaven blir også beskrevet i dette kapittelet.

Kapittel 3. Metode:

I metodekapittelet begrunnes valg for forskningsmetode, teknikker og utvalg. Videre presenteres spørsmål knyttet til forskningsprosessen, derav validitet, reliabilitet og etikk.

Kapittel 4. Resultat:

I dette kapittelet presenteres resultatene av undersøkelsen.

Kapittel 5. Drøfting av hovedfunn:

Herunder drøftes hovedlinjene i resultatet. Dette gjøres ved å se funnene i lys av teoretiske rammeverk presentert i kapittel 2. Egne refleksjoner omkring resultatene blir også formidlet.

Kapittel 6. Oppsummering og konklusjon:

I det siste kapittelet søkes det å gi en oppsummering av forskningen i sin helhet, og videre fremstille noen konkluderende kommentarer.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres den utvalgte teorien som funnene i dette forskningsprosjektet vil bli forsøkt sett i lys av. Det teoretiske rammeverket skal anvendes for å enten kunne bekrefte, eller utvide, de eksisterende teorier knyttet til prosjektets resultat og funn. Teorien er avgrenset etter de gitte rammene for denne oppgaven. Den utvalgte litteraturen vurderes samtidig som den mest riktige ut i fra problemstillingen. Sammen med innhentet data vil den forhåpentligvis kunne bidra til å arbeide med forskningsspørsmålene på en hensiktsmessig måte.

Aller først gis en kort begrepsavklaring knyttet til *ledelse*. Deretter vil jeg ta for meg forskningsspørsmålene og gjennom dem beskrive teori og forskning som jeg anvender som et rammeverk i oppgaven. Jeg vil starte med begrepene *sårbarhet* og *følelser*. Jeg vil gi en beskrivelse av dem som forslag til hvordan disse kan forstås.

Deretter vil jeg søke å besvare spørsmålet som omhandler inkludering av følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen. Jeg vil presentere problemløsningsmodellen *Lemniskaten*, og dens tilhørende teoretisk forankring. Jeg ønsker å fremstille denne modellen som et forslag, og som en teoretisk tilnærming til hvordan man kan inkludere følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen.

I lys av teoretisk tilnærming besvares videre spørsmålene som omhandler de muligheter som skapes ved å inkludere sårbarhet og følelser i ledelsesutøvelsen, og forutsetninger for å få det til, samt utfordringer som kan gjøre seg gjeldende.

2.1 Ledelse

Ledelse er et begrep med utallige definisjoner og innholdsbeskrivelser. En av disse tilnærmingene kan forklare ledelse som «...*en sosial prosess som konstrueres mellom mennesker. Det er en dynamisk konstruksjon hvor menneskenes kunnskap, følelser, verdisyn og livserfaringer spilles ut*» (Karp, 2010, s 10). En annen beskrivelse av ledelse er «...*å handle i den hensikt at noe skal skje i en virksomhet*» (Ottesen, 2011, s 13). Sistnevnte sikter seg mer inn på kontekst. Førstnevnte er mer beskrivende overfor ledelsesutøvelsens innhold. Denne åpner opp for å betrakte ledelse som en utøvelse som kan skje på flere nivå, og i ulike

strukturer. Begge forståelsene søker å påvirke atferd. I denne oppgaven behandles ledelse nettopp med utgangspunkt i at lederen er et samhandlende menneske med egne motiv, intensjoner, drømmer og frykter. De kan være bevisste og ubevisste. Med seg selv som hovedredskap søker lederen å påvirke atferd slik at noe skal skje.

2.2 Sårbarhet

Den amerikanske professoren Dr. Brené Brown forsker på *sårbarhet, mot, autentisitet og skam* (2012). Jeg vil gå nærmere inn på hvordan man kan forstå sårbarhet, og hvordan måten man forholder seg til sin egen sårbarhet på kan gi vesentlig utslag i vår atferd. Kanskje mer enn man skulle tro. For å forklare sårbarhet vil det være naturlig også å inkludere de tre resterende begrepene noe, ettersom alle disse fire elementene er sterkt relatert til hverandre. Spesielt er begrepet skam i aller høyeste grad knyttet til sårbarhet.

Brown definerer sårbarhet som «...usikkerhet, risiko og følelsmessig eksponering» (Brown, 2012, s. 34). Videre påpeker Brown at å beskrive sårbarhet som den mørkere siden ved mennesket nødvendigvis ikke medfører riktighet, men sårbarhet regnes heller ikke som en særlig positiv opplevelse. Sårbarhet er kjernen til våre følelser.

Viktigheten av sårbarhet dukket opp da Brown forsket på relasjoner. I lys av nevrobiologi er mennesket skapt for å knytte relasjoner. Fra naturens side har mennesket et grunnleggende behov for å knytte seg til andre, oppnå tilhørighet og kjærlighet. Brown beskriver tilhørighet som å være der du ønsker å være. Hvor også du er ønsket og akseptert for den du er. Ettersom kjærlighet og tilhørighet er så avgjørende for oss, fører det med seg en enorm frykt for *ikke* å oppnå kontakten vi har behov for. Det er derfor utrolig smertefullt å bli avvist. Følelsen av å ikke være god nok, og av å ikke være verdig kjærlighet og tilhørighet, generer *skam*. Skam kommer av en følelse av uutholdelig sårbarhet.

I et foredrag for TEDx Houston i 2010 kaller Brown skam for «*the swampland of our soul*». Skam refereres til som «*sjelens sumpområde*»

(https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability). Det forekommer ingen oppfordring om å slå leir der inne og bli værende, men heller ta på riktig utstyr og gjøre seg bedre kjent. For å få skam til å vokse og gro omkring oss, behøves tre komponenter; taushet, hemmelighold og fordommer. Videre behøves bare én komponent som motgift til skam, empati. Denne uutholdelige frykten for å være uverdigg vekker ubehagelige følelser som vi helst ikke vil kjenne. Vi vil heller ikke snakke om det. Men desto mindre vi snakker om det,

desto mer blir det av det. Brown anser skam for å være en epidemi, og påpeker at vi må forstå hvordan dette påvirker oss.

Ettersom sårbarhet understøtter skam må man for å forstå sårbarhet, innom skam. Å forstå skammen som ligger til grunn, er altså nøkkelen til å akseptere sårbarheten.

Samtidig understreker Brown at sårbarhet på ingen måte er synonymt med *svakhet*, slik det gjerne oppfattes i vår kultur.

«Sårbarhet høres ut som sannhet og føles som mot» (Brown, 2012, s.37). Som vi skal se nærmere på senere i dette kapittelet er beskjeftigelser med sannhet og mot riktig nok ikke alltid like behagelig, men det er overhodet ikke svakhet (Brown 2012).

Som vi har sett blir følelsesmessig eksponering lagt til grunn som en av tre komponenter for sårbarhet. Sårbarhet blir oppgitt å være kjernen til følelser. Sårbarhet og følelser opptrer derfor i stor grad sammen. Det er nærliggende å anta at det er umulig å forholde seg til sårbarhet uten å forholde seg til følelser, og motsatt.

Nedenfor følger en beskrivelse av hvordan begrepet følelser kan forstås.

2.3 Følelser

Noen føler mye, andre føler mindre. Enkelte føler tilsynelatende ikke i det hele tatt. Det er en annen oppgave. Denne oppgaven søker ikke å ta for seg begrepet i hele dets omfang for å så kunne konkludere med en mer eller mindre ensbetydende forståelse. I denne oppgaven tilskrives alle mennesker egenskapen av å ha følelser. Studiet søker så å gi en beskrivelse av den forståelsen av følelser som lederne i utvalget selv innehar, og videre hvordan et avklart forhold til disse følelsene kan føre til muligheter eller utfordringer. Teori omkring følelser vil bli anvendt som en referanseramme for innsamlet data, og derfor avgrenset til å fange et intensjonelt begrepsinnhold.

Når nervetrådene sender signaler ut i kroppen for å varsle om at «noe skjer», oversettes disse signalene umiddelbart til følelser. Dette skjer gjennom om en kognitiv fortolkningsprosess (Karp, 2010). Psykolog Paul Moxnes (referert i Karp, 2010) påpeker at styrken på signalene som sendes ut i kroppen, sammen med de subjektive fortolkningen av disse signalene er det som utgjør følelsene. Følelser kan forstås som en følge av signaler fra nervetrådene i kroppen, i kombinasjon med den kognitive fortolkningsprosessen som skjer like etterpå. Slik kan en

følelse først om fremst anses som den definisjonen vi intellektuelt sett anerkjenner den aktuelle følelsen å være. «Skuffet», «redd» eller «glad» er for eksempel definisjoner på ulike følelser. Man anvender definisjonen på et kognitivt plan, som en følge av en kroppslig opplevelse av de tilhørende signalene.

Et bevisst forhold til det ovennevnte kan føre til større klarhet knyttet til følelsene. Dette kan trenes på og læres. Karp (2010) viser til at i den ubevisste delen av hjernen lagres informasjon som etter mønster og gjenkjenning anvendes effektivt forkledd som en følelse. I vår tankevirksomhet spiller derfor følelser en større rolle enn man ofte antar.

I organisasjonspsykologien vises det gjerne til *skjema-trigget-affekt* (Tharaldsen, 2011). Skjema-trigget-affekt kan ses i en sammenheng med hvordan følelser blir beskrevet over, og kan oppstå når en hendelse eller en interaksjon fører til en følelsesladet reaksjon. Tidligere erfaringer og tilegnet kunnskap lagres i et følelses-skjema som vi bærer med oss i det daglige og bruker i møte med oss selv og omverden. Hendelser eller interaksjoner i nå-tid trigger assosiasjoner fra fortiden som vi har lagret i følelses-skjemaet. Følelsene som oppstår kan være en reaksjon på tidligere følelsesmessige erfaringer som ligger lagret i skjemaet, og representerer derfor ikke nødvendigvis en adekvat reaksjon på den aktuelle situasjonen. Dette kan føre til en umiddelbar *feiltolkning* av den faktiske situasjonen eller av en persons intensjon. Ettersom følelses-skjemaet kan ha stor innflytelse på videre atferd oppfordres det også i denne forbindelse til å innse hvilken relevans det kan ha å bli bevisst sine følelser (Tharaldsen, 2011). Ved å kunne reflektere over egne følelser og beslutningsprosesser kan en redusere feiltolkninger.

I følge grunnleggeren av sosialantroposofien, Rudolf Steiner, opptrer følelser som ikke-krystallisert innsikt, og som ikke-realisert vilje (2002). Følelser opptrer som en indikasjon på noe uforløst og begrenset. Følelser betyr i så måte begrenset kognitiv innsikt, og begrenset vilje.

På samme måte som skjema-trigget affekt beskriver en følelse som kommer på bakgrunn av tidligere erfaringer, men som i øyeblikket misforstås ettersom den er vanskelig å få tak i, kan man tegne paralleller mot Steiner og hans beskrivelse av følelsen som en ikke-krystallisert tanke. Vi føler noe, men med begrenset innsikt fanger vi ikke opp hvor den kommer fra. Følelsen opererer her i *kognisjonen*.

På samme måte kan en ikke-realisert vilje oppstå når vi har et behov eller et ønske som vi ikke er klar over, eller som er utfordrende å adressere. Her kan sårbarheten, som vi har sett på tidligere, være et eksempel. Et grunnleggende og svært viktig behov for å ha det godt som menneske er tilhørighet og aksept. Frykt for å ikke få dette kan føre til skamfølelse og sårbarhet. Frykten for å bli avvist overgår behovet i styrke. Behovet for, og viljen etter aksept og tilhørighet kan derfor bli uklar. Denne følelsen oppstår i *viljen*. Den er begrenset i vår bevissthet. Behovet er ikke oppfylt eller realisert.

Videre forklarer Steiner at det *å føle* er kjerneaktiviteten som befinner seg midtveis mellom disse to, som i en krysning mellom tanke og vilje. Følelsene er i lys av sin natur aktive i begge retninger. Følelser, tanker og vilje er sterkt vevd inn i hverandre i en flytende bevegelse. Det er slik ikke mulig å plassere dem side om side som isolerte aktiviteter. Tanker og vilje har understrømmer av hverandre i sin aktivitet, og følelsene utgjør kjernen i denne aktiviteten.

Steiner foreslår at man kan få en klarere forståelse av kognisjon og vilje ved å gå følelser nærmere i sømmene. I likhet med Karp og Tharaldsen kan man anse også dette som en oppfordring til å forsøke å øke bevisstheten omkring følelser.

«Vår fornuft og våre tanker har alltid en følelseskomponent –stor eller liten- som påvirker det vi gjør» (Karp, 2010, s.104).

Dersom følelser er det elementet som utgjør innsikt og vilje, og videre legger føringer for atferd. Hvordan bringe frem denne innsikten og viljen til et bevisst plan, der den ikke lengre er tilbakeholden, men kjent?

I neste avsnitt vil jeg presentere Lemniskaten. Dette er en problemløsningsmodell som kan illustrere hvordan følelser slik beskrevet over gjennom en dynamisk, dualistisk prosess kan få en klarere form hos sin eier. Man kan anvende modellen for å øke bevisstheten knyttet til følelser.

2.4 Hvordan sårbarhet og følelser kan inkluderes i ledelsesutøvelsen

Studiet denne oppgaven omhandler søker en nærmere forståelse av følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen, «det indre» i møtet med «det ytre» i praktiserende ledelse, slik problematisert i introduksjonens innledning. Hvordan vil en slik bevegelse og inkludering kunne se ut?

Gjennom å anvende nederlandske Dr. Alexander Bos sin *Lemniskate* (1993) som forklaringsmodell kan denne prosessen gis en mer billedlig fremstilling. Modellen er basert på Bos' konsept om *Dynamic Judgement Forming*. Før modellen beskrives mer inngående, vil dens teoretiske forankring presenteres.

2.4.1 Dynamic Judgement Forming- Lemniskaten

“Whoever is concerned about the world in which we live should ask himself how the opinions underlying its creation were formed” (Bos, 1993, s.1).

Påstanden fanger grunnlinjen i *Dynamic Judgement Forming*, heretter DJF, og man kan anse denne som en oppfordring om å øke bevisstheten når vi gjør oss opp meninger og vurderinger. Det er nettopp disse vurderingene som i neste øyeblikk vil ligge til grunn for våre beslutninger og handlinger (Bos, 1993).

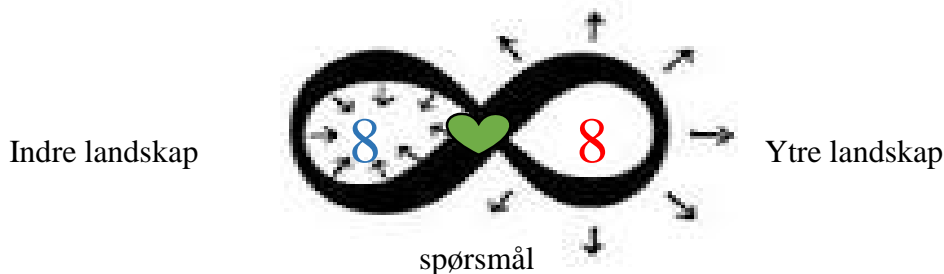
Begrepet *judgement* spiller her en sentral rolle, og kan for eksempel forstås som en fordom, en mening eller en vurdering. DJF tar et oppgjør med disse meningene og fordommene, og tar for seg spørsmål knyttet til den tilnærmingen som anvendes i møte med de meninger som oppstår, eller til de vurderinger som tas. Vi møter stadig på ulike problemstillinger, både i jobbsammenheng og generelt. Hvordan man så praktiserer en tilnærming hvor man kan oppnå en inngående innsikt i problemet, samt ende opp med hensiktsmessige beslutninger og valg er spørsmål som videre settes i søkelyset (Bos, 2005).

Dette konseptet tar utgangspunkt i en sosialkonstruktivistisk samfunnsfilosofi. «*The social reality around us has not grown up like a natural forest, but has been created by human beings*» (Bos, 2005 s.10).

Dette kan forstås slik at alt omkring oss i bunn og grunn er menneskeskapt. Både fysiske ting som bygninger og transportmidler, men også abstrakte konsepter som for eksempel kunnskap, bevissthet og ledelse, begreper som vi tilegner et gitt innhold. Det er altså i dét vi gjennom samhandling og interaksjon skaper våre omgivelser og konsepter, at vårt ytre landskap blir konstruert. Det vi konstruerer blir dermed vår virkelighet. Gjennom nye erfaringer og opplevelser formes så denne virkeligheten i en kontinuerlig bevegelse, både for oss selv som individer, men også for hele samfunnet vi lever i.

Vi møter vårt ytre landskap i lys av vårt indre landskap. Samtidig skapes vårt indre landskap i møtet med det ytre. Landskapene er i gjensidig påvirkning til hverandre.

Modellen som her viser hvordan vi fremskaper og former våre vurderinger i en rytmisk og dynamisk bevegelse, kalles *Lemniskaten*;



Symbolet kan i lys av gresk opphav bety blomsterkrans, og ble plassert på den som kom seirende fra strid. Den ene sløyfen fanget nakken og hodet, den andre hvilte mot overkroppen og nedover. Sløyfene krysset hverandre over krigerens hjerte (Bos, 2005). Krysset kan så representere problemet som skal løses, fordommen eller meningen som skal frem, eller det man søker en bevissthet om.

Bos bruker betegnelsene *Path of knowledge* og *Path of action* for å forklare de to sløyfene i modellen (1993). På hver sin kant, og med hvert sitt meningsinnhold representerer disse to sløyfene til sammen de elementene som inngår i bevegelsen. Symbolet brukes også som et matematisk tegn for *uendelig*. Dette passer bra i denne sammenheng ettersom det understreker at denne prosessen på ingen måte er lineær eller stegvis. Bevegelsen følger sirklene helt til deltakerne selv sier seg fornøyde.

Den første sløyfen, *Path of knowledge*, kan man på norsk oversette til *kunnskapssløyfen*. Her ligger kunnskapen som vi har tilegnet oss gjennom erfaringer og opplevelser. De er blitt til subjektive assosiasjoner som dukker opp i det daglige, når vi gjør nye erfaringer eller mottar ny kunnskap. Inne i kunnskapssløyfen foregår samtidig en kontinuerlig orienteringsprosess mellom ny informasjon fra omverdenen og den eksisterende (jfr. *Den stående Lemniskaten*, symbolet 8). Hvordan ny informasjon blir behandlet, tolket og forstått kan være bestemmende for om assosiasjoner vil endres. Registreres intet nytt under solen, vil sannsynligvis ikke ny kunnskap og dens nytteverdi erverves tilstrekkelig. En måte å sørge for

at utviklingspotensialet opprettholdes er å *erkjenne* situasjonen som den er. Her blir oppfordringen om å øke bevisstheten igjen tydelig.

Dette er beskrivelser av indre prosesser. Det som foregår på innsiden er ikke tilgjengelig for andre enn subjektet selv. Det kan slik være utfordrende å utarbeide metoder og verktøy for dette ettersom mennesker er ulike. Lemniskaten inviterer til å arbeide med prosesser inni oss i den hensikt å øke bevisstheten og slik kunne ta veloverveide beslutninger. Dette kan således føre til et mer hensiktsmessig møte med det ytre landskap.

I tillegg til å benytte oss av den informasjonen vi allerede har, forholder vi oss samtidig til en stadig strøm av ny informasjon fra våre omgivelser, det ytre landskapet. *The Path of action*, viser til den andre sløyfen i modellen, som kan oversettes til *handlingssløyfen*. Innenfor dette feltet finner vi grunnlaget for handling. Det kan være formulerte mål, ønsker, intensjoner osv. Sammen med målene finnes virkemidlene som velges for å nå målet. På samme måte som i kunnskapssløyfen, foregår det en orienteringsprosess også inne i handlingssløyfen. Mål og virkemiddel bør være i overensstemmelse med hverandre. Å skyte spurv med kanoner, eller å tømme havet med t-skje er ekstreme eksempler på disharmoni mellom mål og middel (Bos, 1993). Dette fremstår altså som eksempler på disharmoni i den stående Lemniskaten i handlingssløyfen.

I denne sløyfen finnes det som er mer håndfast. Det man antar kan bevises og kontrolleres. Store deler av det eksisterende ledelsesverktøyet har nok sitt utspring fra dette rommet.

Kunnskapssløyfen og handlingssløyfen representerer to polariteter, hvor det indre og det ytre kommer sammen i et dualistisk samspill. Bevegelsen forutsetter at man retter oppmerksomheten også mot ens indre landskap, ikke bare utover mot omgivelsene. På denne måten kan denne modellen ikke bare forklare hvordan en slik problemløsningsprosess kan foregå i praksis, men også fortelle noe om hvorfor det er avgjørende å få med begge landskapene i sin helhet.

Slik kransen i tidligere tider krysset seierherren over hjertet, er det i figuren av Lemniskaten overfor tegnet inn et grønt hjerte der sløyfene krysser hverandre. I følge Bos (2005) utgjør hjertet selve energi-kilden til prosessen. Hver prosess starter med et underliggende spørsmål. Spørsmålet formuleres og søket etter svaret tar spørsmålets eier med på reisen gjennom sløyfene. Spørsmålet beskrives i denne sammenheng som det som igangsetter søkeprosessen

etter ny kunnskap eller nye handlingsalternativ. Det opprinnelige spørsmålet vil kunne bli endret underveis, men i hele prosessen er det et spørsmål som ligger til grunn.

I det formulerte spørsmålet finnes et underliggende motiv. Spørsmålets eier har et indre motiv for å ønske svar / endring. Her blir følelsene brakt på banen. Gjennom spørsmålet eller problemet vil følelsene vekkes. Følelser spiller hovedrollen i hele prosessen, ikke bare i spørsmålsformuleringen, men også underveis og i resultatet. Dette vil bli beskrevet nærmere om litt.

Steiners tilnærming til følelser som en aktivitet mellom kognisjon og vilje kan således sammenfattes med Lemniskaten. Følelsen er kjerneaktiviteten som fungerer som bindeleddet mellom kognisjon og vilje. Slik følger den dualistiske bevegelsene mellom disse to gjennom hver sin sløyfe.

Modellen gir slik en anledning til erkjennelse og kjennskap til hvordan følelser kan være medvirkende i problemløsningsprosessen. Ettersom sårbarhet er et begrep som er tett knyttet til følelser kan modellen anvendes også for å øke bevissthet omkring sårbarhet. Disse elementene av vårt indre landskap kan legge føringer for de beslutningsprosesser som tas, og for videre atferd. Slik kan man, ut fra en teoretisk forståelse, anvende Lemniskaten for å oppnå et avklart forhold til, og en inkludering av, følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen.

I studien vil jeg forsøke å fange opp hvordan deltakerne selv opplever denne inkluderingen.

2.5 Sårbarhet og følelser -Muligheter, utfordringer og forutsetninger

Dette er hovedspørsmålene jeg ønsker å undersøke nærmere i studien som denne oppgaven omhandler. Det søkes å samle inn utvalgets erfaringer og betraktninger i relasjon til følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen, spesielt når det gjelder muligheter og utfordringer, samt forutsetninger for å skape muligheter. Innsamlet data vil videre bli sett i lys av utvalgt teori.

Ut ifra den presenterte teorien vil jeg belyse noen av de muligheter som synes å eksistere ved å ta høyde for sårbarhet og følelser. Jeg vil så vise til noen av de utfordringene som kan oppstå dersom man ikke anvender en avklart og bevisst relasjon til disse elementene. Til sist vil jeg kort presentere noen forutsetninger knyttet til sårbarhet og følelser, for å kunne skape muligheter i ledelsesutøvelsen.

Vi har tidligere sett at *Dynamic Judgment Forming* anser følelsen som essensiell i en beslutningsprosess. DJF setter videre en klar distinksjon med hensyn til følelsene. Ettersom det å gjøre seg opp en mening er sterkt relatert til det å føle er det avgjørende for prosessen og utfallet at følelsene ikke er fordomsfulle eller har oppstått i lys av personlig vinning. For å sørge for at følelsene kan gi et ekte bidrag til prosessen kan de gjennomgå en tre-trinns evaluering. Ved å reflektere over, samt sette spørsmålstegn ved følelsene knyttet til *motivet*, kan man oppdage hvorvidt det aktuelle spørsmålet skal forfølges eller forkastes. Ved å utføre samme runde for selve *bevegelsen* i prosessen vil en avdekke vansker eller mangler i bevegelsens flyt. Følelsene som da kommer til overflaten representerer gjerne de underliggende årsakene til stagneringen. Siste trinn er ved *resultatet*. Følelsene kan fortelle noe om hvor fortrolig en er med de fakta som har kommet frem, eller for eksempel med den foreslåtte handlingsplanen. Her oppfordres det til å ta følelsen av tilfredshet, eller fraværet av den, på alvor. Følelsen en sitter igjen med fungerer gjerne som den endelige dommen over resultatet. Gjennom disse tre rundene kan følelsene oppnå en slags renselse og slik fungere som et mer hensiktsmessig bidrag inn i prosessen (Bos, 1993).

Dette er en måte å trene opp sin følelsesmessige bevissthet. Ved å øke bevisstheten omkring sine egne følelser kan muligheter for samhandling og gode løsninger skapes.

Det vises til at modellen krever et oppgjør med de følelsene som oppstår. Det er ikke rom for fordommer eller antipati. Følelsene må renses gjennom spørsmål knyttet til motivet, bevegelsen og resultatet. Det kan være en utfordring å gå inn i prosesser der en styres av følelser som en ikke er bevisst. Samhandlingen og endelig beslutning kan lide under det, og kan i sin videreførelse i verste fall skade bedriften. Bedriften kan gå glipp av viktige samarbeid og resultater. Slik blir et uavklart og ekskluderende forhold til følelser en utfordring. Samtidig kan en da anse et avklart og inkluderende forhold til følelser som en forutsetning for å kunne skape muligheter.

2.5.1 Helhjertede mennesker - når sårbarhet og følelser skaper muligheter

Det er tidligere nevnt at frykt for å ikke være verdig kjærlighet og tilhørighet kan føre til sterk følelse av sårbarhet og skam. Brown (2012) fant at det kun var én variabel som skilte de som opplevde slik sterk tilhørighet i sine liv fra de som strevde med det. De som kjente en sterk kjærlighet og tilhørighet var av den oppfatning at de var *verdig* kjærlighet og tilhørighet. Slik

ble deres atferd ikke fryktbasert. Deres atferd var basert på *mot*, *medfølelse* og *relasjonell påkobling*.

Brown presiserer hvordan hun anser *mot* som et *hjerte*-ord. Det engelske ordet for mot er «*courage*». Roten av dette ordet er «*cor*», det latinske ordet for hjerte. I en av sine tidligste former hadde mot (*courage*) betydningen av å fortelle historien om hvem man er med hele sitt hjerte. Brown ga dermed disse menneskene betegnelsen «*helhjertede*» mennesker. De levde i aksept over sin sårbarhet, og over at usikkerhet og risiko er en del av livet. De hadde mot til å omfavne sin ufullkommenhet. Det vil si at de trosset ubehaget og samlet mot til å være som de var med et åpent hjerte. Brown setter grad av autentisitet og oppriktighet som en måleenhet for mot. Desto mer man tør å være ekte som den man er, desto mer vil man utvise mot.

Disse helhjertede menneskene praktiserte også en empatisk tilnærming til sin omverden. Empati kan forstås som forståelse og innlevelse fri for fordommer. Man kan gjerne si at ved å praktisere empati ser man seg selv og menneskene omkring seg med hjertet. Man ser og møter i lys av mot. Som tidligere presisert, empati fungerer som motgift til skam (Brown, 2012).

Ettersom sårbarhet er kjernen til følelser kan man betrakte denne helhjertede måten å møte seg selv og verden på, i lys av både Lemniskaten og Steiners beskrivelser om en kjerneaktivitet fra et sted som fungerer som et bindeledd mellom to poler i gjensidighet til hverandre. Stedet representerer krysningen der tanker, kunnskap, intensjoner, ønsker og handling generes, formes og slippes ut i bevegelsen. For helhjertede mennesker utgjør det sårbare og modige hjertet dette stedet.

Ledelsesforskeren og konsulenten, Peter Fuda (2013) fant i sine studier, som omhandler organisasjons- og lederutvikling, at det av en leder som skal undergå hensiktsmessig og varig endring kreves en oppriktig erkjennelse overfor det som ikke fungerer, både i ledelse og i drift. Det forekommer ofte et gap mellom slik lederen selv ønsker å fremstå, og tilbakemeldinger fra organisasjonen på hvordan lederen faktisk oppleves. Det knyttes her en direkte kobling mellom hvordan det oppleves for en leder å ta inn over seg dette og den grad av sårbarhet en slik situasjon kan skape. I likhet med Brown, trekker også Fuda inn mot som komplementær til sårbarhet, ved å understreke at en leder som aksepterer å stå i sårbarhet, også er en leder av mot. Studien viser at en leders grad av sårbarhet og mot, sammen med autentisitet, utgjør grunnleggende elementer for å kunne skape formålstjenlige endringer (Fuda, 2013). Som leder er det viktig å finne et sted å lede fra, finne et orienteringspunkt. (Karp, 2010). Ovenfor illustrerer Fuda nettopp en slik ledelsesplattform.

Muligheten til å skape ekte relasjoner, både med seg selv og sine medarbeidere kan i så måte trekkes frem som den absolutte muligheten for ledere ved å inkludere et avklart forhold til egen sårbarhet. Man bør vektlegge aksept og anerkjennelse. Erkjennelse av sårbarhet alene, uten noen form for aksept, kan fremstå som mindre oppriktig og lite tillitsvekkende. Dette kan igjen føre til at forsøket på å skape ekte relasjoner mislykkes. Forsøket på å bygge tillit kan slik føre til mistillit dersom det ikke blir gjennomført med autentisitet og innlevelse.

2.5.2 Forutsetninger for å kunne skape muligheter

Følelser og sårbarhet er elementer som er sterkt vevd inn i hverandre. Forutsetningene for å kunne skape de muligheter vist til ovenfor kan av den grunn fremstå som gjeldende for dem begge i gjensidighet til hverandre.

Som tidligere foreslått kan en forutsetning for å kunne skape muligheter ved å inkludere følelser, være nettopp det at følelsene har gjennomgått en «renselsesprosess». Man kan si at følelsene er blitt vurdert med aksept og oppriktighet, og at følelsene da er fri fra de eksisterende fordommene. En forutsetning blir da å ha et avklart og reflektert forhold til følelsene.

Når man har aksept og mot til å være den man er, gir man samtidig slipp på hvem man burde være. I følge Browns studier er dette, i tillegg til empati, en forutsetning for ekte og tillitsvekkende relasjonsbygging. Her gir man slipp på fordommene. Ved å ha mot til å møte andre som den man er, og samtidig la andre få være slik de er, kan det skapes vekstvilkår for ekte tillitsvekkende relasjoner. I forhold til ledelse viser Fuda til at en leders grad av sårbarhet og mot, sammen med autentisitet, utgjør de grunnleggende elementer for å kunne skape formålstjenlige endringer (2013). Også i forhold til sårbarhet synes her en forutsetning å møte sårbarhet både i seg selv, og andre på en ekte og aksepterende måte.

2.5.3 Sårbarhetsarmering – når sårbarhet blir en følelsesmessig utfordring

Frykten for å bli avvist og ekskludert kan holde oss framkoblet. Det er en måte å holde sårbarheten på avstand. Å leve framkoblet kan skape utfordringer for en selv og menneskene man har rundt seg. Vi skal nå se nærmere på hva følgene av å være framkoblet kan bli, da dette spiller en essensiell rolle i lys av å være leder.

I sine data fant Brown (2012) ulike typer atferd som vi tenderer å ty til i forsøk på å skape distanse til vår egen, og andres sårbarhet. Brown kaller det *sårbarhetsarmering*, og viser til flere former for en slik rustning. Jeg vil trekke frem fire av de hyppigst representerte tilstander som kan oppstå som en følge av å ikke være fortrolig med sårbarhet. Disse atferdstypene vil kunne skape utfordringer for lederen i sin utøvelse. Hvilken type atferd, og i hvilken grad disse kommer til uttrykk vil variere. Også andre typer atferd kan forekomme med bakgrunn i slik indre strid. Etter hver beskrivelse presenteres forslag til endret atferd som Brown trekker frem som en motgift, og siden søker å snu atferden fra å skape utfordringer til å skape muligheter.

Bedøve

For å slippe og kjenne på følelser som er ubehagelige distraherer vi oss selv. Vi forsøker å *bedøve* ned følelsene så vi ikke kjenner dem så sterkt, eller til de forsvinner en stund. Midlene som anvendes er flere; alkohol, medisiner, mat, arbeid, tv, sosiale medier og shopping er noen metoder for å unngå møter med sårbarheten. Det er klart det er en balanse her. Mat er en nødvendighet, det er medisiner også fra tid til annen. Man kan ikke selektivt velge bort følelser. Det betyr at velger man bort de vonde følelsene, velger man også bort de gode. Uten mørket, finnes heller ikke lys. Vi bedøver alt. I en slik tilstand er vi ikke mottakelige for kjærlighet og tilhørighet, vårt grunnleggende behov. I denne unyanserte overfladiske tilstanden søker vi i villrede etter mål og mening, og kjenner oss desto mer sårbare. Så vi bedøver litt til.

Brown betegner dette som en ond sirkel, og understreker at motsatsen til denne bedøvelsen er *tilstedeværelse*. Ha mot til å være i øyeblikket. Kjenne etter, og stirre frykten inn i øynene.

Perfeksjonisme

Det kan være utfordrende å håndtere usikkerhet, risiko og følelsesmessig eksponering. Dette kan vekke et sterkt behov for å kontrollere. Ved å forsøke å kontrollere kan man på den måten oppleve en eller annen form for visshet. Noe som er sikkert. *Perfeksjonisme*, er et resultat av å forsøke å kontrollere det vonde ubehaget. Brown skiller mellom perfeksjonisme og sunn anstrengelse. Sunn anstrengelse genereres av indre motivasjon til måloppnåelse.

Perfeksjonisme handler om å gi forrang og betydning til hva omverden tenker om meg fremfor hva jeg selv føler og tenker. Det handler om å få godkjenning. Det innebærer således å la omgivelsene legge premissene for hvem man skal og bør være, og etterstrebe disse. Ved å fremstå perfekt kan vi i den tro minimere og unngå smerten av bedømming og fordommer.

Perfeksjonisme er ikke en metode for å unngå skam, det *er* skam, i forkledning. Det viser seg å være korrelasjon mellom å streve med perfeksjonering og å streve med sårbarhet og skam. Perfeksjonisme kan således forstås som en forsvarsmekanisme.

Perfeksjonisme dreper også kreativitet. Dette er dårlige, men viktige nyheter for alle, og i denne sammenheng spesielt til dem som praktiserer ledelse. Hva gjør en leder med en bedrift uten kreativitet, nyskaping og innovasjon?

Vil man fri seg fra perfeksjonisme må man skifte fokus fra hva andre mener, til «jeg er god nok» eller «det er godt nok». Ved å forstå skam, praktisere selvomsorg, samt eie egen historie og egen sannhet starter bevegelsen mot å omfavne sin egen ufullkommenhet. Først da vil behovet for at andre skal bekrefte ens egenverdi forsvinne og man kan møte verden ut i fra et mer helhjertet ståsted.

Kritikk, kynisme, likegyldighet og ondskap

Frykten for sårbarhet kan slippe løs ondskap, kritikk og kynisme i de fleste av oss. Vi konstruerer en tykk *jeg-bryr-meg-ikke-mur* og gjemmer oss bak den, mens vi aktiverer piggene og sender ut gift-piler. Slik blir dette ikke bare en rustning, men samtidig et våpen som kan skade andre mennesker. Spesielt rettes våpnene mot mennesker som oppfattes som sårbare, fordi de vil kunne vekke et ubehag i en som selv ikke aksepterer sårbarhet. Å bevitne andres usikkerhet og følelsesmessig eksponering reflekterer egen frykt for sårbarhet så sterkt at det kan bli for vanskelig å håndtere. «*When we see cruelty, vulnerability is likely to be the driver*» (Brown, 2012, s. 167). Angrep blir slik det beste forsvar.

Likegyldighet kan forstås som den mest primitive form for kynisme. Forestillingen om at en likegyldig holdning gir beskyttelse for sårbarhet kan være fremtredende i ulike kulturer. Likegyldighet kan oppstå av frykten for å fremstå som i overkant entusiastisk, engasjert og ivrig. Man vil unngå å oppfattes som naiv og godtroende, og ikke minst vil man unngå å virke ute av stand til å kontrollere egne følelser.

Ungdommen bruker gjerne plagg som hetter og luer på hodet som et fysisk symbol på beskyttelse. Voksne bruker utdannelsen, status, arbeidstitler og lignende til å søke beskyttelse bak, men gjerne like ofte for å legitimere å skade andre med hjerteløs kritikk.

Ved å ta ansvar for det vi velger å formidle kan vi sjekke våre motiv og intensjoner. For mange som bruker negativ kritikk som rustning mot sårbarhet handler det om å bli hørt. De har ofte en sterk indre kritiker, som kan være enda hardere mot dem enn de er mot andre. Den

indre kritikken kan føre til at de kjenner seg avvist og uten betydning. Utløpet skapes gjennom å overdøve den indre kritiker, med en ytre.

Brown påpeker videre at følgene ved å ikke ta til seg tilbakemeldinger, ødelegger grunnlaget for tillitsvekkende relasjonsbygging. Men å la seg selv bli definert ut i fra andres oppfatning vil på den andre siden kunne føre til liten mulighet for autentisitet og fortrolighet med egen sårbarhet. Gjennom å forstå skam og hvordan den fungerer, sammen med en selektiv holdning til hvem man tar tilbakemelding fra, kan en finne balansen mellom å slippe inn konstruktiv tilbakemelding, og stenge ute negativ kritikk.

Illevarslende lykke

I sine data fant Brown en sterk sammenheng mellom lykke-følelse og sårbarhet, og understreker at følelsen av lykke ser ut til å være den aller vanskeligste følelsen å la seg kjenne. I de situasjoner vi opplever glede og lykke eksisterer samtidig et taps-aspekt. Vi er redde for å miste, og for å bli fratatt. Frykten for, og de følelsesmessige konsekvensene av, å miste noe som er emosjonelt viktig for oss kan oppleves uutholdelig. Denne frykten sender oss i rakettfart inn i sårbarheten. Det kan være så smertefullt å forestille seg tap av betydningsfulle mennesker i livet, at døren til sårbarheten stenges med bolter og slå. Vi makter ikke å kjenne på det enorme ubehaget.

Illevarslende lykke kan oppstå i slik form at man iverksetter tankemessige katastrofeøvelser i de øyeblikkene lykken blir for overveldende. En annen form er å innta er mer eller mindre misfornøyd innstilling til livet generelt. Under oppfatningen om at det er mindre krevende å forbli konstant skuffet og misfornøyd, enn å oppleve det med jevne mellomrom. Det er enklere å leve i skuffelse, enn det er å *føle* seg skuffet. Dette er også en forsvarsmekanisme. Vi forsøker å kontrollere det ukontrollerbare. Vi forsøker å komme sårbarheten i forkjøpet.

Videre i sitt arbeid fant Brown at ved å *praktisere takknemlighet* kan ubehaget bli håndterbart, og det kan skapes rom for følelsen av glede og lykke. I en kultur der «godt nok» bærer lav status, usikkerhetsfaktorene kan oppleves forvirrende og kravene fra omgivelsene overveldende, kan vi glemme å være takknemlige for det vi har. Vi tror at vi må ha mer. Å praktisere takknemlighet er en måte å anerkjenne at vi er gode nok, det vi gjør er godt nok og det vi har er nok.

Tiltakene som her foreslås tar ikke bort sårbarheten, men ifølge Brown er fokuset skiftet *fra frykt til kjærlighet*. Et skifte som åpner for en mer overkommelig mulighet til å være *både* lykkelig og sårbar i en usikker verden.

Studien gjennomført av Peter Fuda (2013) viser til funn i forhold til sårbarhetsarmering og fryktbasert atferd. Lederne i hans studie hadde en intensjon om å skjule sin usikkerhet overfor sine medarbeidere. De ønsket ikke at noen skulle avsløre dem i å være utilstrekkelige. Frykt for å miste ansikt gjorde at de beholdt maskene på, som en sårbarhetsarmering. Masken kan ha som funksjon å skjule hvem man egentlig er. Fuda beskriver videre hvordan anvendelse av en maske kan skap frykt, tvil og usikkerhet hos medarbeiderne. De vet ikke om eller når lederen er troverdig (2013).

En leder som er oppriktig, erkjenner egne og andres ressurser og utfordringer, samt utviser et tillitsfullt og positivt ansattsyn, har sannsynligvis et avklart forhold til sin egen sårbarhet. En slik leder har gjerne større sjanser for å lykkes i jobben og innehar selv, samt skaper, en høyere trivsel på jobb. En leder som er lite anerkjennende, misfornøyd, kritisk og opptatt av kontroll i den grad at det stenger av for kreativitet og innovasjon, har gjerne en lavere sannsynlighet for å skape slik trivsel. Sistnevnte er antakeligvis også sårbarhet som kommer til uttrykk, men i så måte som et resultat av uavklart sårbarhet, ved bruk av sårbarhetsarmering.

Dette kapittelet har vist til forslag til hvordan begrepene følelser og sårbarhet kan forstås. Videre er det blitt presentert en forklaringsmodell for hvordan inkludering og anvendelse av følelser og sårbarhet kan arte seg. Deretter er muligheter ved å inkludere og anvende følelser og sårbarhet holdt frem, siden er antatte forutsetninger for å skape slike muligheter blitt påpekt. Til sist beskrives hvordan følelser og sårbarhet også kan skape utfordringer.

Forskningen viser til sterke indikasjoner på at de strategiene som ligger til grunn for hvordan mennesket møter seg selv og andre, blir bestemt ut i fra hvordan vi forholder oss til vår egen sårbarhet (Brown, 2012).

Vår atferd og de valgene vi tar har altså en direkte sammenheng med i hvilken grad vi anerkjenner vår egen sårbarhet. Og likeledes, dersom vi ikke er bevisst og anerkjennende overfor vår sårbarhet, vil vår atferd bære preg av nettopp det.

Med bakgrunn i presentert teori kan det fremmes noen antakelser om følelser og sårbarhet. En er at følelser og sårbarhet er noe alle mennesker har, og at det er viktig for oss og for hvordan vi samhandler. Neste antakelse er at det kan være noe utfordrende å få tak i disse elementene, de opptrer gjerne litt utilgjengelig. Av den grunn blir en siste antakelse at man kan gjøre dem mer tilgjengelige, men det krever en høy grad av bevissthet.

I lys av Fudas studier (2013), kan man trekke disse linjene over i ledelse og finne sterk relevans. Følelser og sårbarhet er menneskelige tilstander, også for ledere. Der synes således å være store indikasjoner på at det vil kunne være hensiktsmessig for en leder å ha et avklart forhold til sine egne følelser og til sin sårbarhet. Å ha et avklart og bevisst forhold kan slik anses som en forutsetning for å kunne skape hensiktsmessige muligheter i sin egen ledelsesutøvelse. Disse momentene skal belyses i undersøkelsen, og vil videre gi en indikasjon på hvorvidt der finnes samsvar mellom undersøkelsens funn og den utvalgte teorien.

3.0 Metode

Innledningsvis ble prosjektets tema og problemstilling presentert sammen med forskningsspørsmålene. I dette kapittelet vil det videre redegjøres for metodisk tilnærming til prosjektet og anvendt forskningsdesign, herunder hvordan data vil bli samlet inn og videre behandlet. Enkelte avgjørende avveieringer er blitt foretatt i prosessen. Disse, sammen med de mest fremtredende reliabilitets- og validitetsspørsmålene knyttet til den valgte metoden, vil adresseres avslutningsvis.

Problemstillingen i denne oppgaven omhandler hvordan følelser og sårbarhet forstås, oppleves og tolkes av menneskene i utvalget. Dette studiet søker derfor ikke etter lovmessigheter, men heller å oppnå en forståelse for fenomenet som studeres og det spesielle ved det. Oppgavens ontologiske tilnærming vil dermed være innenfor det hermeneutiske paradigmet. Denne tilnærmingen er i kontrast til det positivistiske forskningsparadigmet som forfekter en streng slutningslogikk og generaliserbarhet, samt har lite rom for det som ikke kan telles og måles og videre ferdigstilles med to streker under svaret (Blaikie, 2010).

3.1 Forskningsdesign

«Research design refers to the process that links research questions, empirical data and research conclusions» (Blaikie, 2010, s. 39).

Et forskningsdesign kan altså forstås som den måten man planlegger å gå frem for å svare på en problemstilling, og omhandler således hvilken strategi man legger, og de avveieringer man gjør for å innhente riktig informasjon fra riktig sted, samt hvordan hensiktsmessig bearbeide og systematisere informasjonen for å kunne trekke noen slutninger eller formulere en oppsummerende presentasjon av det man har funnet ut.

I sitatet over beskriver Blaikie forskningsdesign som en prosess. Yin (2014) beskriver forskningsdesign som en handlingsplan for å komme fra her til der. Som en stegvis beskrivelse av veien fra A til B. Om man betrakter sitt forskningsprosjekt som en lineær handlingsrekke eller som en prosess kommer an på forskerens egen tilnærming. Jeg forholder meg til mitt design som en prosess. Jeg skal studere et fenomen, og vil dermed gå i dybden av det. Et slikt forløp kan gi rom for kontinuerlig ny forståelse i lys av den informasjonen som stadig tilegnes under arbeidet.

3.2 Forskningsstrategi

I følge Blaikie (2010) kan man anse at den strategien man legger opp til i forskningsarbeidet er et av de viktigste valgene man foretar i utarbeidelsen av et forskningsdesign. Den forskningsstrategien man velger vil legge føringer for resten av arbeidet. Blaikie presenterer fire typer forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Dette er strategier som med bakgrunn i bestemte logikker kan anvendes for å tilnærme seg de aktuelle forskningsspørsmålene. Disse kan anvendes alene, eller i kombinasjoner. Den valgte forskningsstrategien er således bestemmende for hvilke slutninger man kan foreta seg.

Med bakgrunn i denne oppgavens forskningsspørsmål og forskningsparadigme vil det anvendes en abduktiv tilnærming til problemstillingen. Ved en abduktiv forskningsstrategi søker forskeren individets egen forståelse av det fenomenet som skal studeres. Forskeren studerer individets sosiale verden slik den blir presentert av individet selv. De beskrivelsene som individet gir er individets egne tolkninger av sin sosiale verden. Forskeren arbeider dermed videre med å igjen tolke individets utsagn for å avlede kategorier og begreper som kan danne basis for forståelse og forklaring. I følge Blaikie er det altså meningen at man skal ende opp med ny teori.

Danemark et al (1997) beskriver en annen måte å forstå den abduktive tilnærmingen på. En teori eller en fortolkningsramme blir brukt som utgangspunkt for forskningsarbeidet, fremfor idéen om å ende opp med ny teori etter analysearbeidet slik Blaikie forfekter. Danemark beskriver abduksjon som å tolke og re-kontekstualisere et fenomen ut ifra en tenkt sammenheng eller struktur.

Man kan forstå det slik at Blaikie søker å forstå individet, mens Danemark søker å forstå strukturer, mekanismer og nye sammenhenger.

I studiet søkes det etter informasjon om hvordan inkludering av følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen oppleves for de lederne som besvarer forskningsspørsmålene.

Informantenes besvarelser ses i lys av en fortolkningsramme slik vist til i Danemarks beskrivelse av denne metoden, og anses dermed som et naturlig valg for prosjektet.

3.3 Datainnsamling

I arbeidet anvendes en kvalitativ forskningsmetode for å innhente data. Kvalitativ forskning er opptatt av å forstå detaljer og nyanser av informantenes opplevelser. Metoden gir mulighet til at informantene fritt kan uttale seg om fenomenet som studeres.

Blaikie (2010) beskriver fire ulike typer kontekster hvor datainnsamlingen kan foregå. I *naturlig setting* er forskeren tilstede på informantenes egen arena, gjerne via observasjon eller ved deltakelse. I *kunstig setting* finner vi forskningsmetoder som eksperiment. Gjennom *sosiale artefakter* samler forskeren data gjennom produkter etterlatt av informanter, som for eksempel dokumenter. Utvalget i denne studien er mennesker som befinner seg spredt utover hele Norge. Intervjuene foretas over internett hvor forsker og informant vil kunne se og høre hverandre gjennom dataskjermen. Slik kan man beskrive at forskningen vil foregå i en *semi-naturlig setting*, som er den fjerde type kontekst for datainnhenting (Blaikie, 2010). Det vil si at intervjuene omkring det aktuelle tema blir gjennomført på informantenes arena uten at informantene er i den aktiviteten som intervjuet omhandler.

Den data som mottas fra informantene er *primærdata* (Blaikie, 2010). Dette er datainnsamling som jeg som forsker selv er deltakende under og har ansvar for. Blaikie beskriver videre to andre former for data, *sekundær* og *tertiær*. Førstnevnte er data innsamlet av andre forskere. Sistnevnte er allerede analysert data.

Det ble i tillegg mottatt generell informasjon om Leadership by Heart, samt et utvalg av den litteraturen som anvendes under kurs- og utdannelsesforløp i foretakets regi.

3.3.1 Intervju

For å kunne innhente den informasjonen som på best måte vil kunne gi svar på forskningsspørsmålene vil dybdeintervju benyttes som metode for datainnsamling.

Dybdeintervjuene gjennomført i denne oppgaven er åpne og individuelle. Slike intervju er godt egnet i forskningsprosjekter som har relativt få informanter, og hvor det søkes å anskaffe kunnskap om enkeltindividers opplevelse av et fenomen (Jacobsen, 2005).

Ettersom informantene er lokalisert omkring i landet, foregikk intervjuene av tidsmessige og økonomiske årsaker gjennom det internettbaserte kommunikasjonsverktøy, Skype. Det rådet noe usikkerhet hvordan det ville gå å holde dybdeintervju gjennom en skjerm. En mulighet var at den teknologiske settingen ville kunne tilføre forstyrrende elementer inn i samtalen. En

annen mulighet var at informantene ville kunne begrense svarene sine noe, ettersom intervjuet ikke medførte en fysisk tilstedeværelse i samtalen, og dermed gjerne ville oppleves mer mekanisk og begrensende. Det synes imidlertid ikke å være et problem, og det forringet heller ikke tilsynelatende kvaliteten på resultatene. Informantene synes tvert imot å være tilstede og meddelssomme under intervjuene. Dette skyldes gjerne at de oppholdt seg i egne kjente og trygge omgivelser som kunne påvirket dem til å slappe enda mer av i samtalen. Det ble gjennomført 5 dybdeintervjuer. De varierte i varighet mellom 60 og 90 minutter. Intervjuene ble gjennomført i perioden 30.04.15 – 15.05.15.

3.3.2 Intervjuguide

For å sikre at samtalene fikk en hensiktsmessig retningsstruktur ble det utarbeidet en intervjuguide i forkant av datainnsamlingen (se vedlegg). Gjennom relevante spørsmål søkte denne å få besvart forskningsspørsmålene. Intervjuene fulgte et sett med faste spørsmål, men likevel med rom for bevegelse bort fra de formulerte spørsmålene. Informantene ble gitt mulighet til å vise til andre relevante sider ved tema som kunne være nyttig informasjon for besvarelse av forskningsspørsmålene. Intervjuguiden ble testet på en medstudent før intervjuene ble avholdt. På denne måten skapes muligheten til å rette opp tvetydigheter og uklare spørsmål, samt gjøre en logisk forbedring av intervjuguidens oppbyggingsstruktur.

I intervjuguiden ble det også spurt om bakgrunn for å ta utdanning ved Leadership by Heart, hvilken effekt den har hatt for hver enkelt, personlig og som leder, samt erfaringer og refleksjoner i den forbindelsen. Disse spørsmålene er ikke med i presentasjonen av resultatene da de ikke er relevante for forskningsspørsmålene direkte. Det var imidlertid sterk samsvar mellom svarene på disse spørsmålene og de presenterte svarene på forskningsspørsmålene. Slik oppstod en god indikator på informantenes grad av ærlighet, og videre for resultatets gyldighet.

3.3.3 Utvalg av informanter

Blaikie (2010) påpeker at man bør være oppmerksom på det utvalget man velger å hente informasjonen fra. Den informasjonen man mottar avhenger av informantene som utgjør utvalget i forskningsprosessen. Det er udelt positivt for hele prosessen om forskeren har

vurdert hvorvidt utvalget er riktig med hensyn til de aktuelle forskningsspørsmålene, og at forholdene ligger til rette for å få den informasjonen man søker.

For å få besvart spørsmålene i dette studiet hadde jeg behov for et utvalg som allerede hadde en avklart og inkluderende relasjon til sin egen sårbarhet og til fenomenet følelser, samt inkorporerte denne relasjonen som en del av sin ledelsesutøvelse. Forsøk på å finne ledere etter disse kriteriene omkring i bedrifter fremsto som særdeles utfordrende. Tidsaspektet for denne oppgaven tillot heller ikke en slik fremgangsmåte.

Jeg ble tidlig i prosessen gjort kjent med foretaket *Leadership by Heart Academy*, og kom i kontakt med grunnlegger og coachinginstruktør Peter Svenning.

Leadership by Heart er «...et utviklingsprogram som gir ledere på alle nivåer det de trenger for å lede fra et sted i seg selv preget av kjærlighet heller enn frykt» (Seyffarth & Svenning, 2014, s.6).

Etter flere år med kursvirksomhet etablerte Svenning *Leadership by Heart* i 2008. Han har siden tilbudt lederutviklingskurs og -program for ledere i flere store bedrifter, i inn- og utland.

I august 2014 ble utdannelsen *Leadership by Heart Coaching* etablert. Dette er et ettårig utdannelsesforløp med fokus på transformasjonsprosesser ved hjelp av coachingteknikker. I utdannelsen jobber deltakerne bevisst med egne indre prosesser for å avdekke og endre atferds- og tankemønstre som har en begrensende effekt i egen utøvelse. Egne iboende ressurser og behov defineres og anerkjennes. Ikke minst etableres tryggheten til å leve, og lede, ut ifra den sanneste versjonen av seg selv. Gjennom de tilpassede coachingteknikkene utgjør også en stor del av utdannelsesprogrammet hvordan man videre kan hjelpe andre med og oppnå det samme (Seyffarth & Svenning, 2014).

Med bakgrunn i denne utdannelsens formål og innhold ble utvalget plukket ut til denne studien basert på sterke antakelser om at de hadde kunnskaper og erfaring til å kunne svare på spørsmålene. Disse antakelsene ble senere bekreftet under intervjuene.

Utvalget består av fem deltakere ved *Leadership by Heart Coaching*. I juni 2015 avsluttet de dette utdannelsesprogrammet som første kull, og er dermed sertifiserte *Leadership by Heart* coacher.

Utvalget består av begge kjønn, i alderen 41-53. Alle har mellom 10 og 15 års ledererfaring fra ulike sektorer, både i det offentlige og det private næringsliv. Man kan sette spørsmålsteget

ved at informantenes alder og år med ledererfaring befinner seg innenfor et smalere område. Studiet tar sikte på å samle inn erfaringer og betraktninger knyttet til problemstillingen. Sett i lys av dette formålet vurderes det som en fordel at utvalget har mange år i lederroller og dermed en innholdsrik erfaringsbase.

Min kontaktperson i foretaket, Peter Svenning, henvendte seg til deltakere ved utdannelsen som kunne være aktuelle informanter. Denne måten å danne et utvalg på kan kalles snøballmetoden, og utvalget er i så måte et ikke-tilfeldig utvalg (Blaikie, 2010).

At utvalget ikke er plukket ut av andre enn forskeransvarlig kan føre til feilkilder i informasjonen, og deretter påvirket funn og analyse. Samtidig forelå det helt klare kriterier for utvalget, og det ble vurdert at denne fremgangsmåten ville bidra til muligheten for å kunne samle inn riktig data.

3.4 Registrering av data

Det ble anvendt båndopptaker under intervjuene. For å kunne beskrive materialet som ble samlet inn under intervjuene ble disse transkribert fra lydspor til tekst. Slik blir informasjonen mer oversiktlig, og det legges bedre til rette for dataanalysen. Transkriberingen ble gjort fortløpende etter hvert intervju. Dialekt og pauser er utelatt. Støtteord og småord er også utelatt da disse ikke anses som nødvendige i arbeidet med å bearbeide resultatene. De kan derimot oppleves som forstyrrende i materialets oversiktsbilde, og det vurderes at utelatelsene i liten grad vil påvirke informantenes fremstillinger under overføring fra lyd til tekst.

Det ble også tatt notater underveis. Ved å notere får informanten små naturlige pauser i samtalen. Som en følge av muligheten til å reflektere over spørsmål og svar, kan flere og nye betraktninger dukke opp. Samtidig kan man slik forhindre at informanten kjenner seg iaktatt og utilpass (Jacobsen, 2005). Det å skulle forsøke å skrive notater, samtidig som man skal lytte og holde intervjuet på riktig spor, kan kreve ekstra skjerpet konsentrasjon. I akkurat denne situasjonen kan man ane en viss fordel med to deltakende forskere i prosessen.

3.5 Datareduksjon og analyse

Det er tatt utgangspunkt i en abduktiv forskningsstrategi, og arbeidet vil være et kvalitativt arbeid hvor data samles inn gjennom intervjuer. Blaikie (2010) påpeker at innsamling av data,

datareduksjon og dataanalyse i abduktiv tilnærming gjerne går inn i hverandre i en sykluslignende prosess. Det kan forstås slik at disse elementene sannsynligvis ikke vil fremtre som en stegvis forekomst, men at informasjonen tilegnet i arbeidet vil *flyte* omkring i mobil tilstand frem til produktet er helt ferdigstilt.

Formålet med oppgaven er å belyse sårbarhet og følelser i ledelsesutøvelsen, og siden vurdere funnene opp mot problemstillingen. Innsamlet data kategoriseres, bearbeides og presenteres således med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Deretter drøftes undersøkelsens hovedfunn ved å se funnene i lys av anvendt teori, for å enten kunne bekrefte, eller utvide, allerede eksisterende teorier knyttet til det aktuelle tema.

Grunnet denne oppgavens rammer og betingelser ble det i hovedsak rettet oppmerksomhet mot datainnhold som hadde relevans for forskningsspørsmålene.

3.6 Validitet og reliabilitet

Styrker og svakheter ved designet kan sees i lys av reliabilitet- og validitetsutfordringer. Dette er to krav til forskningsprosjekter som må oppfylles uansett hva slags forskning man skal gjennomføre (Skog, 2004). Videre vil det presenteres noen momenter som kan knyttes til prosjektets gyldighet og pålitelighet.

3.6.1 Validitet

I følge Guldvik (2002) handler validitet i kvalitativ forskning om «kvalitetssikring». At det er adekvans mellom det man ønsker å undersøke og det man faktisk undersøker. Arbeidet bør derfor utvise gyldighet og relevans, altså at de slutningene man presenterer samsvarer med forskningsarbeidets formål.

Spørsmål om validitet berører alle faser og trinn i forskningsprosessen, og starter allerede ved utarbeidelsen av problemstilling og forskningsspørsmål.

For å sikre at informasjonen som innhentes gir mening i forhold til forskningsspørsmålene bør de anvendte begreper avklares. Her er det snakk om studiets interne validitet (Skog, 2004). Denne oppgaven omhandler begrepene sårbarhet og følelser. Dette er begrep som kan forstås ulikt. Problemstillingen forutsetter et avklart forhold til disse begrepene. På forhånd var det ikke kjent hvilke innholdsforståelse informantene selv la i begrepene, heller ikke om de

faktisk hadde et avklart forhold til følelser og sårbarhet. Allerede her kreves refleksjoner knyttet til validitet. En begrepsavklaring var derfor nødvendig for at resultatene skal kunne behandles på tilfredsstillende måte, og videre føre til funn som kan utvise gyldighet. Dette ble forsøkt tatt høyde for i studiet. Selv om følelser og sårbarhet ikke spesifikt nevnes i coachingutdannelsens innholdsbeskrivelse har utdannelsen som mål at deltakerne skal opparbeide seg høy grad av trygghet i rollen som leder. Det ble gjort en vurdering basert på en sterk antakelse av at deltakerne var trent i den grad av selvrefleksjon at disse emnene kunne dekkes. I tillegg inneholder intervjuguiden spørsmål som søker informantens egen forståelse av begrepet. Ved å legge den enkeltes forståelse til grunn ved bearbeiding av data vil dette kunne gjennomføres uten oppløp til store begrepsmisforståelser. Funn fra en undersøkelse som bygges på flere ulike, og videre uavklarte begrepsforståelser vil mest sannsynlig møte på store validitetsproblemer.

Informasjonen fra utvalget vil kunne opptre som et ekko av innholdet i utdannelsesprogrammet de nettopp har vært igjennom. Samtidig oppgir informantene at de gjennom utdannelsen imidlertid har fått mulighet til å formalisere en tilnærming til ledelse som inneholder de samme verdiene som deres tidligere ledelsespraksis. Gjennom utdannelsen ble en teoretisk forankring og konkrete verktøy tilegnet. Disse hadde en legitimerende funksjon overfor den tilnærmingen til ledelse som informantene allerede synes å anvende før påbegynt utdanning.

For å oppnå gyldighet i arbeidet avhenger det av at informantene forstår spørsmålene slik de er ment, samt besvarer spørsmålene med ærlighet. Dersom spørsmålene er uklare og informantens tolkning av spørsmålene ikke samsvarer med forskerens, vil svarene ikke være tilfredsstillende til å kunne anvendes til rette formål. Dette kaller «systemiske feil» og utgjør en svakhet ved designet som vil svekke validiteten (Skog, 2004). Det stilles dermed krav til forsker om å være konkret og redusere rom for misforståelser. Man må være klar over at man som forsker også selv tolker informasjonen, og må derfor sørge for å etterspørre ved behov for avklaringer. For å kvalitetssikre arbeidet kan forsker gi hver informant mulighet til å gjennomgå de besvarelsene de selv har gitt ved å lese det transkriberte intervjuet. Slik gis anledning til kommentering og korrigerende som kan øke resultatets gyldighet. Tross nytteverdi, ble dette ikke gjennomført i denne undersøkelsen grunnet begrenset tid til rådighet. Underveis i intervjuene ble det imidlertid jevnlig foretatt små oppsummeringer og gjengivelser av svarene slik de ble forstått, for slik å redusere misforståelser og øke gyldighet.

Et spørsmål om undersøkelsens validitet handler også om hvorvidt forskeren har evne til å tolke basert på analytisk sensitivitet, altså til å gjenkjenne det teoretiske i det empiriske. Til dette kreves evne til å lytte til det som blir sagt under intervjuene. Deretter bør forskeren være i stand til å foreta riktige avveiiinger mellom informantens subjektive fremstilling og forhold knyttet til denne fremstillingen som kan etableres uavhengig av subjektiv opplevelse og kontekst (Andersen, 2006).

Dersom man er grundig i forhold til ovennevnte momenter, kan det å velge intervju som metode være en styrke. Validitet i arbeidet kan således fremmes ved at man er så tett på informantene, deres besvarelser og at innsamlet data representerer primærdata.

3.6.2 Reliabilitet

Det som forskes på bør ikke bare være gyldig, det bør også være fremstilt på en troverdig og pålitelig måte. Det må utvise reliabilitet. I følge Andersen (2006) kan man forstå reliabilitet i forhold til å undersøke om innholdet i forskningsarbeidet er etterprøvbart. Dersom et forskningsarbeid kan gjennomføres flere ganger med samme fremgangsmåte og slutningene samsvarer, og bekrefte av hverandre kan man beskrive at arbeidet er reliabelt, man kan tro på de funnene som er gjort.

Funn som fremkommer i studier med en kvalitativ tilnærming er basert på informantenes personlige opplevelser og betraktninger. For at konklusjonen skal kunne bli nøyaktig den samme i en senere undersøkelse antas at både forsker, utvalg og kontekst også er det samme som ved den første undersøkelsen. En annen forsker eller et annet utvalg kan ha varierende refleksjoner som vil kunne forme konklusjonen. Designet i dette prosjektet inneholder ulike fortolkningsfaktorer. De utvalgte informantene skal tolke spørsmålene, og jeg som forsker skal tolke svarene. En annen forsker ville kunne generere både andre svar, og videre også tolke svarene ulikt. På samme måte som en informant også kan svare ulikt på samme spørsmål fra en dag til den neste, ettersom informantens erfaringer og besvarelsesgrunnlag kan variere fra den ene dagen til den neste. I lys av disse momentene kan det derfor være utfordrende å oppnå en helt identisk konklusjon dersom undersøkelsen i denne oppgaven skulle bli gjennomført på ny. I så fall kreves fremlegg av en svært grundig beskrivelse av anvendt fremgangsmåte (Yin, 2014). Her er det også et poeng å unngå å påvirke prosessen ved å innta en nøytral rolle som forsker, og samtidig unngå å stille ledende spørsmål under intervjuene. Selv om konklusjonen mest sannsynlig ikke ville kunne bli helt identisk, kan man

likevel anta at hovedfunn i andre undersøkelser vil kunne være tilnærmet like, selv om de også presenteres og drøftes på ulike måter.

Det unike kan imidlertid være av interesse, selv om det ikke kan fremstilles i form av statistisk representativitet eller overførbarhet. Kalleberg beskriver at «*den enestående sosiale nyskaping kan også ha generaliserende overføringsverdi*» (2009, s. 97). Ut ifra ett sett med beskrivelser kan man vise til noen muligheter av en bedre virkelighet, også for andre (Kalleberg, 2009). Det er nettopp med et slikt ønske dette studiet gjennomføres.

3.7 Etikk

Denne studien er gjennomført i tråd med etiske retningslinjer. Det ble etablert kontakt med Leadership by Heart ved grunnlegger Peter Svenning tidlig i prosessen. Informasjon om og avklaringer i forhold til oppgaven og selve foretakets rolle i den ble utvekslet umiddelbart. Det ble sendt oppdatert informasjon underveis i prosessen i de tilfeller oppgavens struktur og innhold skiftet noe retning. Ved henvendelse ble det innhentet skriftlig samtykke til at de ønsket å delta. Informantene ble i forkant av intervjuene informert pr e-post om oppgavens tema og formål, samt at innsamlet data ville bli behandlet konfidensielt og videre anonymiseres ved gjengivelse. Dette ble repetert i forkant av hvert intervju og informantene ble informert om at lydopptak og notater fra intervjuene ville bli slettet når studiet var gjennomført. Ettersom det ikke har blitt samlet inn personlige og sensitive opplysninger fra informanter, har det i tråd med retningslinjene ikke vært nødvendig å melde forskningen inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

4.0 Resultater

I dette kapittelet vil studiens resultater bli presentert. Ved bruk av en kvalitativ metode som intervju, har resultatene som hentes ut av transkribert tekst vært gjenstand for fortolkning fra forskerens side. Man kan diskutere om det i det hele tatt er mulig å fremstille resultatene i denne sammenheng uten at de til en viss grad er preget av ens egen fortolkning.

Sitatanvendelse kan imidlertid bidra til å kvalitetssikre at funnene stemmer overens med slik resultatene er blitt tolket.

Fremstillingen av resultatene struktureres med utgangspunkt i forskningsspørsmålene i problemstillingen.

4.1 Følelser – forståelsen av begrepet

Forståelsen av begrepet *følelser* treffer noen fellesnevner i utvalget. Følelser blir blant annet ansett som noe som alle mennesker har som en naturlig del av seg, og som fornemmes kroppslig fremfor hører hjemme i hodet. «*Nei, sinn har ikke noe med følelser å gjøre. Det er en kroppsstemning*» korrigerer en informant etter først å ha uttrykket at følelser er et uttrykk for sinnsstemning.

Følelser blir heller ikke beskrevet som noe statisk, men snarer som et element som gjennom sine ulike former stadig er i bevegelse, og som i kraft av seg selv skaper en bevegelse. Følelser blir beskrevet som noe personlig, og knyttes til hver og ens personlige opplevelser og erfaringer. Samtlige ga uttrykk for at følelser er av en viktig betydning, og at de ikke er redde følelser. Alle informantene synes å møte følelser med respekt.

Informantene synes å behandle følelser med en aksepterende holdning, både som iboende egenskaper og for disse egenskapenes funksjon, selv vonde følelser. Samtidig opplever de at en slik oppmerksomhet rettet mot følelser ikke nødvendigvis faller seg like naturlig for alle. «*Når man er sammen med mennesker så er det naturlig at man har følelser. For meg så er det bare helt naturlig. Jeg har sett at det er ikke det for alle*».

Det kommer frem at følelser starter en prosess, for eksempel en tanke eller en handling. Eller slik en informant forklarte «*Jeg har også erfart at følelser styrer tanker og tanker styrer følelser. Hva som kommer først vet jeg ikke*». En annen informant påpekte at «*Følelsene*

styrer nok oss mennesker mer enn vi er klar over. Vi kan styre følelsene våre med hvordan vi tenker om hvordan vi forholder oss til situasjonen, og ting som skjer med oss».

Under intervjuene ble det nevnt av flere at i tillegg til at en følelse kan være tankestyrt, kan en følelse også bli trigget av at man gjenkjenner en opplevelse fra fortiden.

«Vil du bli ordentlig god, vil du bli best, så må du ha følelsene på lag. Dersom du tenker intellektuelt smart, at dette er et godt valg, men uten å ha følelsene med deg og uten indre motivasjon, så vil du nok antakeligvis bli middelmådig».

Slik utsagnet over beskriver, trekker informantene frem ord som motivasjon, kraft, drive, drivkraft, bensin og krutt som underliggende elementer til følelsene. Det råder en samstemthet om at bak følelsene finnes noe som er mer sant og representativt for mennesket enn følelsen som kommer til uttrykk. Informantene påpeker at bak følelsene finnes kjernen i oss som generer enten fryktbasert atferd eller kjærlighetsbasert atferd. Disse to retningen representerer på hver sin måte hvordan mennesker lever sine liv. Det blir påpekt at dette er fundamentet for den filosofien som Leadership by Heart bygger på.

4.2 Hvordan inkluderes og anvendes følelser som et element i ledelsesutøvelse?

Det synes å være en entydig opplevelse blant informantene om at menneskene i bedriften sitt ve og vel kommer først, deretter kommer resultater. Alle lederne i utvalget utviser et grunnleggende fokus på resultater og bedriftens mål. Dette ut av nødvendighet. Selv om de setter de ansatte høyt er de klare på at bedriftens levedyktighet forutsetter visse resultater. De forfekter alle imidlertid at det er gjennom et fokus på å utvikle gode medarbeidere som trives og får nyttiggjort potensialet sitt at bedriften har høyest sannsynlighet for å lykkes. Som en informant sier *«Jeg ønsker som en etisk grunnlinje at de som oppholder seg i bedriften skal ha en god opplevelse»*. Denne holdningen viser seg å være sterkt gjeldene for alle informantene i utvalget.

En annen fellesnevner som kommer til syne er hvordan *bevisstgjøring* av følelser er en stor del av anvendelsen. Gjennom å undersøke måten de selv forholder seg til følelsene sine på, og undersøke nærmere de følelsene som kommer til syne hos sine medarbeidere trener de kontinuerlig på å øke bevisstheten.

«I enhver anledning forsøker jeg å ta med følelsene mine. Jeg er mest opptatt av å bruke følelser som inspirasjon og motivasjon. Dersom man skal skape begeistring og entusiasme for noe er det helt essensielt å bruke følelsene».

Sitatet over fanger hvordan informantene hovedsakelig beskriver anvendelse av følelser i sin ledelsesutøvelse. De synes å vektlegge en bevisst imøtekommenhet overfor de følelsene som dukker opp, både i seg selv og i personalgruppen. De jobber videre med å snu de følelsene som er u hensiktsmessige for arbeidsplassen i retningen av glede og motivasjon. Utsagnet under fra en annen informant støtter dette budskapet.

«Dersom følelsene er på tvers av det vi ønsker å skape, bruker jeg følelsene til å snu det og bli til engasjement. Dersom du klarer det vil du oppnå bedre resultater i ledelsessammenheng».

De praktiserer alle erkjennelse og aksept overfor sine egne og andres følelser. De synes samtidig å være mest opptatt av å se forbi selve følelsen, til hva som ligger bak. *«Følelser er en reaksjon på noe bakenforliggende»* er en ytring som representerer en felles oppfatning.

Informantene fremlegger ulike måter følelser kan anvendes i ledelsesutøvelsen. Nedenfor følger eksempler fra datamaterialet.

En informant forteller at *«Jeg føler inn. Føler på stemningen»* Ved å observere kroppsspråk og kjenne på stemninger innhentes informasjon om bedriften og de ansatte gjennom følelsene. *«Jeg forsøker å sette ord på det jeg ser, og går i dialog, men uten å påstå noe. Jeg søker å ikke bare bruke tankene når jeg skal gjøre noe. Jeg forsøker så langt det lar seg gjøre å kjøre prosesser der alle aspektene til mine ansatte er med. Dette er viktig i forhold til gjennomslagskraft, gjennomføringskraft og vellykkethet».* Informanten trekker frem at også ved møteledelse kan dette være en nyttig anvendelse. Enkelte ganger er intensjonen å kjenne på hva gruppen trenger, noen ganger hva som trengs for å komme gjennom et visst program, og andre ganger vet informanten på forhånd hvilke følelser som det i den aktuelle situasjonen søkes å oppdrive.

En annen informant praktiserer bevissthetstrening hver morgen, for så å bedre kunne møte seg selv og sine medarbeidere fra et aksepterende sted der følelser er velkommen. *«I disse øvelsene anerkjenner jeg følelsen, og så ser jeg bakenfor den. Der ligger mye glede.»* Informanten viser her til hvordan man med fokus på takknemlighet kan finne ressurser og glede selv i vanskelige livssituasjoner der følelsene er vonde. Informanten kaller det for å *snu perspektivet*.

Det nevnes også at gjennom samtaler og coaching kan medarbeiderne bevisstgjøres i forhold til hva de selv trenger og ønsker for å trives i sin arbeidshverdag. Slik informantene påpeker skal selv besluttede avgjørelser som strider imot de ansattes ønsker møtes med aksept; *«poenget er at de ansatte skal gå ut av møtet med en forståelse av saken, de skal ha blitt hørt og forstått».*

Informantene påpeker videre at resultatene ofte henger sammen med trivsel på arbeidsplassen. Viktigheten av relasjon mellom leder og ansatt for å få til en god utvikling og videre oppnå resultater fremstår som en felles holdning blant informantene. Det påpekes blant annet at *«fra et ledelsesperspektiv så bør man være obs på hva som røre seg i medarbeiderne sine».* En annen informant foreslår en åpen dialog basert på trygghet og tillit dersom en leder vil oppnå kjennskap til sine medarbeidere. Ved å gå frem på denne måten kan en leder skape et rom til medarbeiderne sine som gjør at de finner sin egen drivkraft. Samme informant oppsummerer med følgende; *«uansett oppgave og mål så handler det om å motivere og det handler om å treffe dem i følelsene».*

4.3 Hvilke muligheter kan skapes ved å inkludere og anvende følelser i ledelsesutøvelsen?

Slik det å snu perspektivet i forhold til sine egne følelser blir beskrevet i forrige avsnitt, blir en slik snuoperasjon av flere informanter ansett som en måte å skape muligheter på. Som nevnt kan lederen søke å påvirke egne følelser, eller følelsen til en eller flere medarbeidere. En informant kaller dette et *«fantastisk verktøy»* ettersom man skaper muligheten til å snu følelsene til motivasjon, begeistring, og videre til resultater og trivsel.

«Følelser påvirker direkte motivasjon og mening med arbeidet for å nå bedriftens mål».

«Jeg tror at alle mennesker innerst inne ønsker å lykkes, ønsker å gjøre sitt beste, være med på et team og være med på å skape. De vet hvorfor de går på jobb. De er påkoblet disse følelsene som gjør at de går av seg selv. Du trenger ikke motivere dem i det ytre for de har den indre motivasjonen på plass ettersom de har følelser for det de gjør. Det betyr noe for dem. Her har lederen en påvirkningsmulighet over de ansatte».

Datamaterialet viser at flertallet i utvalget anser at ved å anvende følelser som et element i ledelsesutøvelsen kan det skapes muligheter for motivasjon, inspirasjon, trivsel og fornøyde ansatte. Det legges vekt på betydningen av et godt arbeidsmiljø, noe som også trekkes frem i

utsagn som «*Arbeidsmiljø har også veldig mye å si for produktivitet*» og «*Jeg bruker følelser til skape motivasjon, entusiasme, løfte folk*».

Muligheten til å skape trygghet og tillit for de ansatte trekkes frem som en følge av de anvendelsesbeskrivelser presentert tidligere. Disse måtene å anvende følelser på skaper muligheter til å gå i dialog med de ansatte. Denne dialogen søker å treffe de ansatte i følelsene, eller i hjertet, slik beskrevet av flere informanter. En slik type samhandling kan skape et rom for lederen til å vekke tillit hos de ansatte, og de ansattes trygghetsgrad på arbeidsplassen vil kunne øke. En informant påpeker at dersom de ansatte er trygge kan man hente frem en genuin kapasitet og kompetanse som utløser enda flere ressurser for bedriften, som igjen vil kunne skape flere muligheter. «*Klarer du å få det frem skaper du et dreamteam. Derfor er det uhyre viktig å opparbeide en trygghet og en forståelse til medarbeiderne dine som gjør at du nesten kan lese dem bare du prater med dem*». Budskapet er med andre ord en oppfordring til å bli kjent med medarbeiderne sine. Kommuniser med dem fra ditt eget hjerte til deres hjerte. Slik dannes tillitsfulle relasjoner som videre kan skape muligheter for den enkelte men også for bedriften.

En informant forteller om sin egen erfaring med å rette oppmerksomheten mot følelser i samhandling med personalgruppen. Først var det uvant, og det kom noen reaksjoner. «*Men nå er det blitt en vanlig rutine. Det er lov å si føle*». Under samtaler med medarbeiderne spør informanten sine ansatte spørsmål som omhandler hva de selv opplever å ha behov for knyttet til å prestere og trives i jobben. «*Så kan du tenke innenfor her da. Ikke med hodet, men fra hjertet*» er denne lederens oppfordring til sine ansatte når de forbereder sin tilbakemelding.

Også ved motstand i arbeidsgruppen kan hensiktsmessig håndtering av disse følelsene skape muligheter. En leder har erfart at ved å møte de ansatte på motstanden, lytte til dem og la de ytre sin mening så vil nye betraktninger og løsninger kunne se dagens lys. Ikke minst kan det skape større ro og trygghet på arbeidsplassen ettersom følelsene av motstand har fått et sted å gjøre av seg, og virker ikke like forstyrrende på og i arbeidet som de gjerne gjorde tidligere.

«*Jeg har fått mer bekreftelse på at dette er veien å gå. At den menneskefaktoren er så stor og betydningsfull i en bedrift. Den er faktisk hele ressursen din. Har du ikke de på ditt lag, så er du kjørt altså*».

Det ovennevnte sitatet handler i stor grad om å bygge relasjoner. Med et utelukkende positivt menneskesyn i bunnen, og et ønske om å løfte seg selv og sine medarbeiderne til å bli den

beste versjonen av seg selv, anser lederne dette som nøkkelen til å lykkes på arbeidsplassen og for å nå bedriftens mål.

En informant konkretiserer mulighet til å skape en slik arbeidsplass ut ifra egen ledererfaring. «Jeg likte meg best (...) der vi hadde medmennesket i fokus». Videre legges det til at det å ha de ansatte i fokus som mennesker «(...) det var veldig enkelt. Jeg har ikke vært borti så mange som egentlig skjønner hvor enkelt det er». Dette kan forstås slik at dersom man bare erkjenner dette som en mulighet, så er det heller ikke særlig komplisert å få til.

4.4 utfordringer ved å inkludere og anvende følelser i ledelsesutøvelsen

«Jeg har prøvd å være en myk leder hele veien, men har fått lite forståelse for det». I datamaterialet utpeker dette utsagnet seg som en av hovedutfordringene ved å inkludere følelser bevisst i egen ledelsesutøvelse.

«Du vet blant ingeniører, sjefer og ledere, man skal være tøff, men du er ikke det vet du, du er et menneske du og».

Informanten beskriver sine erfaringer slik; «Det er som å gå inn å snakke om en ting i en gruppe som ingen av de andre vet noe om. For eksempel kirurgi. Alle vet hva hjertet er for noe, men alt det andre kan vi ikke». Informanten opplevde utfordringer knyttet til sin egen tilnærming til ledelse i møte med sin øvrige ledergruppen. Valget om å ta utdannelsen ved Leadership by Heart, heretter LBH, oppstod som en følge av disse utfordringene. «De er ikke klare nok enda til å forstå hvor jeg vil hen med dette, og så har det ikke vært noe kultur for å prate om det. Kulturen har vært å prate om instruksjoner, men det har ikke vært kultur for å prate om mennesket». «Jeg har lært så mye (ved LBH) som gjør at jeg nå står i en helt annen posisjon til å gjennomføre det».

En annen erfaring; «Min utfordring som leder handler mest om å holde tilbake. Jeg har ganske lett for å uttrykke følelser og jeg trenger mer å holde tilbake i visse situasjoner». «Opprinnelig vil man kanskje tro at dersom man har en leder som er entusiastisk og kul så vil det påvirke medarbeiderne til å bli smittet og uttrykke mer. Men hvis den lederen blir satt på plass av systemet så faller alt sammen (...) Det handler om hvor trygge de lederne over er, om de ser på denne løssluppenheten som en trussel som må ordnes opp i».

De to øvrige erfaringene synes å ha visse grunnleggende likhetstrekk. Begge lederne har erfart at holdninger hos kolleger og andre overordnede ikke samsvarer med egne verdier for hvordan man kan uttrykke seg som leder, og hvordan man møter andre mennesker.

Videre erfarte en annen informant at før utdannelsen ved LBH kunne der oppstå en uro rundt situasjoner der følelser var involvert fordi denne lederen ikke visste hva som kom til å komme av ulike følelsesmessige uttrykk. *«Dersom jeg går inn med uro i situasjonen klarer ikke jeg å være tryggheten og roen som gir rom til dem heller. Da ble ikke situasjonen så god som jeg alltid skulle ønske»*. Dette har vært en utfordring. *«Gjennom utdannelsen ble jeg nok mer aksepterende for at det som kommer, det kommer. Og så ordner vi det»*.

Utfordringer knyttet til roller ved å anvende følelser i ledelsesutøvelse ble trukket frem. *«Dersom man er en svært tilstedeværende og empatisk leder kan man oppleve at medarbeiderne anser lederen nærmest som psykologen sin»*. Informanten forklarer at når ansatte blir sett og hørt av lederen sin, kan det oppleves deilig å bli møtt og anerkjent på denne måten. Dette kan føre til misforståelser. Dersom den ansatte opplever en nærere relasjon til sin leder enn det som er reelt kan for eksempel leders beslutninger omkring nedbemanning eller forfremmelser føre til reaksjoner fra den ansatte. *«Man kan være hjertelig, men samtidig litt formell»*. Lederen må utvise tydelighet og opptre korrekt». Leder bør være tydelig på grensene sine, men på en vennlig måte, samt avklare foranledning til misforståelser med det samme, og gjerne trekke seg litt tilbake.

«Hvis man leder uten følelser så tror jeg at folk blir forvirra, for ubevisst så leter vi etter samsvar i personens uttrykk. Ofte gjennom følelser. Hvis det blir sagt noe som er viktig, og det du fremviser ikke har noe med følelser å gjøre, men kanskje er helt nøytralt, da kan man bli litt usikker, eller kanskje oppfatte at det ikke er så viktig». Mer som en uheldig følge enn en aktuell utfordring, påpekes det her at ledelse uten følelsesaspektet kan ha konsekvenser for arbeidsplassen i den forstand at de ansatte ikke får muligheten til å kjenne seg trygge. Som tidligere nevnt ble viktige elementer som indre motivasjon, drivkraft, tillit og trivsel trukket frem som positive og mulighetsskapene følger av trygghet på arbeidsplassen.

På spørsmål om utfordringer knyttet til inkludering av følelser i ledelsesutøvelsen var det bare én informant som svarte avkrefteende; *«Nei, jeg var nok ikke så bevisst på disse tingene før som jeg er nå, men jeg opplever ikke at det er vanskelig»*. Denne lederen opplevde det ikke problematisk å inkludere og anvende følelser i sin ledelsesutøvelse.

«Det som kanskje kan bli et problem med følelser er hvis folk tar ting personlig. Når man forsøker å presse hverandre inn i sine egne forståelser. Da kan det bli mye følelser og konflikt. Dette har egentlig ikke med følelsen å gjøre, men med å ta ting personlig å gjøre».

Her er en utfordring der forståelsen av følelsen og misforståelsen av følelsen forveksles.

Dersom man er redd for følelser holder man dem gjerne borte basert på feilaktige antakelser om at følelsene kan få negative følger for dem. Følelser er personlig for hver en, og følelser vekker noe personlig i oss. En oppfatning i utvalget synes å være at et avklart forhold til hva som er ens egne følelser og videre ta ansvar for dem, samt deretter la andre få ha sine egne følelser og selv ta ansvar for dem, kan bidra til å skape et aksepterende rom dersom en ikke enes.

4.5 Sårbarhet – forståelsen av begrepet

«Sårbarhet er helt ok, alle er sårbare og noen ganger har man mer sårbarhet på enkelte områder, og andre ganger mindre».

Det synes å være en enighet om at alle mennesker har en sårbarhet i seg, og at det er helt naturlig. Videre viser funnene i datamaterialet en klar enighet om at sårbarhet også er svært individuelt. Sårbarheten kan komme til uttrykk på ulike måter fra person til person, og ulike situasjoner som utløser sårbarhet kan også variere. I utvalgets forståelse av sårbarhet dukket også begrepet følelser opp.

«Noen synes for eksempel at det er sårbart å skulle si noen fint til noen, for da begynner de å gråte, og de synes det å gråte er helt forferdelig. Det blir så vanskelig og følelsesladet. Og det er jo sårbarhet, veldig følelsesladet.»

Følgende utsagn om hva sårbarhet er fremstår som representativt for utvalget; *«Ta av seg rustninger og masker. Være ærlig til stede som den personen man er, på godt og vondt og med hele seg. Da tør du å være sårbar og det krever mot og styrke å være sårbar fordi man åpner opp».* Dette utsagnet handler om å tørre være den man er, være ærlig i sin fremstilling av seg selv, samt ikke gjemme seg bak masker og fasade. En annen informant beskrev sårbarhet slik; *«å våge og føle seg liten, legge en del av seg selv i andre sine hender. Våge å slippe kontroll, både på seg selv og på fasade, og på mange ting. Ubevisst og bevisst».* Det forklares videre at mennesker som aldri viser at de er sårbare unngår å vise andre hvem de egentlig er.

«Sårbarhet er også knyttet opp mot ærlighet. Det å tørre å være ærlig på følelsene sine, tankene sine og behovene sine overfor de andre». Informanten påpeker at sårbarhet handler om mot og integritet, og om det å tørre å stå for sine verdier uansett hva andre mener eller hvordan du blir møtt; «Det er en nærliggende kombinasjon til det å være autentisk».

Andre informanter hadde ytringer som knyttet sårbarhet til utrygghet og det å føle seg liten og alene.

I tillegg nevnes det av flere at sårbarhet samtidig har en motvekt i styrke, mot og integritet; «For å kjenne at du er sterk, så må du også kjenne at du er sårbar». En annen informant ytrer at «sårbarhet kan være at en blottstiller seg slik at man stiller seg åpen for hugg. Samtidig stiller man seg åpen for å bli elsket». Informantene anser sårbarhet som sammenfallende med det å være sterk, og det å være mottakelig for kjærlighet.

Etter noe refleksjon omkring begrepet kom en informant frem til at «(...) sårbarheten er mer et resultat av gamle mønstre og utrygghet». I de situasjoner der man kjenner seg utrygg eller usikker kan sårbarheten dukke opp som en reaksjon, trigget av tidligere opplevelser og lagret i kroppens minne. Denne informanten oppsummerer spørsmålet med at «i bunn og grunn har vi veldig mye usikkerhet og sårbarhet med oss (...) det å vite og være klar over at dette er en så stor del av oss, er veldig viktig».

4.6 Hvordan anvendes sårbarhet som et element i ledelsesutøvelsen?

I forrige avsnitt så vi at en informant nevnte at sårbarhet kunne være et resultat av gamle mønstre og utrygghet. Flere av informantene nevner at gjennom coachingutdannelsen jobbes det mye med sårbarhet og videre hvordan sårbarheten anvendes som et element i hverdagen. Deltakerne forsøker å få tak i følelsene som trigges ved sårbarhet, og følelsenes årsak og opphav.

«Det vi jobber med i *Leadership by Heart* er å finne den rene sårbarheten fra hjertet. Det kan jo være vanskelig. Men det er sånn at vi i våre følelser har en del grums som kommer ut samtidig». Videre forklares at når man prøver å la sårbarheten komme direkte fra hjertet kan også følelser som omhandler forakt, bitterhet, skyld og hevn komme opp til overflaten, gjerne uten av man er klar over det.

Den rene sårbarheten kan dermed anses å være en sårbarhet som er bearbeidet, som er rensset og som ikke lengre lar seg trigge av gamle tanke- og reaksjonsmønstre. *«Alle ønsker egentlig bare å bli elsket. Så alt annet uttrykk er tull som kommer oppå det».*

Gjennom anerkjennelse og transformasjon bearbeides de mønstrene og reaksjonene som ikke lenger er nødvendig, og som oppleves som et hinder. *«Man gjør transformasjonen gjennom å anerkjenne det (...) og i det så tar en egentlig ansvar for det selv. Man tar ansvar for det som er sitt».*

Om å ta tak i sårbarheten på denne måten sier en informant *«Du har ansvar for ditt liv, ingen andre».* *«Jeg har en utfordring med sårbarhet der (knyttet til en situasjon), så neste gang jeg opplever den følelsen så skal jeg stoppe opp og så skal jeg analysere hva som skjer. Så skal jeg i hvert fall anerkjenne at jeg har den følelsen».* Det handler om å ta ansvar for det en selv sender ut, og det handler om å eie sin egen historie. Informanten forklarer videre *«Du har jo et lederskap i eget liv også, i egne tanker. Først må du ta lederskap hos deg selv, så får du ta lederskap over de andre etterpå».* Informanten synes å beskrive en konfrontasjon med frykten og følelsene når de kommer, og ikke la de gamle reaksjonsmønstrene få mer plass.

En informant påpeker at *«man trenger også å ha med sårbarhet og ydmykhet i møte med andre».* I den oppfatningen av at alle i bunn og grunn er sårbare og usikre vesener som ønsker å bli sett, anerkjent og elsket. Lederne i utvalget anvender sårbarhet som et element i sin ledelse ved å ha fokus på egen sårbarhet i sin lederutvikling. Samtidig rettes også en anvendelse utover mot andre mennesker, og deres sårbarhet.

Om å anvende sårbarhet i ledelsesutøvelsen sier en informant; *«Det er jo å lede gjennom å være et forbilde. Målet er jo at de skal tørre å kaste seg ut i prosesser som utvikler dem som arbeidstakere, og det kan jeg ikke forvente dersom jeg ikke tør det samme».*

En annen informant viser også til å gå foran som et eksempel. *«I forhold til hvem jeg er som leder handler det om å åpne opp og tørre å vise hvem jeg er og hva som betyr noe for meg».* Lederen viser de ansatte hva som utgjør egen driv og motivasjon. *«Det jeg opplever når jeg gjør det er ganske sterke reaksjoner som viser at jeg treffer noe hos de andre. Du ser det i øynene deres at det skjer noe».*

En leder forteller om en erfaring der vedkommende viste sin sårbarhet. *«Jeg viste sårbarhet, og det var sårbart å ikke få den tilbakemeldingen jeg hadde bedt om. Det var viktig for meg å gi den tilbakemeldingen, men uten å virke anklagende (...) Jeg tok den metakommunikasjonen*

etterpå for å fortelle dem hvordan dette var for meg, og for å oppnå utvikling. Da blir sårbarheten min et ledelsesverktøy. Dersom vi skal utvikle oss så er det alltid en eller annen grad av sårbarhet i utvikling. Det er alt det ukjente, vi vet jo ikke hvor vi skal».

Gjennom å praktisere en sterk verdi opplever en av informantene å anvende sårbarhet i sin ledelsesutøvelse. *«En av mine viktigste verdier er raushet. Dette møtet med andre handler om raushet. Det er et stort ord, og det er ikke så mange stramme rammer i raushet. Det er mye kjærlighet i raushet».* I møte med en ansatt som er i en vanskelig og sårbar situasjon kommer denne rausheten til uttrykk. *«Jeg ser henne. Jeg har full forståelse for det, og jeg forventer ikke at hun skal være noen andre steder enn der hun er. Det er helt greit. Jeg prøver vel egentlig bare å ufarliggjøre den sårbarheten».* Videre får denne ansatte spørsmålene *«Hva trenger du? Hva er viktig for deg nå?»* Denne lederen skaper rom for å være i de følelsene som er der. Lederen sender den ansatte gjerne hjem, med oppfordring om å møte seg selv der hvor vedkommende er med aksept, og å ta vare på seg selv. *«Det handler om raushet. I at det er lov å vise hele spekteret. Fra sårbarhet til styrke, og inni der ligger det mange følelser, og det er greit».*

En informant bruker språket bevisst og forteller at *«jeg henter frem eksempler der jeg viser frem sårbarheten, og der de ansatte gjerne bare ser kampen, eller den tilsynelatende atferd».* Jeg forsøker å speile sårbarheten, og vise hva som kan ligge bak atferden for å øke de ansattes bevissthet.

4.7 Hvilke muligheter kan skapes ved å inkludere sårbarhet i ledelsesutøvelsen?

I lys av datamaterialet fremkommer den største og mest kraftfulle muligheten ved å anvende et avklart forhold til sårbarhet i egen ledelsesutøvelse, som muligheten for å kunne skape trygge og tillitsfulle relasjoner. Ettersom det ved en slik tilnærming kan skapes et trygt rom for de ansatte å være sårbare i, vil man kunne oppleve en trygghet så stor at man tør å fremstille seg selv som den man er på en oppriktig måte. Et slikt rom skapes ved å ha en positiv intensjon og nysgjerrighet i møte med den andre.

En informant illustrerer hvordan et trygghetsrom kan skapes gjennom en øvelse fra coachingutdannelsen. Øvelsen er litt mer intrikat enn her beskrevet, men den tar utgangspunkt i at under samtalen lyttes det til den andre i kjærlighet, og videre uttrykker man seg selv ut av kjærlighet. Man øver seg på å ha tillit til at man faktisk blir akseptert ved en slik type

uttrykksform, samtidig som man øver på å ha tillit til den man er innerst inne. Man åpner opp hjertet, deretter lytter man med hele seg og gir av hele seg. For at en slik øvelse eller praksis skal føre til ekte trygghet forutsetter det blant annet at man vet at informasjonen blir forvaltet på en respektfull måte. En informant betegner i den forstand at informasjonen må forvaltes *«med hjertet»*.

«Når jeg åpner opp og tør å være meg så får man en mye bedre dialog. Dette fører til et bedre samarbeid, og et godt samarbeid og en god dialog fører jo til et mye bedre resultat i prosjektene, resultater som vil vise igjen helt ned til bunnlinjen».

Ved å selv våge å åpne opp, slippe kontrollen og fasaden og vise sitt autentiske jeg, kan føre til at andre mennesker også tør å gjøre det samme. Ikke bare kan dette føre til etablering av trygghetsrommet nevnt over, slik skapes også muligheten til å opprette en hensiktsmessig, og ikke minst ekte, dialog og kommunikasjon. I følge en informant kommer man slik på et dypere nivå hos seg selv og hos andre. *«Man kommer ned til de tingene som betyr noe. Det jeg legger i det er det som handler om å være et helt og ekte menneske, og de historiene og opplevelsene vi alle går rundt med. Og at vi tør å dele det som også er sårt og vanskelig. Tørre å være ærlig på hva man er redd for, hva man er god på, hva man er stolt av».*

Om det trygghetsrommet der sårbarheten kan bli ivaretatt, og det å dele det som gjerne er vanskelig, sier en informant *«men jeg vet at bak der ligger det veldig mye vilje, og det å ville, og mye glede. Så handler det igjen, på samme måte som med følelser, om å møte det, anerkjenne det, og at det er helt greit. Man kan faktisk ikke være andre steder enn der man er, midt oppi slike opplevelse».*

En slik dialog mellom leder og ansatt oppleves da gjerne svært tillitsbasert. *«Det handler veldig mye om tillit, og tillit er enormt viktig i forhold til resultater og samarbeid. Uten tillit blir kommunikasjonen dårligere, samarbeidet dårligere og resultatene dårligere».*

Det å kunne avdekke underliggende mønstre og videre anerkjenne at man har valg i forhold til hvordan man vil håndtere dem, er en mulighet presentert i datamaterialet som følger av å inkludere en bevissthet omkring sårbarhet i ledelsesutøvelse. Der man erkjenner en utrygghet, kan man velge å anerkjenne det aktuelle mønsterets funksjon og siden transformere det til en ressurs man har mer bruk for. Slik skapes en mulighet for selvinnsikt og selvutvikling. Lederen får mulighet til å komme i kontakt med sitt indre. I følge samtlige informanter er det der svarene ligger. De man virkelig og egentlig trenger.

En informant forteller at første steg i forberedelsen til en coachingtime som Leadership by Heart coach er å koble på kontakten med sitt indre. Dette er en avgjørende handling ettersom alternativet er å bare operere fra hodet og siden vurderer med sin logikk. Det oppfordres til å få kontakt med de dypere delene av seg selv. I utvalget har informanter betegnet stedet de får svarene sine fra som fra sin intuisjon, fra sitt høyere selv og fra sitt indre. «Folk kaller det så mangt» konstateres det av en informant. «Når du får kontakt med et svar derfra så vet du at det er riktig, du vet forskjellen. Man kjenner det i hele kroppen».

Også ved konfliktsituasjoner nevnes det at der finnes muligheter dersom man anvender en bevisst tilnærming til sårbarhet. Ved å i fellesskap søke og finne ut hvilke følelser de involverte har til felles. Ofte er det at man ikke kjenner seg sett eller hørt, og at man kjenner seg såret. «Det å få frem at selv om jeg har en mening og du har en mening, og noen oppfattet noe som var sårende, så har vi dette til felles og kan skape noe ut av det». Videre påpekes «Alle har dessuten også et behov for å bli elsket til felles» «Dersom alle bidrar til at alle skal bli elska så greier vi å løse opp i dette».

4.8 utfordringer ved å inkludere sårbarhet i ledelsesutøvelsen

I datamaterialet synes det å fremstilles to hovedutfordringer. Den ene omhandler den utfordringen som kan oppstå dersom man viser sin sårbarhet, og sårbarheten ikke blir mottatt med aksept og medfølelse. Den andre peker på utfordringer knyttet til at man i møte med andre ikke vet hva som er den utløsende faktorer for å trigge andres sårbarhet.

«Det er en utfordring å stille seg sårbar og ikke få den støtten en ba om eller håpet på».

Informanten påpeker videre at det da er viktig å ikke ta det personlig, og heller ikke opptre klandrende. «Det er utfordrende å finne måter å formidle min sårbarhet på som samtidig ikke er klandrende» fortsetter informanten og legger til at det krever mot og innsikt å kommunisere ut sin sårbarhet. En annen informant beskriver hvordan noen mennesker kan møte sårbarhet med avvisning, latter og hån i situasjoner der en er eksponert og sårbar overfor tilbakemeldinger. «De får noen reaksjoner i kroppen som de ikke vet hvordan de skal håndtere. Så kommer det i utfall av slike ting». Informanten påpeker at selv om dette er gamle mønstre som viser seg, så fordrer det at «da skal du ha stor trygghet for å overse dette, og forstå at OK, her er det mennesker som ikke er med på dette, men det går bra». Oppfatningen er at trygghet er basisen i livet, og fungerer også som motvekt til sårbarhet. Man kan imidlertid være trygg i utryggheten; «Hvis du er bevisst på at i disse situasjonene er jeg

utrygg, så vil du være tryggere for da vil du vite at du kan få reaksjoner, og da vet du at det er fordi jeg er utrygg».

En informant forteller om en erfaring der vedkommende var ærlig overfor sin leder vedrørende noen utfordringer. Det ble brukt mot denne lederen ved en senere anledning, «*Man må ta høyde for at ting kan bli brukt mot deg*». Det forslås å håndtere dette ved å akseptere de faktiske forhold og vite at man har gjort det som er i tråd med egne verdier. «*Da får jeg bare være åpen og ærlig om hva det gjør med meg, så får man finne ut selv hva man ønsker å gjøre med det videre*». «*(...) min erfaring er at når ting stopper opp så er det en mening med det, da skal jeg gjøre noe annet. Da åpnes det opp for nye ting. Det er en helt naturlig prosess*».

Man kan vanskelig vite hva man kan komme til å trigge i den andres sårbarhet. Dersom man selv velger å leve i aksept med sin egen sårbarhet, vil sårbarheten være synlig for andre. Dette kan trigge den andres sårbarhet uten at vedkommende verken ønsker det eller er forberedt. «*Sårbarhet er triggere og en kan aldri vite hvordan en reaksjon kan være hvis ikke du er bevisst på den. Du vet jo aldri hva folk er såre på, hva de reagerer på. Sårbarhet er en utfordring dersom man ikke er bevisst på det*». Informanten mente videre at som ledere er det derfor viktig å legge til rette for kommunikasjon og motivasjon. Leder bør vite hva som motiverer og hva som demotiverer. «*Det er noe folk fort forstår. Det er ord jeg kan ta med inn i ledergruppen. Der sier de at folk har egenansvar. Så sier jeg nei, det er jeg ikke enig i, der er det vi som har et ansvar*».

Som en annen informant påpeker; «*Det er jo slik at dersom man er sårbar selv, så må man tåle at andre er sårbare, da har man åpnet den kanalen (...) Det som virker best er å ha ren intensjon. Og dersom det trigger noe i den andre, så møt det med kjærlighet, og lytt. Ikke gå i forsvar. Det er fellen kanskje mange går i*». Det kan oppstå følelsesmessige reaksjoner og beskyldninger i kjølvannet av å bli møtt og sett i sin sårbarhet, spesielt dersom man foretrekker å holde avstand til denne og ikke har et avklart forhold til sin egen sårbarhet. Oppfordringen er å være åpen og lyttende og se kjærligheten som ligger bak reaksjonen. «*Alt kommer fra ønsket om å bli elsket*».

En annen utfordring som ble nevnt er når det å anerkjenne sårbarheten ikke blir akseptert i øvrig ledelse. Denne lederen forteller om et gap mellom egne verdier og ledergruppens verdier. Distansen mellom ledergruppen og de ansatte var stor. Medarbeidernes opplevelser og følelser ble ikke anerkjent, og de ble ikke sett som hele mennesker. Som mellomleder er

dette en utfordring. Man ønsker å kunne forbli tro mot sine verdier og se hele mennesket i medarbeiderne. Lederen vernet om sine ansatte og var selektiv i rapporteringen. Denne lederen valgte omsider å si opp sin stilling.

Ettersom en av lederne i utvalget anså sårbarhet utelukkende som en styrke, fant denne lederen det mer passende å heller vise til et risikobilde, fremfor konkrete utfordringer. I dette bildet trekkes fryktbasert ledelse frem. *«Det er selvfølgelig slik at man møter mennesker på sin vei som opererer i et annet landskap (...) Ledere som er autoritære og som har et kontrollbehov. Som ikke baserer lederskapet sitt på tillit og respekt, men mer på frykt».*

Informanten beretter at et autentisk og hjertestyrt lederskap utført av en trygg leder kan oppleves som truende for det er kraftfullt. Dette konseptet kan vekke motstand dersom man er utrygg selv og kjenner seg ukjent i dette oppriktige og aksepterende terrenget. *«Hvis man ikke er trygg på seg selv og dermed tyr til frykt, autoritet, maktspill, hersketeknikker og oven-ifra-og-ned-holdninger og den type teknikker, kan man nok oppleve det som utrygt å møte noen som er trygge på seg selv for da vil de oppleve at de mekanismene som de opererer etter ikke fungerer».* Videre forklares hvordan man for å sette en trygg leder ut av spill kan sette merkelapp på vedkommende som en leder som baserer ledelsen sin på «føleri», eller trekke likhetstegn mellom følelser, sårbarhet og svakhet. *«(...) fordi de føler seg truet av noe de ikke kjenner seg igjen i, det er et maktspill på ulike arbeidsplasser. Dette kan skje både opp og nedover i organisasjonen. Dette handler om umodenhet, og dette er jo ikke måten man oppnår resultater på heller».*

Slik umodenhet som informanten viser til over kan få følger på arbeidsplassen. Arbeidsplasser kan bli preget av frykt og menneskene der bli utrygge. *«Faren er at miljøet kan bli slik at man ikke tør å feile, og kanskje man dermed gjør minst mulig. Man blir redd for å feile. Man tar ingen risiko, og dermed oppnår ingen innovasjon og utvikling, for da er det tryggest å stå helt stille. Det hemmer jo kreativiteten da, og produktiviteten».*

4.9 Forutsetninger for å kunne skape muligheter i ledelsesutøvelsen ved å ha et avklart forhold til følelser og sårbarhet.

I datamaterialet er det gjort funn som indikerer at å ha et avklart og inkluderende forhold til sårbarhet og følelser kan skape muligheter i ledelsesutøvelsen. Finnes der noen forutsetninger for å kunne skape disse mulighetene?

En informant påpekte det mest avgjørende «*Man bør ha et avklart forhold til følelser og sårbarhet på et vis. Man bør være trygg i det. Ellers tør man ikke gjøre det i det hele tatt vil jeg tro*». For å kunne skape muligheter som oppstår gjennom et avklart forhold til sårbarhet og følelser, så må man faktisk ha et avklart forhold til disse to elementene. En annen informant sier at «*Som leder må jeg være i kontakt med mine egne følelser, og i kommunikasjonen være ærlig og ekte*». Følelsene sitter i kroppen, og kroppens kommunikasjon avslører deg. For å oppnå ærlig og ekte kommunikasjon så må du bruke følelsene dine og være ekte.

Som en videreføring av å være i kontakt med følelsene sine, er det en informant som forklarer at «*Det å være i kontakt med hjertet er å være i kontakt med seg selv. Hvis jeg ikke klarer å være i kontakt med meg selv. Hvordan skal jeg klare å være i kontakt med de andre? Jeg må være i kontakt med meg selv først og fremst. Vite hva jeg vil, og også for å kjenne på hva som er mitt og hva som er ditt*». En annen informant hevder at «*(...) å lede med en god selyfølelse er en absolutt forutsetning for å være en god leder*». Selvinnsikt, sammen med et bevisst forhold til sine verdier, trekkes også frem som en forutsetning.

«*Forutsetningen er at lederen vil. Sjefen sjøl må ha en interesse for det og skjønne viktigheten av det. Hvis ikke han har vilje og klarer å skape rom for dette så vil du aldri få det til*». Utsagnet forteller at for å realisere disse muligheten kreves en leder som prioriterer og vektlegger en slik tilnærming til ledelse.

En annen informant er inne på det samme; «*Lederen må selv være villig til å utvikle seg, sammen med personalet*». Videre forklares hvordan lederen selv kan skape de forutsetningene som er nødvendige. «*Konteksten er en forutsetning (...) Lederen kan skape veldig mange av disse forutsetningene selv ved utvalg av kurs, fokus på språk. Hadde jeg snakket om frykt og kjærighet med en gang på mitt første personalmøte for ni år siden så hadde det blitt tøft for dem. Jeg må treffe dem der de er. Jeg kan godt vite hvor vi skal, men ikke hvor fort*».

«*Det forutsetter at jeg som leder er til stede og at jeg faktisk ønsker å se den andre (...) det forutsetter at jeg har en forståelse av at det ligger noe mer bak et følelsesutbrudd eller en handling*». Informanten utdyper og viser til at det å ha kunnskap om at mennesker trenger å bli sett og hørt, trenger kjærighet og å vite at de er gode nok, også er en forutsetning. I tillegg bør denne kunnskapen være integrert i måten lederen er på i møte med den andre. «*Gjennom LBH har jeg blitt mye mer bevisst på det og ser mye lettere og kjappere det som ligger*

bakenfor, egentlig bakenfor, og kan mye raskere møte den andre. Det er veldig lett å møte den andre og jeg er veldig sikker på at det jeg møter da ikke er mitt, det er den andres».

En siste forutsetning funnet i datamaterialet har med grunnleggende menneskesyn å gjøre. «Dersom man som leder kommer inn og tenker, jeg skal nok klare å endre de idiotene der, da kan jeg love deg at du ikke klarer det. Hvis du tenker at du gjerne vil gjøre dem til den beste utgaven av seg selv, og jeg mener at dette er veien, så får vi se hva de tar imot. De skal være med å påvirke. Jeg skal lage de lange målene». Dette handler om respekt overfor medarbeiderne, og holdes frem som en viktig forutsetning for denne lederen.

En informant påpeker også verdien av et støttende nettverk; «Så kan det være en hjelp å ha folk rundt seg som man vet er der uansett. Alt er mye vanskeligere dersom man står alene om ting».

5.0 Drøfting av hovedfunn

I forrige kapittel ble resultatene av studiets dybdeintervjuer presentert. I følgende kapittel vil resultatets hovedlinjer trekkes frem. Disse kan anses som essensen i datamaterialet og vil videre sees i lys av teoretisk rammeverk presentert i kapittel 2. For å bidra til tekstmessig kontinuitet vil forskningsspørsmålene utgjøre det strukturelle utgangspunktet også i dette kapitlet.

5.1 Begrepsforståelse – følelser og sårbarhet

Følelser og sårbarhet fremstår i datamaterialet som noe alle mennesker innehar som en naturlig, men personlig del av seg selv.

Karp (2010) beskriver følelser som et varsel på at «noe skjer», og at disse signalene kjennes kroppslig. Dette synes å samsvare med begrepsforståelsen presentert i resultatet hvor det fremkommer at følelser er noe som oppleves kroppslig, fremfor i hodet. Karp benevner imidlertid følelsenes ferd fra en kroppslig fornemmelse videre inn i en fortolkningsprosess som foregår i hodet. Denne fortolkningen fra en fornemmelse til kjente begreper med et innhold nevnes ikke av informantene. Dette skjer gjerne så kjapt og automatisk at det å definere følelsen med en betegnelse som «sint», «glad», «trist» og så videre knapt registreres.

Videre fremholder utvalget at følelsene styrer oss mer enn vi er klar over. Dette påpeker også Karp og viser til hvordan det i den ubevisste delen av hjernen lagres informasjon som etter mønster og gjenkjenning anvendes effektivt forkledd som følelser (2010). Dette synes videre å ligne mekanismene i det Tharaldsen viser til som *skjema-trigget-affekt* (2011). Følelser knyttes til individuelle opplevelser og erfaringer, og kan slik også bli trigget ved påminning av tidligere opplevelser og erfaringer. Følelser utløst i slike situasjoner kan av den grunn fremstå som feiltolkninger.

Informantene i utvalget ser ut til å enes om at følelser kan sies å være kroppslig kommunikasjon som er både viktig og nyttig. Gjennom følelsene blir det gitt informasjon om oss selv til oss selv, informasjon om oss selv til omverden, samt informasjon til oss fra omverden.

Videre fremholdes i data hvordan det er informasjonen som ligger bak følelsene, og formidles sammen med dem, som gjerne er mer representativt for mennesket enn den uttrykte følelsen i

seg selv. Det beskrivende bildet av at denne informasjonen er noe som ligger *bakenfor* følelsene foreslår at informasjonen kan være vanskelig å få tak i. Steiner beskriver følelser som både en ikke-utkrystallisert tanke og en ikke-realisert vilje (2002). Slik kan følelser forstås som noe uferdig. Delvis bevisst, samtidig også delvis ubevisst eller utilgjengelig. Sistnevnte tilnærming ser ut til å sammenfalle med utvalgets fremstilling. Også Lemniskaten viser en liknende tilnærming til følelser der den riktige og sanne informasjonen kan bli generert i lys av refleksjoner knyttet til egne antakelser og variabler i omverden. Uten denne type renselse av fordommer kan følelsen være en feiltolkning og ha lite reell nytteverdi i den aktuelle beslutningen eller diskusjonen (Bos, 2005). Man kan forstå de to teoretiske tilnærmingene, sammen med utvalgets forståelse slik at dersom man vil ha mest mulig riktig informasjon i situasjonen, er det lurt å undersøke hva som ligger bak følelsene.

Begrep som *motivasjon, kraft og drivkraft* kan trekkes frem av resultatene som informantenes beskrivelser av hva som befinner seg bak følelsene. I datamaterialet vises dette stedet bak følelsene til å være menneskets kjerne, eller *hjertet* slik det forstås i denne oppgaven.

Brown fant i sine studier at følelser genereres i sårbarheten (2012). Data peker på at sårbarhet anses som et resultat av gamle mønstre og utrygghet. Samtidig peker også data på at bak følelser finnes tidligere erfaringer og opplevelser. Det synes å være en korrelasjon mellom hvordan Brown og lederne i utvalget plasserer følelser og sårbarhet i forhold til hverandre. Følelser, i den forstand omtalt i datamaterialet, synes slik å oppstå som et resultat av triggere i sårbarheten. Slik kan man forstå at det er i sårbarheten man havner når man søker seg til det nevnte stedet bak følelsene der riktig, viktig og nyttig informasjon kan avdekkes.

Hvordan sårbarheten kommer til uttrykk fremstår gjennom resultatene som personlig og situasjonsbetinget. Sårbarhet frembringer i tillegg en følelse av å være eksponert, utrygg og liten. I følge Brown kan sårbarhet defineres som *usikkerhet, risiko og følelsesmessig eksponering* (2012). Utvalgets samlede utsagn om hvordan sårbarhet forstås indikerer at også informantene legger et slikt innhold i dette begrepet. Brown beskriver også autentisitet, mot og styrke som sterke komponenter til sårbarheten (2012). Dette aspektet ved sårbarhet kan fanges opp i resultatene der begrepet også knyttes opp mot det å tørre og være ærlig i relasjon til egne følelser, og å være ekte i fremstillingen av seg selv. Videre ble det å våge å være seg selv, være klar over egne verdier, og likeledes stå ved dem selv om andre er uenige, fremholdt som tungtveiende sider ved sårbarhet. På denne måten peker utvalget på at sårbarhet også kan oppfattes som kilde til autentisitet, styrke og mot. Ved Browns fremstilling av helhjertete

mennesker, beskrevet i kapittel to, holdes disse elementene frem som de positive følgene det medfører å akseptere sin sårbarhet (2012). Dette kan videre anses som en indikasjon på at utvalget selv er i aksept med sin egen sårbarhet.

Brown knytter sårbarhet tett opp mot skam, og beskriver skam som en uutholdelig følelse av sårbarhet (2012). I datamaterialet finnes få tilfeller der skam nevnes. Men selv om ikke informantene fikk spørsmål knyttet direkte til skam, kan man imidlertid finne igjen beretninger der informantene beskriver situasjoner hvor de har kjent seg smertefullt sårbare.

Mer enn å beskrive hva følelser er, viser utvalget til hvilken begrepsforståelse følelser illegges av en lederen i praksis. Utvalget synes ikke å ha reflektert i særlig stor grad over hva følelser består av. Ut i fra sine beskrivelser er det heller ikke det som er i hovedfokuset. Av større betydning vektlegges følelsens formål og bakenforliggende årsak. Sårbarheten angis å være følelsenes bakenforliggende. Videre vektlegges selve håndteringen av de følelsene som kommer. Viktigst av alt er å ta imot følelsene som de er, med aksept og en undrende holdning, enten det gjelder egne eller andres følelser.

5.2 Anvendelse og inkludering i ledelsesutøvelsen

Under intervjuene nevnes det av flere at selv om en følelse kan trigges av at man gjenkjenner en opplevelse fra fortiden, kan følelser også være tankestyrte. Det vises til at det kan være mulig å styre følelsene.

Lederne i utvalget løfter frem et fokus på å utvikle gode medarbeidere som trives og får nyttiggjort potensialet sitt. Bevisstgjøring av følelser, spesielt egne, men også medarbeidernes følelser kan trekkes frem som essensen i måten informantene beskriver å anvende og inkludere følelser i ledelsesutøvelsen. Erkjennelse og aksept fremstår som avgjørende i denne bevisstgjøringen. Som nevnt, synes utvalget imidlertid å være mest opptatt av å se bakenfor følelsen, til hva som i utgangspunktet trigget den. Slik trenes det på å øke bevisstheten, samt å bruke følelsene når en situasjon behøver å bli snudd til å bli mer hensiktsmessig for arbeidsplassen, da gjerne fra demotivasjon til motivasjon og arbeidsglede. Følelser synes å bli vektlagt i samtaler, der leder bruker seg selv aktivt i prosessen. Det kan synes at lederne her viser til et sted å lede i fra (Karp, 2010).

For å løse et problem eller finne et svar oppfordrer Lemniskaten til å undersøke forholdene nærmere, både i individet selv og i omverden. Gjennom en bevisstgjøringsprosess tas

følelsene med i bevegelsen mot ny og bedre innsikt (Bos, 2005). Det synes å være sterk relevans mellom Lemniskatens bevegelser og den bevegelsen lederne i utvalget beskriver. Blant informantene vektlegges å møte følelser med undring og nysgjerrighet, lytte til dem, anerkjenne dem, være dem bevisst og å være tilstede i seg selv. Ved å anvende teknikker og kunnskap tilegnet gjennom Leadership by Heart coachingutdannelsen søker disse lederne å snu følelsene til å bli drivkrefter og ressurser, fremfor begrensende for arbeidet og bedriften.

Gjennom den nevnte bevegelsen i Lemniskaten, samt Steiners (2002) anvendelse der følelsene beveger seg mellom tanke og vilje kan man med bakgrunn i denne teoretiske tilnærmingen ikke bare avdekke bakenforliggende informasjon som kan være nyttig i ledelsesutøvelsen, men samtidig også selv komme i posisjon til å forstå følelsene i omløp. Med en slik forståelse kan man videre ane en mulighet til å tilegne seg et overblikk, samt praktisere en viss styring overfor følelsene. Det kan synes at det er en slik aktivitet informantene viser til når de nevner at den forsøker å snu følelsene.

I forhold til anvendelse og inkludering av sårbarhet kan resultatene indikere at lederne forsøker å få tak i de følelsene som trigges ved en sårbar tilstand, samt årsaken og opphavet til følelsen. Data forteller at gjennom utdannelsen ved Leadership by Heart, heretter LBH, rettes oppmerksomhet mot å finne den rene sårbarheten. Dette kan oppnås når man har bearbeidet følelsesmessige tilstander representert av tidligere negative opplevelser og fryktbaserte mønstre. Dette samsvarer med Browns fastholdelse av at man ikke selektivt kan velge hvilke følelser man skal kjenne og ikke kjenne. Stenger man av for vonde følelser, stenger man samtidig av for de gode. Dersom man videre vil åpne opp for gode følelser, kommer de vonde med i samme følge (2012). I lys av dette fenomenet kan anvendelsen av problemløsningsmodellen, Lemniskaten og dens krav om rensede følelser holdes frem som et nyttig verktøy (Bos, 1993). Her gis anledning til å teste ut de følelsene og fordommene som sårbarheten genererer. Først når sårbarheten og følelsene kommer fra et «rent» sted, fra kjærlighet, kan de anvendes på hensiktsmessig måte i situasjonen.

Slik helhjertet mennesker anerkjenner sin sårbarhet for slik å kunne leve med et åpent hjerte og som hele seg (Brown, 2012), synes anerkjennelse også å være et begrep utvalget formidler. Videre formidles tydelig bevisstgjøring på hvor følelsene hører hjemme og hvem som eier dem. I data finner man at ansvar for egne følelser, tanker og handlinger vektlegges stor betydning, og samtidig forventningen om at andre så må ta ansvar for sitt. Dette kan ses i lys av en erkjennelse knyttet til kontroll. Behovet for å føle kontroll i livet er viktig for

mennesket. Spesielt synes det viktig å kunne kontrollere sårbarhet (Brown, 2012). Ved å rette fokus på å ha kontroll over seg selv og føle seg trygg i seg selv, tross sårbarheten, kan man dermed slippe kontrollen over andre. Man kan også forstå data dit hen at man slik kan oppleve en større grad av toleranse overfor at andre mennesker ikke deler samme oppfatning som en selv, eller på annen måte er ulik en selv. Flere ganger under intervjuene blir det imidlertid påpekt at mennesket uansett ulikheter har en ting til felles, det er at alle ønsker å bli elsket.

Gjennom datamaterialet kan det å lede gjennom å være et forbilde trekkes frem som et annet hovedmoment. Lederne vil la sin egen sårbarhet komme til syne, og anerkjenner denne hos seg selv og hos sine medarbeidere. Det formidles også at det er essensielt for bedriften at medarbeiderne kan være seg selv, på en oppriktig og ekte måte. De positive følgene det kan ha for de ansatte å få oppleve seg selv og sin ledelse slik ilegges også stor betydning.

5.3 Følelser og sårbarhet som mulighetsskapende i ledelsesutøvelsen

Som tidligere nevnt viser datamaterialet at utvalget retter oppmerksomheten mot det å kunne snu følelsenes retning. Ved å anvende et avklart og inkluderende forhold til følelsene i ulike situasjonen, kan nye følelser som takknemlighet, motivasjon, inspirasjon, drivkraft og begeistring genereres. Endrede følelsesmessige tilstander kan føre til økt trivsel, og videre produktivitet og resultater. En mulighet som utkrystalliserer seg ved en slik anvendelse kan synes å være muligheten til å skape et godt arbeidsmiljø.

I datamaterialet utpeker det seg herunder muligheten til å kunne skape trygge og tillitsfulle relasjoner. Trygghet og tillit er ord som går igjen gjennom alle intervjuene. Dette indikerer at tillit mellom leder og ansatt blir lagt til grunn som et vesentlig element i ledelsesutøvelsen for å lykkes i bedriften. Dette samsvarer strekt med muligheten til å danne ekte relasjoner slik vist til i teorikapittelet (Brown, 2012). I data fremholdes et fokus på de ansatte og hvordan lederen således gjennom ekte og tillitsvekkende kommunikasjon kan sørge for at de ansatte trives på jobb, samt hvordan lederen videre kan skape muligheter til å løfte de ansatte til å ha det enda bedre på jobb.

Fra data kan det videre trekkes frem en felles oppfatning av at tillitsfulle relasjoner igjen vil kunne skape muligheter for lederen til å oppdage hva hver ansatt trenger for å oppleve mestring og mening i arbeidet. Lederen får mulighet til å initiere slike prosesser hos de

ansatte. En følelse av å mestre, og spesielt av å ha betydning for arbeidsplassen, kan generere en indre motivasjon. Det er denne indre motivasjonen det synes avgjørende å frembringe.

Innsamlet data kan synes å presentere sårbarheten både som opphavet til følelser, kjernen til mennesket og som selve hjertet der enten fryktbasert eller kjærlighetsbasert atferd genereres. Det hentydes videre at sårbarhet er sammenfallende med det å være sterk, og det å være åpen for kjærlighet. Samtidig knyttes sårbarhet også opp mot utrygghet og frykt. Her ligger både utfordringer og muligheter. Dersom man går inn i situasjonen med frykt så kan det lett oppstå flere misforståelser og flere utfordringer. Ved å praktisere anerkjennelse og empati overfor seg selv og omverden, oppstår andre muligheter til å håndtere en situasjon på en mer hensiktsmessig måte. Utfallet kan dermed preges av hvordan man tilnærmer seg situasjonen. Det kan slik synes at frykt kan føre til utfordringer, kjærlighet kan føre til muligheter. Et slikt resonnement, basert på funnene i datamaterialet, gir koherens med Browns funn knyttet til hvordan helhjertede mennesker lever, sammenlignet med hvordan sårbarhetsarmering som fryktbasert atferd kan skape flere vanskelige utfordringer (2012).

I resultatet synes frykt og kjærlighet stadig å bli referert til som to tilstander som er fundamentalt styrende for mennesker. Man handler enten ut ifra frykt eller ut ifra kjærlighet, der den ene fungerer som motpol til den andre. Spørsmålet *gjør jeg dette ut av frykt eller gjør jeg dette ut av kjærlighet?* synes således gjennom datamaterialet å være sentralt for informantene sin filosofi. Motsetningene mellom frykt og kjærlighet kan spores også hos Brown (2012).

5.3.1 Forutsetninger for å kunne skape slike muligheter

Det kan synes at forutsetningen for å kunne skape disse mulighetene handler om hvordan lederen forholder seg til seg selv og sin egen praksis som leder. Lederne i utvalget er tydelige på at det må starte med dem, og at de må være villige til å utvikle seg sammen med de ansatte gjennom kontinuerlig selvrefleksjon og bevissthetstrening. Det å ha vilje til å initiere og vedlikeholde slik prosesser synes å være avgjørende. Dette skjer gjerne ikke helt av seg selv. En videre antakelse basert på datamaterialet kan således være at dette krever et helt bevisst valg av den aktuelle lederen. På et eller annet tidspunkt kan det virke som om lederen har vært i en situasjon der valget om å lede på en anerkjennende, ekte og omsorgsfull måte er blitt tatt. Dette funnet samsvarer med de funn Fuda viser til i sine ledelsesstudier (2013). Disse forutsetningene om å ta utgangspunkt i seg selv, både fra sitt indre landskap og fra sin egen

anskuelse over det ytre landskap, gir også gjenklang innenfor Lemniskaten (Bos, 1993) og i Browns studier (2012).

Informantene formidler at en grunnleggende trygghet i seg selv, og en positiv tro på de ansatte er forutsetninger for å skape muligheter til å løfte de ansatte, og for å skape trivsel og motivasjon. En tro på at de ansatte har både ressursene og de rette intensjonene for arbeidet, samt et grunnleggende positivt menneskesyn kan således synes å være en forutsetning for å kunne skape tillit og trygghet i relasjon til medarbeiderne.

Herunder synes det å se den ansatte med hjertet som en forutsetning. I datamaterialet omhandler det å se et annet menneske med et åpent hjerte om evnen til å møte mennesket i kjærlighet, blottet for fordommer. Ifølge Brown vil det å leve helhjertet bety å møte andre mennesker med empati, med mot og å være relasjonelt påkoblet. Ikke minst søker de helhjertede et avklart forhold til sin egen sårbarhet (2012). Funn i data ser ut til å bekrefte det Brown fant i sine studier, og håndtering av følelser og sårbarhet synes å være av betydning også i en ledelseskontekst. Man kan således gjerne betegne lederne i utvalget for å være *helhjertede ledere*.

5.4. Når sårbarhet og følelser skaper utfordringer i ledelsesutøvelsen

Selv om funnene viser at følelser og sårbarhet i utgangspunktet er naturlig og iboende i alle mennesker, så fremkommer det i data at det imidlertid ikke nødvendigvis oppleves like naturlig for alle. Brown peker også på menneskelig atferd som indikerer at sårbarhet og følelser kan oppleves ubehagelig og derfor forsøkes å holdes på avstand (2012).

De utfordringene som utpeker seg i datagrunnlaget omhandler på ulike måter de situasjonene der avklarte og ekte følelser står overfor et publikum som ikke synes å ville ta imot. Mottaker synes av en eller annen grunn ikke å være komfortabel med det som presenteres.

Informantene uttrykket, som tidligere nevnt, at de tar høyde for at følelser ikke er like naturlig for alle, og gjerne ikke reflekteres over i særlig grad. Mange kan være redde for både sine egne og andres følelser. Dette samsvarer også med Brown (2012) og Fuda (2013) sine funn om hvordan sårbarhet og følelser blir håndtert. Utfordringene som det vises til indikerer at det gjerne ikke er den bevisste inkluderingen av følelser i ledelsesutøvelsen som i seg selv er problematisk. Det som synes problematisk er at i enkelte situasjoner, i møte med enkelte andre, blir en slik praksis ikke akseptert. Det er de reaksjonene eller triggerresponsene som

oppstår i kjølevannet av dette som fører til utfordringer for lederne i utvalget, ikke deres tilnærming til ledelse i seg selv.

Slik utfordringene med følelser i ledelsesutøvelsen indikerer, ser det også ut til at de nevnte utfordringene er mest aktuelle dersom mottaker ikke er imøtekommende overfor å håndtere andres sårbarhet, selv skulle uttrykke sårbarhet, eller det å fremstille seg som den man egentlig er, med sine styrker og svakheter.

Datamaterialet viser for eksempel hvordan en leder som er følelsesmessig frakoplet kan oppleves forvirrende overfor de ansatte. En slik leder viser ikke en ekte versjon av seg selv, og kan dermed være bærer av «masken». Masken har som funksjon å skjule hvem man egentlig er, og kan skape frykt, tvil og usikkerhet hos medarbeiderne. De vet ikke om eller når lederen er troverdig (Fuda, 2013). Følelser og sårbarhet kan slik bli en utfordring i ledelsesutøvelsen.

Til syvende og sist kan dette synes å være det informantene, gjennom ulike eksempel, trekker frem som sin hovedutfordring. Utfordringer kan oppstå i de tilfeller trygghetsrommet der sårbarheten er velkommen, ikke eksisterer. Sagt på en annen måte, utfordringer i ledelsesutøvelsen vil med høyere sannsynlighet kunne oppstå der sårbarhet ikke anerkjennes eller der hvor man frykter å være sårbar. Dette kan synes å stå i sterk relevans til sårbarhetsarmeringen vist til i kapittel to, der man med utgangspunkt i usikkerhet og frykt kan utvikle ulike typer atferd for å skape distanse til følelser. Denne frakoplingen til egne følelser kan føre til at man heller ikke er aksepterende overfor andres følelser (Brown, 2012). For eksempel viser datamaterialet til at en informant måtte holde tilbake sin entusiasme og begeistring ettersom dette ikke ble ansett som innenfor normen ved arbeidsplassen. Dersom man har et uavklart og lite aksepterende forhold til følelser og sårbarhet, kan følelser av iver og begeistring oppleves som følelsesmessig eksponering og mangelfull følelsesmessig kontroll. En følgende reaksjon på dette kan således være umiddelbar frykt og ubehag, og videre avvisning av en engasjert og begeistret medarbeider.

Det ser imidlertid ikke ut til at lederne i utvalget anser disse utfordringene for å være avgjørende eller skape så store hindringer for dem at de ikke lengre ser muligheter til å praktisere sin tilnærming. Informantene synes å ha aksept og forståelse for de bakenforliggende årsakene til at disse utfordringene kan oppstå, og vurderer dem ikke som lammende eller begrensende. Dette kan bety at utsiktene til å skape muligheter ved å lede fra hjertet, oppfattes som superior overfor de utfordringene som følgelig kan oppstå.

For en leder som er frakoplet følelsene sine, kan dette derimot synes å indikere en høyere sannsynlighet for at denne lederen vil møte på utfordringer i det relasjonelle trygghets- og tillitsskapende arbeidet i bedriften. Samtidig viser resultatene til at det i et arbeidsmiljø hvor leder er følelsesmessig frakoblet, og dermed gjerne drevet av andre intensjoner, vil kunne oppstå utrygghet og frykt. Videre kan dette føre til at man som ansatt ikke våger å gjøre feil eller følge opp spennende idéer for bedriften. Dette kan bety at en følelsesmessig frakoplet leder vil kunne få utfordringer knyttet til kreativitet, innovasjon og utvikling, og videre til produktivitet og resultater i sin bedrift. Slik kastes igjen lys over Browns studier, og de ulike typer sårbarhetsarmering for å holde sårbarheten og følelsene på avstand (2012).

Ettersom sårbarhet og følelser er iboende egenskaper kan de nevnte utfordringene videre anses som utfordringer som opptrer som en like naturlig følge av disse. Altså, uten å være forbeholdt ledelsesfeltet. Med andre ord, utfordringer knyttet til følelser og sårbarhet vil mest sannsynlig forekomme uansett, helt uavhengig av konteksten. Der det er mennesker finnes følelser, der det er følelser finnes sårbarhet, der det er sårbarhet kan situasjonen og samhandlingen bli sår, vanskelig og utfordrende.

Ettersom lederne i utvalget inkluderer et bevisst, avklart og aksepterende forhold til følelser og sårbarhet, vil utfordringene knyttet til dette løftes og identifiseres. Utfordringene vil da gjerne bli mer synlige. Informantene peker alle på hvordan man må undersøke bakenfor følelsene, der sårbarheten ligger med sine frykter og gamle mønstre. Selv i en ledelseskontekst bør menneskets mest grunnleggende emosjonelle behov anerkjennes, behovet for kjærlighet og tilhørighet. Ved å se mennesket i lys av, og som et produkt av dette behovet, kan en leder møte medarbeideren eller situasjonen med en innsikt som treffer der det gjelder, og slipper dermed å gå unødige omveier i en situasjon som likevel gjerne ikke omhandler det tilsynelatende. Dersom man som leder ikke er klar over dette, vil utfordringene feilaktig kunne bli knyttet opp mot andre symptomatiske årsaksfaktorer.

Slik vil det avgjørende ikke nødvendigvis være hvorvidt det oppleves utfordrende situasjoner på arbeidsplassen, men imidlertid i hvilken grad lederne er i stand til å møte de situasjonene som måtte oppstå med riktig kunnskap og kompetanse.

I dette kapittelet har sentrale funn blitt sett i lys av teoretisk rammeverk presentert i kapittel to. Det synes å fremkomme en sterk overenstemmelse mellom disse. Dette kan synes å indikere at elementer som sårbarhet og følelser er viktige i arbeidssituasjoner, og bør derfor sees i relasjon til ledelsesutøvelsen.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Ledelseslitteraturen som anvendes i dag kan oppleves ulik og mangfoldig. De idéene og tilnærmingene som presenteres retter ofte oppmerksomheten mot eksplisitte ledelsesprosesser som skal implementeres i bedriften for å oppnå eller styrke resultater. Disse prosessene iverksettes som en bevegelse *utover* i bedriften. Oppskrifter for ledelse synes i mangelfull grad å vektlegge indre prosesser, til tross for at det er de indre prosessene som kan synes å være mest avgjørende for atferd og handling. Det er således blitt forsøkt å rette oppmerksomheten mot et slikt tilsynelatende gap, med fokus på følelser og sårbarhet, samt presentere en alternativ og supplerende tilnærming til ledelsesutøvelsen.

Videre følger en oppsummering av forskningsprosjektet, inkludert hovedfunn. Deretter avsluttes oppgaven med noen konkluderende kommentarer.

Problemstillingen som har fungert som utgangspunkt for studien har vært som følger:

Hvordan oppleves en ledelsesutøvelse som inkluderer et bevisst og avklart forhold til følelser og sårbarhet?

Det ble foretatt dybdeintervjuer med fem ledere som har vært deltakere ved lederutviklingsforetaket Leadership by Heart Academy. Deres erfaringer og refleksjoner omkring følelser og sårbarhet i ledelsesutøvelsen ble samlet inn for å besvare problemstillingen. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene var det ønskelig å finne ut hvilken forståelse lederne selv la i disse begrepene, samt hvordan inkludering og anvendelse av sårbarhet og følelser i ledelsesutøvelsen kan oppleves. Det ble videre undersøkt hvilke muligheter en slik ledelsespraksis kan skape, og om det da vil ligge noen forutsetninger til grunn. Til sist ble noen av utfordringene knyttet til sårbarhet og følelser i ledelsesutøvelsen formulert.

Resultatene viser at selv om informantene presenterte svarene sine på individuelle måter, synes det å fremkomme store likheter mellom betraktningene i utvalget. Det fremholdes en samlet oppfatning av at både sårbarhet og følelser er iboende og naturlige elementer for mennesket. Følelser anses som kroppslige og kommunikative fornemmelser med et innhold av viktig informasjon. Av den grunn ble det vist til betydningen av å rette oppmerksomheten mot det som måtte befinne seg bakenfor følelsen, spesielt i situasjoner der vanskelige eller negative følelser formidles. Følelsen fungerer som en budbringer, med viktig informasjon om

situasjonen og menneskene. Denne informasjonen kan ofte oppleves noe utilgjengelig, men den synes likevel vesentlig å få tak i.

Sårbarhet ble beskrevet som et begrep med en tosidig forståelse. Utrygghet, usikkerhet og frykt på den ene siden, og trygghet, kjærlighet, styrke og mot på den andre siden. Resultatet viser at det å våge å være seg selv, og gi slipp på den man tror at man burde være, fremstår som en absolutt styrke med rot i det å være sårbar.

Videre viser resultatene at sårbarhet og følelser inkluderes i ledelsesutøvelsen ved å praktisere kontinuerlig bevissthetstrening og erkjennelse omkring hva som rører seg i ens indre, i kombinasjon med å møte seg selv og andre med en respekterende og aksepterende holdning basert på tro og tillit. En måte en slik inkludering anvendes i praksis kan synes å være den bevegelsen lederne i utvalget viser til når de snur følelser på arbeidsplassen fra å bære preg av negativitet til å bli omformet til indre motivasjon og drivkraft. Dette kan de få til ved å møte de ansatte i følelsene, eller sagt på en annen måte som også gir gjenklang i datamaterialet, ved å kommunisere på ekte vis, fra hjerte til hjerte.

Datamaterialet indikerer at ved å inkludere sårbarhet og følelser i ledelsesutøvelsen kan det skapes muligheter. Den muligheten som synes å vektlegges aller mest er muligheten til å skape et godt arbeidsmiljø for de ansatte. Følgene av ekte, trygge og tillitsfulle relasjoner fremholdes som heldig både for arbeidsgleden, og for produktivitet og resultat. Motivasjon og trygghet er to element som fremheves i datamaterialet. Gjennom å legge til rette for motivasjon og trygghet slik vist til ovenfor, skapes muligheten til å løfte andre til å bli den beste versjonen av seg selv. Sistnevnte synes å være et felles mål blant lederne i utvalget.

Samtidig viser undersøkelsens resultater at visse forutsetninger ligger til grunn for å kunne skape slike muligheter vist til over. Det kan synes å være et helt bevisst valg fra informantenes side å gi plass i ledelsesutøvelsen til de indre prosesser som omhandler sårbarhet og følelser. Det å ha et bevisst, avklart og aksepterende forhold til egen sårbarhet og egne følelser presiseres således som en forutsetning. Informantene synes å utvise en sterk vilje til selvbevissthet og selvrefleksjon i håndteringen av egen sårbarhet og egne følelser. Også ved å forsøke å se etter ressurser og drivkrefter når medarbeidere viser sine følelsspektre. Lederne legger stor vekt på å lede gjennom selv å gå foran som gode eksempler på hvordan møte seg selv og andre mennesker. De fremholder at for å oppnå utvikling og påvirkning på arbeidsplassen må de starte med seg selv.

Resultatene peker videre mot at det som kan anses å være en utfordring ved denne måten å tilnærme seg ledelse på, er når medarbeidere man samhandler med synes å avvise dette som en hensiktsmessig og viktig praksis. Det er spesielt utfordrende dersom slike holdninger er representert i egen ledergruppe eller blant overordnede ledere. Samtidig kan man også forstå at utfordringer knyttet til sårbarhet og følelser kan forekomme alle steder hvor mennesker er i samhandling. Disse utfordringene kan dermed betraktes som naturlige følger av menneskelige iboende egenskaper, og kan slik forstås å eksistere uavhengig av arbeids- og ledelseskontekst.

Utvalget i dette studiet har ervervet en spesiell kunnskap og kompetanse, samt erfaringer, omkring aktualitet og håndtering av indre prosesser knyttet til ledelse. Som en oppsummering i lys av utvalgets utsagn fremholdes betydningen av å ta indre prosesser på alvor ettersom disse styrer atferd i større grad enn man skulle tro. Hensyntaken til sårbarhet og følelser er derfor spesielt viktig i ledelsesutøvelsen, både for trivsel og for resultater. Slik hensyntaken skjer gjerne ikke av seg selv, men ved å ta et aktivt valg. Det synes samtidig å kreve en høy grad av bevissthet og bevissthetstrening, anslagsvis gjennom et oppgjør med eksisterende frykter, fordommer og antakelser. Til sist handler det om å ta et uforbeholdent ansvar for det en selv sender ut i verden, og videre la andre eie ansvaret for sine bidrag.

Konkluderende kommentarer

Det kreves naturligvis av en leder å opprettholde en adekvat oversikt over sine organisatoriske omgivelser. Samtidig viser både utvalgt litteratur og funn i dette studiet til muligheter som kan skapes dersom lederen også retter oppmerksomheten innover, og leder fra det stedet inni seg som gir plass til hele mennesket på arbeidsplassen. Det vil si å anerkjenne at den ansatte er et sårbart og følelende vesen først og fremst, for tanker og handlinger kommer gjerne deretter. Slik definisjonen på ledelse viser til i kapittel to, søker man som leder å påvirke ansatte i bedriften til at noe skal skje. I lys av denne undersøkelsens resultater fremholdes således en klar oppfordring til denne lederen om å møte de ansatte nettopp i deres følelser. Helst ifra stedet i lederen selv, der trygghet, tillit, tro, empati og mot kan genereres, nemlig fra hjertet. Som tidligere nevnt, kan man slik anse denne tilnærmelsen til ledelse som *helt hjertet ledelse*.

Innledningsvis vises det til et tilsynelatende tomrom mellom handlingene og handlingenes opphav, en salgs uuttalt «missing link» mellom det indre og det ytre i ledelseslitteraturen. Denne oppgavens formål har således vært å forsøke å belyse dette i relasjon til følelser og

sårbarhet i ledelsesutøvelsen. Disse elementene synes i hovedsak å være styrende i de indre prosesser, og videre ha en vesentlig effekt på handlingene som følger. Det kan dermed se ut til at følelser og sårbarhet er to grunnleggende egenskaper som *kobler sammen* det indre og det ytre, og at disse fyller rommet mellom handlingenes opphav og faktisk atferd.

Slik kan man anse helhjertet ledelse som en tilnærming til ledelse som søker å fange opp og ivareta den delen av feltet som vanligvis ikke mottar mest oppmerksomhet, til tross for at denne synes å være av avgjørende betydning. Dette prosjektets formål var ikke i hovedsak å studere foretaket Leadership by Heart. I datamaterialet synes man imidlertid å kunne finne at LBH fungerer som en utdanningsplattform for nettopp en slik tilnærming til ledelse det her vises til.

Videre kan en slik tilnærming også foreslås som et utviklingsverktøy, med muligheter for egenutvikling, personalutvikling og driftsutvikling. Det kan således holdes frem en antakelse om at det gjerne er grunnleggende for all *vellykket* utvikling å ha et avklart og oppriktig møte med sine egne følelser.

Både resultatene og utvalgt teori beskriver en distinksjon mellom frykt og kjærlighet. Det synes slik at sårbarhet og følelser i en tilstand av frykt, usikkerhet og utrygghet, fører til fryktbasert atferd. Likeledes fører sårbarhet og følelser i en tilstand av trygghet, takknemlighet og mot, til kjærlighetsbasert atferd. Selv om dette kan oppleves som en noe abstrakt og generell forklaring synes indikasjoner på at dette er en betraktning verd å reflektere nærmere over, også innenfor ledelsesfeltet.

Ved å legge resultatets analyse og drøfting ved denne oppgaven til grunn, kan en oppfordring for fremtiden formuleres. Denne inneholder et forslag om å møte ledelsesfeltet med et helhetlig syn som tar høyde for både mennesket i bedriften, i tillegg til formell drift. Et fokus på det ene utelukker ikke nødvendigvis det andre. Spesielt misvisende er gjerne en oppfatning om at dersom man gir rom for følelser i bedriften så vil produktiviteten gå ned fordi det forstyrrer for målrettet arbeid og effektivitet, og at i verste fall vil alle følelsene «ta over» hele bedriften. Her presenteres en tilnærming der det antas å være tvert imot. Håndtert på riktig måte, kan følelser i bedriften snarere øke motivasjonen og arbeidsgleden. Det ene utelukker dermed ikke det andre, det ene vil heller kunne føre til det andre. Ved å ha et fokus på at menneskene i bedriften skal oppleve indre motivasjon som et resultat av aspektene nevnt gjennom teksten, kan dette føre til innovative og kreative løsninger for bedriften, med økte muligheter for økonomisk gevinst som en følge av det.

Selv om funn i undersøkelsen viser en sterk relevans knyttet til sårbarhet og følelser, kan det imidlertid ikke utelukkes at det kan være andre årsaker utover disse som også kan legges til grunn for atferd, eller aspekter som knytter sammen intensjon og handling. Under intervjuene i undersøkelsen ble for eksempel begrepet *intuisjon*, og lignende beskrivelser, nevnt flere ganger. Et forslag til videre forskning vil kunne være å undersøke dette nærmere, for å finne ut hvilke muligheter og andre implikasjoner et avklart forhold til elementet intuisjon kan ha for ledelsesutøvelsen.

I dette studiet er utvalget øvet i å forholde seg til egne indre prosesser slik beskrevet i oppgaven. Det hadde vært av interesse å anskaffe et overblikksbilde over hvordan følelser og sårbarhet håndteres over de grove linjene innenfor ledelsesfeltet. Et ytterligere forslag til videre forskning ville kunne være å foreta en undersøkelse med et langt bredere utvalg av informanter i ulike typer lederstillinger, både i offentlig sektor og i det private næringsliv. En slik kartlegging ville gjerne kunne gi en indikasjon på hvor stort (eller lite) gap det er mellom slik verden er, og slik vi nå har sett at den kan bli.

7.0 Referanseliste

- Andersen, S.S. 2006. Aktiv informasjonsintervjuing, *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, Vol.22, (s. 278-298).
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. 2. utg. Cambridge: Policy Press
- Bos, L. (1993). *Judgement-formation: a dynamic model*. Zwolle/ Nederland: Stichting Dialog
- Bos, L. (2005). *Forming Judgements. A path to inner freedom*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.
- Brown, B. 2010. Ted X Houston. *The Power of Vulnerability*. Tilgjengelig fra: https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability (Hentet 04.juni 2015)
- Brown, B. (2012). *Daring Greatly. How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. New York: Gotham Books.
- Danemark, et al. 1997. Generalisering, vitenskapelig slutledninger och modeller för förklarande samhällsvetenskap, fra Danemark et al. *Att förklara samhället*, (s.123-172). Lund: Studentlitteratur.
- Fuda, P. (2013). *Leadership Transformed. How Ordinary Managers become extraordinary leaders*. New York: New Harvest.
- Guldvik, I. (2002) Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. (s. 32-49). Nr. 1.
- Jacobsen, D. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Kalleberg, R. (2009). Dokumentasjon, analyse og svar- dialogen med leserne. Fra Kalleberg, R., Malnes, R. og Engelstad, F. (2009). *Samfunnsvitenskapenes oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer*. (s. 82 -109). Oslo: Gyldendal Akademiske.

Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited

Ottesen, O. (2011). *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Seyffarth, B. Å. & Svenning, P. (2014) *Kunsten å coache. En praktisk innføring i Leadership by Heart Coaching*. Creative Commons: Norge (CC BY-NC-ND 3.0 NO).

Skog, O-J. (2013). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademiske

Steiner, R. (2002) *The Study of Man. Lecture V*. Tilgjengelig fra: <http://wn.rsarchive.org/Lectures/GA/GA0293/19190826a01.html> (Hentet 07.juni.2015).

Tharaldsen, K. B. (2011). Relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse. Å bruke teori i praksis* (s. 162-183). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods*. 5. utg. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

8.0 Vedlegg: Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:

Kjønn:

Alder:

Utdannelses-/ arbeids-/ erfaringsbakgrunn:

Hvilken type lederstilling har du i dag?

Hvor mange års ledererfaring har du?

Når tok du coachingutdannelsen?

1. Følelser

- a. Hva er din forståelse av begrepet *følelser*?
- b. Hvordan inkluderer og anvender du følelser som et element i din ledelsesutøvelse?
- c. Hvordan kan denne måten å anvende følelser på skape muligheter i ledelsesutøvelsen?
- d. Hvilke utfordringer har du erfart kan oppstå ved å inkludere følelser i ledelsesutøvelsen?

2. Sårbarhet

- a. Hva er din forståelse av begrepet *sårbarhet*?
- b. Hvordan inkluderer og anvender du sårbarhet som et element i din ledelsesutøvelse?
- c. Hvordan kan denne måten å anvende sårbarhet på skape muligheter i ledelsesutøvelsen?
- d. Hvilke utfordringer har du erfart kan oppstå ved å inkludere sårbarhet i ledelsesutøvelsen?

3. Hvilke forutsetninger finnes for å kunne skape muligheter gjennom følelser og sårbarhet?

4. Hva var bakgrunnen for at du valgte å ta utdannelsen *Leadership by Heart Coaching*?

5. Hvilke følger har en slik utdanning hatt for deg, personlig og som leder?

6. Hva opplever du som det viktigste du lærte under utdannelsen?

7. Skiller ditt nåværende syn på ledelse seg fra måten du forstod og praktiserte ledelse på før du tok utdannelsen? Hva har endret seg? Hva har ikke endret seg?