



## **Naken. Ikkje kamuflert**

*Toppleiar sine perspektiv på kjærleik og leiing i vår tid*

Gro Mykkeltvedt

VID Vitenskapelige Høgskole

Oslo

Masteroppgåve

Master i familierapi og systemisk praksis

Tal ord: [20 006]

30. oktober 2020

### **Opphavsrett**

Forfattern har opphavsretten til rapporten.

Nedlasting for privat bruk er lov.

## Samandrag

Dei siste tre åra har eg utarbeidd og gjennomført leiarprogram. Evalueringar syner at det å vera trygg, skape tillit, ha mot og våge å vera seg sjølv er eigenskapar leiarar ynskjer å bli betre på. Ut frå desse tilbakemeldingane vaks det fram ei nysgjerrigheit i meg for å finne ut kva det er og kvar det er ein må starte for kunne ta på seg ei rolle og eit ansvar som leiar. Ut i frå dette vart problemstillinga «*Korleis forstår toppleiar kjærleik som ei leiarhandling?*» Forskingsspørsmåla eg valte er; Kven har lært deg om kjærleik? Kva betydning har lært kjærleik å seie for utøving av leiing? Har kjærleik nokon form for uttrykk (handlingar/praksis) i utøving av leiarskapet?

Fem informantar er intervjuja, alle har eller har hatt ei rolle som toppleiar i store Norske konsern. Det vart nytta semistrukturert intervju som samtaleform. Analysemetoden er Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). IPA som metode vert nytta for å undersøkje korleis menneske skapar mening gjennom eigne livserfaringar.

## Summary

The last couple years I've developed and managed a leader program. Evaluations show that qualities like trusting, sadness and courage, especially when it comes to being yourself, are qualities that leaders want to get better at. The statements made me curious of how and where a leader got to start to become the version of themselves. Depending on this my task became "how does a top leader understand love as an action?" The research questions I chose are: Who thought you about love? What does love got to do with leadership? Has love been expressed in any type of way in your leadership?

Five different informants are interviewed and they've all had major lead roles in Norwegian organisations. The analysis method I've used is Interpretative Phenomenological Analysis, and it's been used to see how humans make decisions on what they've experienced in life.

## FORORD

Eg ser meg attende på reisa med masteroppgåva. Vegen har blitt til medan eg har gått. Reisa har sett spor. Eg har fått ny lærdom. Blitt inspirert. Eg har kjent på frustrasjon og eg har kjent på motlausheit. Mest av alt har eg kjent på glede. Ei glede og takksemnd.

Takksemda vert større og djupare i skrivande stund. Vi er vitne til ei verd i krise. Covid-19 skapar uvisse og frykt. Menneske mister fridom. Vert redde. Leiarar blir sett på prøve.

Eg vil takke informantane for å ha delt personlege historier frå egne liv. De gav meg eit nytt syn og endå større respekt for det å ha ei toppleiarrolle.

Takk til deg min kjære rettleiar Magne Olav Mæhle. Du har fått meg til å løfte blikket. Takk til medstudentar for latter og for gråt. Takk til deg kjære lærar Lennart Lorås. Du motiverer med begeistring og engasjement. Sjeldan har eg møtt ein mann med så stor simultankapasitet. Takk til deg kjære kollega Terje Hofsmarken. Du har gitt meg konstruktive kritikk heile vegen. Takk til deg Anne Kyong Sook Øfsti. Du gav meg det innspelet eg trengte. Takk til dei aller kjæraste. Mine næraste; Lena, Magnus, Trygve. Bonusjentene Selina og Andrea. Takk til deg kjære Nils Asbjørn.

*Kjærleiken kjennes når vi oppnå kontakt.*

**Jeg holder ditt hode** (Stein Mehren)

Jeg holder ditt hode  
i mine hender, som du holder  
mitt hjerte i din ømhet  
slik allting holder og blir  
holdt av noe annet enn seg selv  
Slik havet løfter en sten  
til sine strender, slik treet  
holder høstens modne frukter, slik  
kloden løftes gjennom kloders rom  
Slik holdes vi begge av noe og løftes  
dit gåte holder gåte i sin hånd

## Innhald

1 INNLEIING .....	8
1.1 Problemstilling .....	9
1.2 Avgrensing av problemstilling .....	9
1.3 Avklaring av omgrep .....	9
1.4 Oppgåva si oppbygging .....	10
1.5 Relevans for fagfeltet .....	10
2 TEORI .....	11
2.1 Leiing .....	11
2.2 Systemisk leiing .....	12
2.3 Sosialkonstruksjonisme i organisasjonar .....	12
2.4 Systemisk tenking .....	12
2.5 Anerkjennande, systemisk utforsking .....	13
2.6 Coordinated Management of meaning (CMM) .....	15
2.7 Narrativ praksis i leiing .....	17
2.8 Kjærleik .....	18
2.9 Mindfulness, mot og sårbarheit .....	18
2.10 Humberto Maturana .....	19
2.11 Kjærleik som ei anerkjennande form .....	21
2.12 Teori om det etiske ansvar .....	22
3 METODE .....	23
3.1 Kvalitativ metode .....	23
3.2 Kvalitative intervju .....	23
3.3 Utvikling av intervjuguide .....	24
3.4 Utval og rekruttering .....	24
3.5 Presentasjon av informantane .....	25
3.6 Prøveintervju .....	25
3.7 Gjennomføring av intervju .....	25
3.8 Transkribering av intervju .....	26
3.9 Interpretative Phenomenological Analysis .....	26
3.10 Stega i IPA analyse .....	27
3.11 Døme på kode-prosessen .....	28

3.12 Etikk .....	29
3.13 Validitet og reliabilitet .....	29
4 PRESENTASJON AV FUNN .....	30
4.1 Funn 1: Personleg tryggleik som fundament.....	30
4.2 Funn 2: Sårbarheita si kraft .....	34
4.3 Funn 3: Kjærleik i leiing .....	37
4.4 Oppsummering av funn .....	40
5 DISKUSJON .....	40
6 AVSLUTTENDE DEL .....	55
6.1 Implikasjonar for vidare forskning.....	55
6.2 Implikasjonar for praksis.....	55
6.3 Moglege svakheiter ved studien.....	56
6.4 Avsluttande kommentarar .....	56
7 Vedlegg .....	61
7.1 Vedlegg 1 Informasjonsskriv .....	61
7.2 Vedlegg 2 Samtykkeerklæring .....	62
7.3 Vedlegg 3 Intervjuguide.....	63
7.4 Vedlegg 4 Samtykkeerklæring frå informantane.....	66

# 1 INNLEIING

Gjennom mange år har det undra meg at kjærleik ikkje vert omtala som tema innan leiing. Undringa mi kjem frå egne erfaringar. Det er forska på omsorg, tillit og tilknytning i forholdet til leiing, men ikkje kjærleik. Å snakke inn kjærleik i leiing er relativt nytt og er framleis eit framandord for mange leiarar. Det kan hende eg provoserer med å ta inn omgrepet kjærleik i leiing, og det er ikkje viktig. Det viktige er å sjå om kjærleik er ei bevisst leiarhandling. Definisjonen av kjærleiken knytt til denne oppgåva, handlar om det relasjonelle bandet mellom leiar og dei tilsette. Dei gamle grekarane hadde minst fire omgrep for kjærleik; eros, filia, storge og agape. Filia er den som best kan relaterast til venskap- broderkjærleiken, og det som best kan knytast til leiing. Det er kjærleik som femnar kring det å ha interesse for noko (filia finn ein igjen i fleire samansetningar som til dømes filantropi og filologi). Leiarar kan knyte kjærleik til grekarane sitt «agape». Agape var den kjærleik som søker det beste for andre, den andre orienterte kjærleiken. Slik som leiar har fokus på å gjere andre vel. Det er den kjærleik som ikkje søker sitt eige, men som søker det beste for andre, denne oppgåva fokuserer på.

Studien vil forsøke å gi eit bilete av kva som er gjeldande innafør leiing i dag. Gjere leiarar merksame på eit eventuelt gap mellom etablerte sanningar og det informantane påstår er viktig. Eit ynskje er at studien kan bidra med nye perspektiv på leiing.

Det er ikkje noko nytt å knyte samanhengen mellom levd liv til utøving av profesjonell praksis, men det kan vera ein treng endå meir kunnskap og bevisstgjerjing om dette. Per Jensen (2008) gjorde ein studie på om og korleis familieterapeutar sine private og personlege liv influerte praksis som yrkesutøvar og omvendt. Han oppsummerte med å peike på at skilje mellom privat, personleg og profesjonelt liv ikkje er så avgrensa som det vert framstilt, og at personar sine livshistorier har stor innverknad på praksis. Sidan dette funnet vart gjort om terapeutar og deira praksis, vonar eg studien min kan bidra til auka kunnskap om leiing i vår tid.

Eg vonar oppgåva kan bidra med kunnskap kring det å vera leiar, og kva som kan vera nyttig å erverve seg av kompetanse. Eg har valt toppleiarar som informantar. Eliten av leiarar i samfunnet. Informantane er som erfarne fjellfolk. Dei veit som regel når det er på tide å snu. Dei veit at ein ikkje legg ut på langtur utan trening. Deira bidrag er verdt å lytte til.



### **1.1 Problemstilling**

Med utgangspunkt i temaet leiing i vår tid vart problemstillinga for studien: *“Korleis forstår toppleiar kjærleik som ei leiarhandling?* Studien har fyljande forskingsspørsmål: (1) «Kven har lært deg kva kjærleik er, (2) «Kva betydning har lært kjærleik å seie for utøving av leiarrolla og (3) «Korleis kjem kjærleik til uttrykk som handlingar/praksis i utøving av leiarrolla? Spørsmåla er fenomenologiske og undersøker informantane sine opplevingar, erfaringar, samspel og relasjon i livsreisa til den enkelte. Spørsmåla er meint å gje eit grunnlag for å forstå samanhengar og skape mening. Både for informant og for meg som forskar.

Intensjonen med forskingsspørsmåla er å undersøkje korleis informantane sjølv forstår og ser samanhengar mellom livsløp og kjærleik som grunnlag for god leiing. Det vert generert narrativ i samspelet mellom informant og meg. Forskingsspørsmåla skal bidra til å forstå og sjå om det er samheng mellom lært kjærleik, bevisstgjerjing kring kjærleik og konsekvensar for utøvinga av leiarrolla. Problemstillinga søker svar på kva sanning informantane har om leiing i vår tid. Vi skal saman utforske kva leiarar treng for å kunne stå i ein leiarrolle.

### **1.2 Avgrensing av problemstilling**

Det er kjærleik i kontekst leiing studien fokuserer på. Leiing er eit omgrep som kan bli forstått på ulike måtar. I denne studien er omgrepet sterkt knytt til evna å motivere og begeistre. Leiing er ein merkelapp ein legg på folk som har eit ansvar for resultat, men som til ei kvar tid må finne ut av kva det skal bestå i (Arnulf, 2018, s. 73). Å vera leiar kan såleis definerast som evna til å påverke andre for å nå eit felles mål. Ved å ta ansvar som leiar, tar ein automatisk ansvar for menneske. Ansvar for at menneske skal utvikle seg og skape resultat. Problemstillinga i oppgåva ser på om dei ulike leiarhandlingane har noko med kjærleik å gjere. Vidare har studien ei avgrensing til å gjelde toppleiarar. Det kan vera at tema er like aktuelt for leiarar på andre nivå, men dette tek ikkje studien høgde for.

### **1.3 Avklaring av omgrep**

Det er i konteksten leiing og leiarskap ein nyttar kjærleik som tema i denne studien. Kjærleik er i denne samheng sett på som det relasjonelle bandet mellom leiar og seg sjølv, og i forholdet mellom leiar og medarbeidar. Til dette bandet ligg det fleire omgrep det vert referert til i teksten. Blant anna omsorg, støtte og anerkjenning, respekt og likeverd. Eg søker å

utforske kor viktig eller ikkje viktig denne type kjærleik er i leiing. Det er ei klar avgrensing i omgrepet kjærleik, i skilje mellom kontekst leiing og den romantiske kjærleiken. Den romantiske kjærleik har dei same elementa som kjærleiken i leiing, men også noko anna. Begjær, berøring og kjærleikshandlingar er element ein knyter til romantisk kjærleik. Det er særst viktig å presisere at det ikkje er snakk om romantikk i denne oppgåva. Avklaring av omgrepet kjærleik vart tydeleg presisert for informantane. Det skal ikkje vera noko tvil om kva som er meint om kjærleik i denne samanheng. I oppgåva er undersøking, studien og oppgåva nytta om kvarandre. Dette er brukt for å få språket best mogleg.

#### **1.4 Oppgåva si oppbygging**

Oppbygging av oppgåva i kapittel er som fylgjer; Kapittel 1 gjev ein oversikt over oppgåva med tanke på val av tema og problemstilling. Kapittel 2 handlar om kva teoretisk grunnlag oppgåva er bygd på. Kapittel 3 omhandlar metode og analyse. Det er i kapittel 3 gjort greie for val av informantar, samt korleis intervju og transkribering har vorte gjort. Kapittel 4 er ein presentasjon av funn, medan kapittel 5 diskuterer funna. Kapittel 6 er avsluttande del. Til slutt litteraturliste og vedlegg. Det er i kvart kapittel gjort greie for kva det gjeldande kapittelet inneheld, slik at du som lesar til ei kvar tid veit kvar du er i presentasjonen av denne oppgåva.

#### **1.5 Relevans for fagfeltet**

Kompetansen i organisasjonar har eksplodert dei siste tiår. Teknologien har bidratt til kompleksitet og til større fart i næringslivet. Leiarkompetansen har blitt utfordra. Ein leiar skal vera vegvisar, veksøkjjar og nøytral observatør. Forventningane til leiar er høge. Leiing er ganske enkelt å snakke om. Vanskeleg i praksis. Leiarkompetanse handlar om å få organisasjonen til å lukkast i praksis (Arnulf, 2020).

Denne studien undersøker kva toppleiarar ser på som viktige faktorar for å vera leiar i dag. Studien skal bidra til større forståing kring tema leiing. Leiing har dei siste tiår vorte eit eige fagfelt. Tidlegare var det ofte fagfolk innan økonomi eller ingeniørkunsten som fekk leiarroller. Slik er det ikkje lengre. No er det meir personlegdomen som gjeld. Satt litt på spissen kan ein seie at leiarar har fått jobben “på grunn av cv 'en og fått sparken på grunn av personlegdomen” (Arnulf, 2020). No har personlegdomen vorte viktigare innan leiing. Relasjonskompetanse er naudsynt. Det å forstå essensen i samspelet mellom menneske er avgjerande.

Studien er høgst relevant for fagfeltet.

## 2 TEORI

Ei undersøking av leiarar sine eigne livsopplevingar knytt til kjærleik og korleis dette spelar inn på leiarrolla, kan gjerast med utgangspunkt i ulike teoretiske perspektiv. I dette kapittelet vil eg gjere greie for kjærleik og leiing som to sjølvstendige fenomen. Utvalet av teori knytt til leiing har utgangspunkt i sosialkonstruksjonismen, det systemiske perspektiv og mindfulness.

### 2.1 Leiing

Vi står midt i ei verdsomfattande krise. Aldri før i fredstid har det vore så høg arbeidslause i Noreg. Aldri før har så mange leiarar vorte utfordra på leiarskapet sitt. Det å forstå kva leiing i vår tid handlar om er avgjerande både for menneske og for kapital.

Dei gamle måtar å leie på er under oppbrott. Dei system som virka i eit industrialisert samfunn verker ikkje lengre. Menneske forventar å bli møtt som heile menneske, med hjarte og hjerne, følelsar og intellekt (Brun, Corneliussen, 2013, s. 29). Det instrumentale leiarskapet er på veg bort. Samhandling og tverrfagleg samarbeid er det gjeldande. Verda syner oss at alle er gjensidig avhengig av alle for at vi skal ha det bra. Covid-19 er eit bevis på kor viktig samhandling er og kor viktig god leiing er. Heilt sidan i mars har vi kjent på kroppen kor viktig tydeleg informasjon er. Vi har lagt merke til dei som er gode leiarar og guider oss trygt gjennom denne krise.

Eit leiarskap basert på eit systemisk perspektiv er på full fart inn i næringslivet. Leiarar har blitt meir interessert i å forstå dei komplekse samhengane i leiarjobben. Leiarar ynskjer kunnskap om sjølvregulering i det daglege samspelet. Dette syner både erfaringar frå eige arbeid og i tillegg tilbakemeldingar frå informantane i denne studien. Leiarar skal søkje å løyse ulike problem for å få gode resultat for organisasjonen.

Vår nye forsvarssjef heiter Eirik Kristoffersen. Kristoffersen markerer eit skifte i leiing. Han har fortalt heile folket ulike livshistorier. Om kjærleiken. Om dårlege val. Om det å ha ofra jobben til fordel for barna. Aldri før har vi høyrte ein firestjerners general fortelje om leiarlivet på ein slik måte. Kristoffersen er den nest yngste forsvarssjefen gjennom tidene. Han

markerer eit skifte. Både i leiarrolla og i korleis framtida skal sjå ut. Han gir tydeleg signal om at han skal forsvare landet gjennom kjærleik.

## **2.2 Systemisk leiing**

Leiarskap med utgangspunkt i systemisk tenking og praksis, baserer seg på å setje retning, koordinere mening og handling, som skal setje oss i stand til å ta dei avgjerder som vert omsett til verdiskapande praksis og resultat (Hornstrup, Loehr-Petersen, Johansen, Madsen, Specht, 2019).

Systemisk leiing handlar om språk, merksemd og heilskap. Det handlar om å kunne forstå og skape konstruktive og effektive relasjonar for å nå felles mål. Med å arbeide systemisk får vi tilgang til korleis menneske opptrer i sosiale interaksjonar. Vi får i tillegg ei heilskapleg forståing for organisasjonen, med kunnskap om at alle delar i eit organisasjonsliv heng saman med kvarandre. Leiingar som er trene i det systemiske perspektiv kan enklare sjå korleis dei påverkar omgjevnadene kring seg.

## **2.3 Sosialkonstruksjonisme i organisasjonar**

Systemisk leiing er ein leiarpraksis med røter solid planta i sosialkonstruksjonismen. Den grunnleggande tanken er at verda viser seg for kvar og ein av oss som eit resultat av ein konstruksjonsprosess (Hornstrup, Loehr-Petersen, Johansen, Madsen, Specht, 2019). Med dette er det meint at ingen av oss kan heilt forstå eller erkjenne den heile sanninga.

Sosialkonstruksjonisme er ein erkjennelsesteori, altså ein teori om å forstå. Kva skal til for at vi forstår noko? Kva betyr det å forstå og vite? Og korleis skapar ein innsikt og kunnskap?

Det er fire praksisformer som har sprunge ut frå sosialkonstruksjonismen og desse er alle essensielle innafor leiing i dag. Desse praksisformene er systemisk tenking, den anerkjennande utforskinga, Coordinated Management of meaning (CMM) og den narrative tilnærminga.

## **2.4 Systemisk tenking**

I systemisk tenking handlar det om å skifte fokus frå individ til relasjonar. Alle i organisasjonen er merksame på at dei er ein del av ein heilskap og arbeider med dette.

Det betyr at alle medlemmar ser på seg sjølv som medansvarleg til det organisasjonen skal få til saman. Gregory Bateson (1904-80) var ein av det 20. hundreåret sine mest innflytelses rike teoretikarar innafor fleire områder, og då spesielt systemteori. Bateson var opptatt av korleis vi konstruerte mening. Han var opptatt av korleis ein forstår ein relasjon. Ut i frå Bateson sitt perspektiv er ein relasjon *kontakten* mellom to eller fleire menneske. Det som oppstår seg i ein relasjon er å forstå som skapt eller utvikla i relasjonen.

Bateson meinte at det å skape mening var avhengig av kontekst<sup>1</sup>. For leiarar er det ulike kontekstar dagleg. Ein varierer både kva taleform ein nyttar og kvar ein oppheld seg. Det kan vera avgjerande for leiar å forstå kva kontekst han er i, for å få det ynskja resultat. Eit døme på dette er når konsernsjef i Posten skal på julebord den eine kvelden og på styremøte neste dag. Innimellom desse avtalane er det forhandlingsmøte, møte med reinhaldar, intervju med media og møte med politikarar. Konsernsjefen lyt då vera merksam på kva kontekst som er gjeldande der ho skal, for elles kan ho trække feil i måten ho oppfører seg på og snakkar.

Det tredje elementet leiarar i dag kan takke Gregory Bateson for, er *sirkularitet*. Ein sirkulær forståing betyr å vite at språk og åtferd påverkar andre. For ein leiar betyr det å vera bevisst kommunikasjon og deling av informasjon mellom menneska. Gregory Bateson definerte informasjon som «den skilnad som gjer ein skilnad». Ut i frå dette vert det skapt mening, informasjon og viten i ein form for relasjon, som konstant er i endring (Hornstrup, Loehr-Petersen, Johansen, Madsen, Specht, 2019).

## **2.5 Anerkjennande, systemisk utforsking**

Sosialpsykologisk kan anerkjening fyrst og fremst skildrast som ein sosial gest. Ein bestemt måte, der eit menneske møter eit anna menneske, som lar den andre føle seg sett, og som er med å opne eit rom av sjølvutvikling for den andre (Hornstrup, Johansen, Specht, Madsen, Loehr-Petersen, 2018, s. 51).

Den anerkjennande utforskinga har blitt introdusert gjennom Appreciative inquiry (AI) som kjem frå USA. Dei sentrale grunnleggarane var organisasjonsforskarane David Cooperrider

---

<sup>1</sup> Kontekst kjem fra Gresk og betyr samanfletting. Det kan forståast som samanheng. Gregory Bateson bruker begrepet i betydning forståelsesramme, eller det større bilde som gir større mening til korleis vi forstår handlingar og kommunikasjon.

og Suresh Srivastva andre (Hornstrup, Johansen, Specht, Madsen, Loehr-Petersen, 2018, s. 51).

AI er i utgangspunktet utvikla som ein aksjonsforskningsmetode<sup>2</sup> og er basert på fire grunnprinsipp; *Anerkjenning, Anvendbarheit, Provokerande og Samarbeidsbasert*. Etter kvart vart modellen utvikla til ein læringsbasert metode som var nyttig innafor leiing. Metoden for samtale og leiing har fem prosessstrinn:

1. Definisjon – Kva skal bli sett i gang for utvikling?
2. Undersøk – Kva skjer når organisasjonen fungerer aller best?
3. Drøym – Korleis ser det ut når det, det som fungerer, er heilt optimalt?
4. Design – Korleis innrettar organisasjonen seg slik at draumen blir verkeleg?
5. Levering – Kva vil vera det første skritt i ønska retning?

(Hornstrup, Johansen, Specht, Madsen, Loehr-Petersen, 2018, s. 54).

Leiar kan nytte den anerkjennande utforskinga på ulike måtar i organisasjonen. Dersom leiar har høgt sjukefråvær og vil gjere noko med det, kan han undersøke kven som har høgt sjukefråvær for så å undersøke kvifor vedkomande er sjuk. Veldig ofte vil det kome forklaringar som dårleg leiing, dårleg kommunikasjon eller låg motstandskraft. Å arbeide ressursorientert vil seie å anerkjenne og ha fokus på ressursar og styrkane til menneska. Døme er å anerkjenne og gi tilbakemelding på det folk er gode til og ikkje det dei ikkje kan.

Informanten Laila hadde fleire døme på å nytte anerkjenning i leiing. Ho fortalde at det ofte kunne vera at medarbeidar var usikre i jobben, eller at dei ikkje hadde tru på seg sjølv. Laila var merksam på å framheve det menneska var gode på, «for det er alltid noe som er bra» sa ho. Det Laila hadde erfart var at dei som først ikkje hadde tru på seg sjølv, kunne bli trygge. Det handla mykje om måten leiar og dei kring anerkjente og såg kvarandre.

---

<sup>2</sup> Aksjonsforskning er ein praktisk forskningsmetode inspirert av den amerikanske professor Kurt Lewin. Den tar utgangspunkt i, at forskaren aktivt involverer seg i eit praksisfelt og herfra på ein og same tid både bidrar til viten og bidrar til at forbetre praksis (Hornstrup, Johansen, Specht, Madsen, Loehr-Petersen, 2018, s.53)

Å kommunisere med ei anerkjennande haldning der ein får andre til å føle seg trygge og inkludert, gjer noko med relasjonar og arbeidsmiljø. Motsett er å ikkje føle seg god nok og heile tida oppleve at ein ikkje meistarar jobben.

Ein leiar skal vera godt trena til å forstå menneske. Dei ulike medarbeidarane treng å bli sett på ulikt vis. Rasjonelle menneske som styres av fornuft og har stor analytisk evne treng kanskje ei anna tilnærming enn dei meir følelse styrte medarbeidarane. Ein leiar som evnar å sjå skilnadane i menneske og anerkjenne desse kan oppnå endå høgare grad av sjølvgåande team.

## **2.6 Coordinated Management of meaning (CMM)**

Coordinated Management of meaning (CMM) er ein praktisk kommunikasjonsteori innsisert av den systemiske og sosialkonstruksjonistiske tenking og utvikla av dei amerikanske kommunikasjonsteoretikarane W. Barnett og Vernon Cronen (Hornstrup, Johansen, Specht, Madsen, Loehr-Petersen, 2018, s. 79).

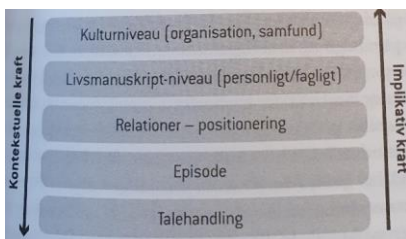
CMM er ein måte å kommunisere og leie med stort fokus på språket, og som inviterer til å delta aktiv. Det er måten leiar snakkar på som kan vera med å skape rørsle. CMM teorien har fokus på at språk- og talehandlingane våre får fram noko som har betydning for korleis vi møter andre. Eit døme på dette er måten leiar pratar om korleis ein skal nå nye mål. I staden for å komme med resultatmål som viser tal og fokus, kan det å vera nysgjerrig på medarbeidarane sine, skape idear og håp. Tilsette vert ikkje passive, men må aktivt ta del i og skape transformasjon i organisasjonen. CMM gir kvart kontekstnivå moglegheit for ein supplerande forståing for det kvar og ein av oss opplever (Hornstrup, Johansen, Specht, Madsen, Loehr-Petersen, 2018, s. 81).

Hensikten med CMM er å skape ei betre sosial verd med høgare grad av felles forståing. For å få til dette, denne felles koordinerte meininga, vert det nytta ulike verktøy.

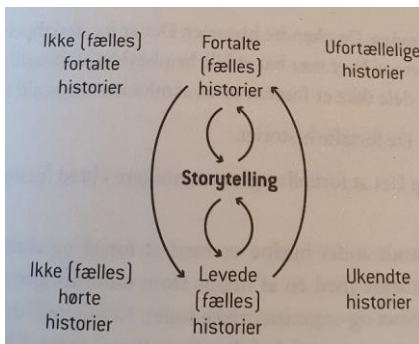
Dei to mest kjente er Hierarki-modellen og Luuuutt-modellen (Hornstrup, Johansen, Specht, Madsen, Loehr-Petersen, 2018, s. 81).

*Hierarki modellen*<sup>3</sup> kan nyttast for å få betre innsikt i dei ulike livsmanuskript, verdiar og utgangspunkt menneske har. Bodskapen er at jo meir innsats vi legg i å forstå kvarandre, jo større sjans har vi for å lukkast saman. Til dømes når ulike faggrupper møtes som skal einast om ein felles veg.

Hierarki modellen:



Medan hierarkimodellen inviterer til å undersøke og utvide forståinga av ei bestemt talehandling eller episode, inviterer LUUUUTT-modellen til å utvide feltet av felles historiar.



*Luuutt-modellen* kjem frå engelske namn; Lived stories, Unheard stories, Untold stories, Untellable stories, Unknown stories, Told Stories og Story Telling. Prinsippa er å skape samarbeid på tvers av funksjonar og organisatoriske utfordringar. Organisasjonar har kjente og ukjente historier. Faggrupper har historier som ikkje er fortalt, historier som allereie er fortalt og historier som kanskje er tabubelagt. Gjennom å skape ein nysgjerrigheit til dei ulike historiene, kan det skapar tettare samarbeid på tvers av avdelingar og faggrupper.

<sup>3</sup> Hierarki modellen har fått namnet sitt då den er bygd opp som eit hierarki. Modellen illustrerer korleis ein kan forstå eit utsagn eller handling på ulike måtar. Alt ettersom kva kontekstnivå den vert sett frå.



Luuuutt modellen er eit god verktøy for å understøtte eller forstyrre bileta av sanninga i organisasjonen.

## 2.7 Narrativ praksis i leiing

Den narrative tilnærminga handlar om å forstå og sjå at det finns fleire historier og fleire sanningar (Haslebro, 2019, s. 85). Vi trur gjerne på den historia som vert fortalt sterkast eller oftast og som kanskje gir gjenklang til våre egne historier. Med å arbeide narrativt kan vi verta nysgjerrige på korleis menneske skapar mening gjennom historieforteljing. Eit døme på dette kan vera korleis historier i ein organisasjon kan vera konstruktiv eller destruktiv. Dersom den dominerande forteljinga konstruktiv, kan det vera nyttig.

Det er gjort ulike studiar på narrativ og leiing. Ligon, Hunter, Mumford (2008) syner i artikkelen «Development of outstanding leadership; A life narrative approach» kor viktig det kan vera for ein leiar å trene seg på å forstå egne livshistorier. Artikkelen har utgangspunkt i deler av doktorgradsarbeidet til Gina Scott Ligon der ho undersøker kva som kjenneteiknar dei verkeleg gode leiarane gjennom tidene. Kva er det desse leiarane har gjort, kanskje sett og navigert etter som har gjort dei så gode? Det som er fellestrekk er at leiarane forstår sine egne livshistorier og nyttar dei på ein meningsfull måte for seg sjølv.

Alle har vi erfaringar frå barneåra som kan påverke korleis vi tenkjer, føler og oppfører oss. Og veldig ofte skjer dette utan at vi er merksame på det. Med å forstå egne reaksjonsmønster knytt til tidlege livserfaringar, kan vi kanskje møte nye livshendingar på ein god måte for oss sjølve og andre. Artikkelen «Using the power of stories» (Flemming, 2001) gir den narrative tilnærminga ei stor rolle i leiarskapet. Artikkelen referer til vår tidsalder der endring er kome for å bli, og at å meistre narrativ som verktøy i leiarskapet ikkje berre er nyttig, men veldig kraftfullt .

Gjennom intervju med informantane kom det fram både historier som var oppbyggjande for leiar, og som hadde vore øydeleggjande. Vi har mange forteljingar gåande. Det kan vera nyttig å sjå på egne historier for å få kunnskap om korleis vi skapar mening om oss sjølve og kva det gjer med språkhandlingane og relasjonane våre.

## 2.8 Kjærleik

Eg har hatt behov for å forstå kva vi snakkar om når vi snakkar kjærleik i kontekst leiing. Hovudtyngda av forskingslitteraturen innafor kjærleik, omhandlar den romantiske kjærleiken. Eg leitte etter å finne noko universelt for å forstå det emosjonelle bandet kjærleik kan vera, og korleis denne krafta kan byggje eit fellesskap mellom menneske. Ut frå dette landa eg på tre forfattarar som har skrive om ulike perspektiv innan kjærleik, og som eg går innpå i dette kapitlet. Den første er biologen Humberto Maturana sitt vitskapelege arbeid «The origin of humanness in the biology of love». Den andre forfattaren er Georg W.F Hegel sine teoriar om anerkjenning. Den tredje forfattaren, filosofen og teologen Knud A. Løgstrup sine perspektiv og då nestekjærleik som hovudtema. I tillegg til desse forfattarane har eg valt å starte med mot og sårbarheit knytt til mindfulness som det første perspektivet i det teoretiske grunnlaget.

## 2.9 Mindfulness, mot og sårbarheit

Mindfulness har i dei seinare tiår vorte akseptert innan ulike fagområde her i dei vestlege land. Døme på dette er medisin, skule og stress handtering. Fleire skular har tatt i bruk mindfulness i fag som livsmeistring i skulen. Mindfulness har innafor leiing ikkje berre vorte akseptert men framsnakka som eit viktig element (Brun, Corneliussen, 2013,s. 31). Det er fleire grunnar til at mindfulness i dag er eit viktig reiskap for leiing og leiarskap. For å vera ein god leiar og klare å skape begeistring, berekraft og resultat er det viktig å vera til stade både for seg sjølv og dei kring seg. Det same med stressmestring; Å få auka stress som leiar i kanskje kritiske periodar i ein organisasjon er negativt både for arbeidsmiljø og det å nå mål saman.

Mindfulness vil seie å øve på å vera til stades her og no. Den vanlegaste måten å trene mindfulness på er å leggje merke til pusten – innpust og utpust (Gran, Lie, Kroese, 2012, s. 14). Det er sju viktige grunnprinsipp innafor mindfulness.

Dei sju grunnprinsippa er; Å vera tillitsfull, ikkje streve etter noko, vera akseptierende, å gi slepp, å vera tolmodig, å ha eit opent sinn og å ikkje vera dømande (Kabat-Zinn, 2012, s. 69). Å trene mindfulness er ein systemisk prosess då kvart grunnprinsipp er gjensidig avhengig av kvarandre. Når du trener eit grunnprinsipp vil du verta leia til det neste prinsipp. Til saman utgjer dei ein heilskap du kan bruke for å vera til stades med kropp og sinn.

For å forstå kvifor mindfulness kan ha nytte i leiing og ha samanheng med problemstillinga, kan vi starte med å forstå omgrepet mindfulness. Det kan definerast som “å vera intensjonal og disiplinert merksam med eit opent og kjærleg sinn” (Brun, Corneliussen, 2013).

Bakgrunnen til mindfulness har røter frå buddhistisk psykologi, filosofi og verdsforståing. Innafor denne tradisjonen finns det både ein religiøs og ein ikkje religiøs tradisjon, og det er sistnemnte som har fått fundament i vestleg kultur både innafor helse, utdanning og leiing.

Tankar, følelsar og emosjonar oppstår utan at me tenkjer over det. Med å trene oss til å ha ei mindful haldning, trener me både sinn og kropp til å akseptere det som er akkurat no. Effekten og fordelane av mindfulness kan vera fleire; Vi får ei meir nysgjerrig og open haldning til oss sjølve og dei kring oss. Vi blir nøytrale og observerande i forhold til menneske og livet. Vi møter oss sjølve og andre med ei kjærleg og venleg haldning. På denne måten lærer vi oss å møte og handtere dei utfordringane som kjem. Vi slepp tanken og trongen til å kontrollere det kring oss. Vi har tillit til oss sjølve, samfunnet, menneska og verda. Eg vil påstå at mindfulness er ein måte å utvikle tillitsbasert leiing på.

## **2.10 Humberto Maturana**

Mindfulness gav forståing av korleis tillit og kjærleik til oss sjølve kan vera nøkkel til god leiing. Vi skal no forstå kjærleik med utgangspunkt i biologien. Den chilenske biologen som seinare vart filosof, Humberto Maturana har gjort innflytelses rikt arbeid innan systemtenninga, spesielt knytt til kybernetikk. Kybernetikk er vitskapen om fysiske og biologiske system og deira sjølvregulerande evner (Hårtveit, Jensen, 2004, s. 57). Humberto Maturana si vitskapelege bok «The origin of humanness in the biology of love» er eit arbeid med spørsmål kring oss menneske og vår biologi. Maturana sitt grunnleggande spørsmål i boka er; «Korleis kan vi leve i gjensidig omsorg, ha etiske bekymringar og samtidig nekte alt gjennom den rasjonelle grunngevinga av aggresjon? Maturana hevder at det var kjærleik som gav opphavet til oss menneske. Eit av hovudpoenga til Maturana var at vi skal oppfatte opplevinga av kjærleik som ei kjelde til sosial endring. Her er poenget at vi skal vera på same nivå med andre i ein relasjon, samtidig som å vera i eksistens med oss sjølve (Hårtveit, Jensen, 2004, s. 103). Maturana skildrar korleis emosjonar påverkar åtferd, språk og handlingar. Han skildrar kroppslege handlingar og rørsle på ein systemisk måte. Han gir oss eit bilete av korleis kroppen vår og hovudet vårt heng saman, og korleis vi kan påverke både den vi er og det vi gjer. På ein måte er eit skifte i emosjonar og humør, eit skifte i hovud og kropp (Maturana, 2008, s. 42). På denne måte kan mindfulness og Humberto Maturana si

skildring og arbeid knytast saman. Med å utøve mindfulness som skildra i avsnittet over, er effekten eit open, venleg og nøytralt sinn. På same måte som Maturana skildrar emosjonar og humør. Ting heng saman. Det får effektar for oss, og det handlar ifylgje Maturana om kjærleik. Vår biologi og kjærleik kan trenast og lærast seier Humberto Maturana.

Maturana meiner kjærleik er tilgjengeleg. Vi må vera bevisst å bruke det. Vera merksame på det. Både i eigen kropp og saman med andre. Når vi møter oss sjølve med kjærleik er det lettare å møte andre med kjærleik. Når vi møter oss sjølve med sinne, kan vi ofte møte andre menneske med sinne. Emosjonar spring ut ifrå seg sjølv. Kjærleik vert møtt med kjærleik. Aggresjon vert møtt med aggresjon (Maturana, 2008, s. 41).

Den grunnleggande emosjonen eller humøret i eitkvart samarbeid, er kjærleik, og når samarbeidet startar med felles aksept og gjensidig glede, vert handling realisert og glede oppstår ved å skulle gjera ting saman (Maturana, 2008, s. 50). Maturana forstår på denne måten kjærleik som ei gjensidig form for aksept der glede, tillit, motivasjon og samhandling er nokre av ingrediensane.

Kjærleik er ikkje god eller vond i seg sjølv, den er berre det relasjonelle domene i det sosiale livet, som består av tillit, samarbeid og ekspansjon av ei intellektuell åtferd (Maturana, 2008, s. 66). Med dette slår Maturana fast at kjærleik også handlar om etikk. Vi har alle eit etisk ansvar for at vi fram står med ei intellektuell åtferd. Ut ifrå det Maturana seier, forstår eg det slik at språkhandlingane våre ikkje kan sjåast på som ei rekkje enkelthandlingar men ei rekkje som heng saman, som noko sirkulært og som får konsekvensar for dei rundt oss. Det får konsekvensar for oss om vi ikkje opptre med kjærleik slik Maturana skildrar den. Vi må forstå det mellomrommet som er mellom oss menneske. Mellomrommet i relasjonen, og i dei språklege møta vi har. Vi treng å forstå oss sjølve og korleis vi påverkar andre, og samtidig forstå kva den andre forstår, og kanskje kva den andre ikkje forstår. Det er dette «The biology of love» handlar om, å evne å legitimere seg sjølv saman med andre.

Det er ein kontinuerleg prosess å vera merksam på det som skjer mellom oss. Somme tider, ja ganske ofte kan det få konsekvensar for oss å ikkje vera bevisst etikken og ansvaret som ligg i dei mange kontekstane vi er ein del av. Leiarar har eit særskilt ansvar i å ta det emosjonelle og etiske ansvaret som Maturana refererer til på alvor. Om leiar ikkje tar samspelet mellom seg og medarbeidar på alvor, kan det få konsekvensar. Menneske kan ta skade av korleis leiar handlar og snakkar, og det å ikkje leggje merke til kva som skjer i øye blikket i ein relasjon

kan få konsekvensar, med både sjukmeldingar og stressrelaterte problem. Som igjen kan føre til dårlegare samhandling og resultat.

### **2.11 Kjærleik som ei anerkjennande form**

Maturana gav oss eit bilde over korleis vi kan forstå kjærleiken. At det er noko som oppstår i oss og mellom oss, og at det handlar om ansvar, tillit og ei aksepterande form som gir glede og motivasjon. Kan hende Maturana såg på kjærleiken som eit emosjonelt band? Det emosjonelle i kjærleik er det bandet vi har mellom oss og det mønsteret som ofte ligg i familiære forhold, vennskap og parforhold.

Kjærleik kan sjåast på som ei anerkjennande form. Denne forma for anerkjennande kjærleik har røter tilbake til filosofen Hegel (1770) sine skrifter (10). Desse skriftene var inspirert av Platon og Aristoteles, og særleg Fichte med sine teoriar om utvikling av sjølvfølelse.

Hegel sine teoriar om anerkjening handlar om utgangspunktet mellom to menneske; å bli anerkjent og å bli respektert. Vidare handlar denne kampen (Hegel, 2007) om å anerkjenne, akseptere og gi slepp på seg sjølv, for så å kunne ta imot den andre personen. Frå eit systemisk perspektiv kan ein i Hegel sin teori sjå det sirkulære som eit viktig utgangspunkt; det er ein pågåande prosess der begge er i prosessen og gjensidig avhengig av kvarandre. Skal ein skape denne kjærleiken, friheita som Hegel kallar det, er det avgjerande å anerkjenne seg sjølv først og så skape rom for den andre. Denne prosessen vert kalla den Hegelianske frigjering, og er samstundes med å oppdage kjærleiken, ein prosess der ein lærer å sjå kven ein er sjølv. For gjennom å sjå og skape dialog med det andre menneske, kan ein oppdage seg sjølv. Hegel skildra med dette eit systemisk standpunkt.

Psykiater Tom Andersen lærte oss, gjennom å nytte reflekterande team, å kunne oppnå den Hegelianske frigjering. Med å vera i i prosess saman med andre, vera observatør eller figurant i team kan ein enklare oppdage kven ein er sjølv. Når ein så oppdagar det, får tilbakemelding på det, kan ein regulere seg sjølv betre saman med teamet. På denne måte kan det reflekterande team vera med å bidra til meir kjærleik mellom menneska. Informanten Heidi var kjent med reflekterande team som verktøy. «Selvrefleksjon er så viktig når det kommer til ledelse» sa ho. «Å forstå hvordan det vi gjør og det vi mener får konsekvenser for alle de andre».

## 2.12 Teori om det etiske ansvar

Nestekjærleik tek oss heilt tilbake til Jesu bergpreike, og «den gylne regel» som finns i dei fleste religionar og livssyn. Det handlar om at vi skal vera mot andre slik vi vil at andre skal vera mot oss.

Den naturlege kjærleik oppstår ikkje av at ein annan sitt liv er avhengig av vår omsorg. Det krevst at noko av eit menneske er lagt i hendene våre, og at det er det ansvaret som skapar kjærleik. Løgstrup deler kjærleiken i to, der nestekjærleik og den naturlege kjærleiken vert sett på som to ulike bestandar.

Knud Ejler Løgstrup var saman med Søren Kirkegaard ein av dei fremste danske filosofane. Løgstrup var modig og snakka kjærleiken fram allereie på midten av 1950 talet. På denne tida var det tydeleg ikkje naturleg å snakke om kjærleik «Det er nesten ingen grenser for så mye det blir snakket om ansvar nå for tiden. Er det for å unngå ordet kjærlighet? Det er kanskje ikke så rart så sentimental klang ordet har fått» (Løgstrup, 2010, s. 166).

Samlar ein teoriane til Maturana, Løgstrup og Hegel kan ein trekkje samanlikningar. Alle tre sine teoriar omtalar kjærleiken som noko grunnleggande i oss menneske. Dei omtalar denne krafta som noko vi fyrst har i oss sjølve og skal forvalte sjølve, for så å opne opp for andre. Sidan konteksten i oppgåva er knytt til leiing og då Løgstrup sine teoriar om nestekjærleik, er det interessant å sjå litt på det ansvaret Løgstrup snakkar om. Er det slik at vi menneske, i ein leiande posisjon må ta ansvar med å gi kjærleik til medarbeidarane? Og er det då kjærleik? Eller kva er det da? Ei forplikta forventning som handlar om respekt og likeverd? Og om det er det det er snakk om, er det kjærleik eller ei forplikta handling?

I vårt samfunn der relasjonen er eit viktig verktøy i leiing, kjem Løgstrup med særskilte viktige betraktningar. Å bruke ordet ansvar i staden for kjærleik får ein annan effekt enn om vi nyttar ordet kjærleik. Fordi orda ansvar og kjærleik gir utslag i ulike emosjonar i oss. Og på denne måte får ulike effektar med å bruke det i relasjonelle samanhengar.

## 3 METODE

Dette er oppgåva sin methodedel. Her vil eg gje ein oversikt over dei ulike metodiske vala, informantane, val av intervju og gjennomføring av dei. I methodedelen vert det gjort greie for analyseprosessen.

### 3.1 Kvalitativ metode

Grunnen til at eg valte ein kvalitativ metode, var for å få ei djupare innsikt i leiarane sine tankar og erfaringar. Kvalitativ forskingsmetode er ein metode som er godt eigna å bruke når ein ynskjer innsikt og forståing over tankar og følelsar (Thagaard, 2009). Eg valte open dialog som utgangspunkt. Ved å dvele, stoppe opp og reflektere vil vi kunne få fram dei karakterane, plot, tema og scener som kan ha noko å seie for åtferda toppleiar har i dag. Med bruk av semistrukturert intervju vil det vera mogleg å få ein god samtale, der det er lov å reflektere og undre over dei ulike problemstillingane (Thagaard, 2009).

### 3.2 Kvalitative intervju

Det kvalitative intervjuet konstruerer mening og kunnskap gjennom dialog. Målet med samtalen er å forstå og belyse tema knytt opp til problemstillinga (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Kjærleik og leiing er komplekse fenomen og vil vera vanskeleg å skulle oppfatte gjennom observasjon (Kvale & Brinkmann, 2012). Eg har difor valt intervju for å få svar på problemstillinga.

Eit kvalitativt intervju kan ha full struktur eller ingen struktur. Med full struktur må vi følge intervju spørsmåla slavisk. Det kan vera lite hensiktsmessig då informantane fritt skal kunne fortelje sine historier. Forskar har hatt god kontroll, men ingen friheit og fleksibilitet i forhold til å svare på problemstillinga (Dalen, 2011).

I motsetning til intervju med full struktur kan vi ha intervju utan struktur. Denne forma kan bli vanskeleg då informanten fritt kan fortelje utan å forhalda seg til spørsmåla og problemstillinga. Mellom desse ytterpunkta ligg det semistrukturerte intervjuet. Eit intervju basert på ein intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2012). Intervjuguiden fungerer som ei rettesnor, samtidig som både informant og forskar kan ha friheit og fleksibilitet til å ha ein god samtale (Kvale & Brinkmann, 2012).

### 3.3 Utvikling av intervjuguide

Intervjuguiden var eit godt verktøy i samtalen med informantane. Eg valte å sende det til alle informantar i forkant, slik at dei kunne ha tid til å reflektere kring tema og spørsmåla. Problemstillinga «*Korleis forstår toppleiar kjærleik som ei leiarhandling*» var saman med forskingsspørsmåla det overordna i intervjuguiden. I tillegg var det sekundære tema og spørsmål som kunne gjere det enklare for informantane å forstå kva intensjonen med undersøkinga var. Døme på slike sekundære spørsmål var; Kva tenkjer du om at framtida sine leiarar må våge å snakke om kjærleik? Kva er viktig for leiarar når det gjeld å forstå seg sjølv med tanke på motstand? Korleis tenkjer du sjølvbildet ditt har påverka leiarrolla di? Kva gjer deg utrygg, og korleis kjem dette til uttrykk i rolla di som leiar?

Alle informantane hadde lest gjennom intervjuguiden før sjølve intervjuet. To av informantane hadde i tillegg gjort omfattande notat. Dei tre andre informantane gav tilbakemelding om at det var fint å få lese gjennom intervjuguiden før vi starta. Gjennomlesinga hadde sett i gang fleire prosessar hjå dei. Ei av informantane sa fleire gonger at «den der intervjuguiden din satte virkelig i gang noe hos meg. Den har gjort inntrykk».

### 3.4 Utval og rekruttering

Tankeprosessen kring kven som skulle vera informantar starta tidleg. Det skulle vera menneske som har lang erfaring som leiar, og som har nådd toppen i norsk næringsliv. Kriteria for informantane var at det skulle vera begge kjønn og det skulle vera toppleiarar, både frå offentleg og privat sektor. Det vart anbefalt frå VID at tal informantar skulle vera 4-6, så eg bestemte meg for 5.

Eg tok fyrst kontakt med informantane på e-post. Det overraska meg stort at alle eg spurte var positive til å bidra. Ein toppleiar har stramt tidsskjema, så eg tok det ikkje for gitt å bli prioritert. Eg spurte informantane kvifor dei var så positive, og alle sa det var eit veldig interessant og sjeldan tema. Dei fekk ofte liknande førespurnader som dei valte å avslå, men intervjuguiden eg sende på førehand hadde gjort inntrykk på fleire av dei. Det å bruke tid på å sjå tilbake på si eiga historie knytt til kjærleik, var ikkje noko desse menneska hadde for vane, og kan hende det var godt? Å kjenne litt etter kva det hadde betydd og kva det hadde å seie i livet i dag?



### 3.5 Presentasjon av informantane

I forkant av intervju hadde eg ikkje klart kor mange informantar eg skulle ha, men det var viktig å kunne ha tilstrekkeleg med informantar til å gjere ei djuptgåande analyse (Brinkman & Kvale, 2018). Ifylgje Thagaard (2013) er utvalet tilstrekkeleg stort når studiar av einingar ikkje gir ytterlegare forståing av fenomen som vert undersøkt. Utvalet av undersøkinga omfattar fem informantar, som har vore eller har ein rolle som toppleiar i store norske konsern. Informantane er kvinner og menn mellom 48 og 65 år. Eg har hatt intervju med alle fem, og det varte i omlag 60 minutt.

Informantane vert gjengjeve med fiktive namn i oppgåva. Dette har eg gjort for å få oppgåva meir lesevenleg. Namna på informantane er som fylgjer; Laila, Therese, Henriette, Heidi og Gunnar.

### 3.6 Prøveintervju

Eg valte å gjere eit prøveintervju, både for å teste bandopptakar, meg sjølv i situasjonen og gå gjennom intervjuguiden. Intervjuet vart gjennomført heime hjå meg og informanten var ein god ven som er leiar. Det var bra å ha gjort eit prøveintervju. Eg vart tryggare på at intervjuguiden var slik eg ynskte. Eg fekk øvd meg i å vera profesjonell i rolla som samtalepart. Prøveintervjuet gjorde meg merksam på korleis eg best kunne møte informantane. Roleg, venleg og fullstendig til stades i dei forteljingane dei ynskte å dele.

### 3.7 Gjennomføring av intervju

Gjennomføring av intervju vart gjort på kontoret til leiar, med unntak av Henriette. Dette intervjuet vart gjennomført på ein kafé. Ramma på intervju var lik, der eg opna med å presentere meg og fortelje om studien og prosessen. Deretter gjentok eg noko av innhaldet i informasjonsskrivet, og då spesielt om teieplikt, informert samtykke, anonymisering av informantane og at dei kunne trekkje seg frå studien når som helst. Eg spurte om samtykke til å ta opp intervjuet på band, noko alle godtok. Det fungerte veldig fint med bandopptakar.

Det var viktig at stemninga og kontakten mellom informant og meg var god. Problemstillinga er personleg og det kunne vera at informantane hadde ubehagelege historier å fortelje. Alle intervju par preg av ein lett og open tone mellom oss, noko som bidrog til gode og utfyllande svar frå informantane.

### 3.8 Transkribering av intervju

Intervjua vart tatt opp med bandopptakar i tillegg til opptak via mobiltelefon. Kort tid etter kvart intervju tok eg mi eiga stemme opp på band, der eg gjorde eit refleksjonsnotat frå intervjuet. Eg reflekterte både kring det som vart sagt og det som ikkje vart sagt. Følelsar, emosjonar og det eg tolka å ha lagt merke til i rommet. Transkribering vart gjort omtrent samtidig med dette, og det sikra at eg hadde god oversikt over materialet og kunne starte analysearbeidet med eit godt grunnlag.

### 3.9 Interpretative Phenomenological Analysis

Interpretative phenomenological analysis (IPA) er ein relativt ny metode introdusert i 1996 av professor Jonathan Smith. Metoden er strukturert, men i tillegg kreativ og fleksibel Smith (2011). Smith skildrar metoden slik: “IPA believes in a chain of connection between embodied experience, talk about that experience and a participant`s making sense of, and emotional reaction to, that experience” (Smith, 2011, s. 10).

IPA er best kjent innan psykologien, men vert stadig meir nytta innan andre disiplinar som sosial- og helsevitenskap. Metoden er ein fenomenologisk retning, og Dallos og Vetere (2005, s. 52) skildra retningane slik: Desse tilnærmingane kjem frå eit utgangspunkt i at menneske har eit stabilt grunnlag for korleis dei ser på opplevingar, og oppgåva til forskinga er å komme så tett på desse oppfatningane, skjema, kognisjonar og tema som ein kan. For å få til dette er det naudsynt med ein fortolkande prosess for den som undersøker. Dette er ein konstruksjonistisk måte som argumenterer for at det er eksterne realitetar, men me klarar ikkje å sjå dei sjølv gjennom våre egne subjektive opplevingar.

IPA nyttar induktiv metode som utgangspunkt og går frå empiri til teori. Denne metoden vert også kalla “bottom up” (Dallos & Vetterre, 2005), og baserer seg på at teoretiske perspektiv kan verta utvikla på grunnlag av akkumulerte empiriske undersøkingar (Thagaard, 2004, s. 181). Mi oppleving er at metoden har eit systemiske perspektiv. Den har fokus på fleire nivå samstundes, og studerer både det unike og det spesielle. Ein går både i djupna og ser på detaljar.

Ei analyse i høve IPA forutset ei filosofisk tilnærming som er fenomenologisk, hermeneutisk og interpretative (Smith, Flowers & Larkin, 2009, s. 11). Det betyr at forskaren ikkje ser på data som eit nøytralt og objektive materiale, men som eit resultat av den gjensidige

påverknaden som skjer mellom forskar og informant. IPA nyttar den doble hermeneutikk der forskaren har fokus på å forstå og tolke informanten, (Smith, 2009). Forskaren skal difor ikkje berre sjå verkelegheita og tolke den, men i tillegg sjå den som ei verkelegheit som allereie er tolka av dei menneska vi studerer.

### **3.10 Stega i IPA analyse**

Ei god IPA analyse skal vera tilstrekkelege fortolkande og gje lesaren ei forståing for kva som er informanten si oppleving og korleis ei fortolking av dette kan vera. Analysen skal skildre det viktige for kvar informant og kva alle informantane har som felles viktig tema. Resultata av analysen er då tema som går igjen hjå informantane (Dallos & Vetere, 2005).

Det var nyttig å ha ei oppskrift på analysen for å gjere prosessen. Sjølv om ei IPA analyse vert påverka av historiene, ideane og fortolkingane var det godt å ha struktur på korleis eg best mogleg kunne gjere analysen. Intervjuanalysen er såleis fylgt ut i frå anbefalingane hjå Smith, Flowers og Larkin (2009). Eg følgde råda til Lennart Lorås om å plassere funna på “Post-it” lappar, og dette var eit veldig godt tips for å få ei framstilling av materialet

Inspirert av Dallos og Vetere (2005) men med nokre mindre personlege tilpassingar vart analysen gjort over fem steg:

#### ***Steg 1 – lese og re lese***

Målet med dette er å finne den overordna meininga. Eg lytta til opptaka og leste transkripsjonane. Refleksjonar og hypotesar vart tatt opp i forkant på lydband slik at det ikkje skulle uroe den innleiande lesinga (Dallos & Vetere, 2005).

#### ***Steg 2 – Innleiande analyse og notat***

I denne fasen vart meningsberande utsegn markert. I tillegg gjorde eg ei meningsfortetning, der stikkord relatert til teori og fortolking kom fram. Arket vart delt i tre deler, der transkripsjonen var i midten og meningsfortolkinga på venstre side. Nøkkelord og stikkord vart notert på høgre side av arket.

### ***Steg 3 – Fortolkning og abstraksjon***

I dette steget var målet å tolke egne refleksjonar og dei meiningsfortolkingane som vart gjort i stega over. Dette steget fekk meg til å gå djupare inn i kva som låg bak dei ulike utsegna. Referanse til teori vart notert ned med bakgrunn i det som var gjort i steg 2. Denne prosessen representerer den hermeneutiske sirkel. Det vert skapt ein heilskap med bakgrunn i originalteksten som vart delt opp og analysert, og mine fortolkingar vart fletta saman med informanten sine ord og tankar.

### ***Steg 4 – Mønstre og samanhengar***

Målet i dette steget var å sjå skilnader og likskapar på dei ulike fortolkingane. I dette steget byrja eg å sjå ulike funn basert på tema som var like hjå informantane. Eg samla utsegn som hadde like tema, forkasta utsegn som ikkje hadde noko samanheng med problemstillinga og på denne måten kunne eg sjå samanhengar og mønster. Eg klipte ut utsegn og la dei under tema slik at såg kva som hørde saman.

### ***Steg 5 – Namngiving av tema***

I dette steget namngav eg dei identifiserte tema:

- 1.Mot – 2. Sårbarheit – 3. Tryggleik – 4.Kjærleik – 5. Sjølvmedkjensle

### **3.11 Døme på kode-prosessen**



### 3.12 Etikk

Masterprosjektet er godkjent av NSD med referansenummer 342628.

Det er viktig å sikre anonymitet og difor har informantane fiktive namn i oppgåva. Kvar informant fekk informasjonsbrev om anonymiteten og dei kunne til ei kvar tid trekkje seg frå prosessen. Det har vore viktig med ein trygg og riktig prosess slik at informantane ikkje kan gjenkjennast i oppgåva. Informantane er likevel kjent med kven som er med i prosjektet.

Under prosessen med masteroppgåva hendte det noko uventa, og som gjer at eg lyt informere om det her under forskningsetikk. Innimellom skriv eg artiklar for Dagens Perspektiv (eit tidsskrift innan leiling). Eg informerte avisa i februar 2020 om at eg heldt på med ei masteroppgåve, tema i oppgåva og at det gjaldt toppleiarar. Det vart ikkje sagt noko om kven desse leiarane var. Dagens Perspektiv ynskte å få vite kven informantane var og dei ville publisere ein artikkel om dette i mars 2020.

Eg vart usikker på kva eg skulle gjere i denne saka, så eg tok straks kontakt med informantane. Alle informantar ville gje intervju til Dagens Perspektiv i saka, sjølv om masterprosjektet mitt ikkje var ferdig. Grunnen var eit høgaktuelt tema. I vedlegg ligg det signerte kontraktar med informantane som syner at dei vil vera offentlege i dette prosjektet. Sjølv om informantane er offentlege og alt dei har sagt er offentleg, er det fiktive namn i oppgåva.

### 3.13 Validitet og reliabilitet

Å validere handlar om å kontrollere materialet ein arbeider med. I samband med masteroppgåva er det viktig at eg kan stille meg bak mitt eige arbeid. Informantane skal kunne kjenne seg igjen i funn og eg skal formidle deira sanning på best mogleg måte.

Validering skjer i sju stadium (Brinkmann, Kvale, 2018, s. 278). Dei sju stadia er å tematisere, planlegge, intervju, transkribere, analysere, validere og rapportere. Validering er både ein prosess og ein metode. Undervegs i dei sju stadia stiller eg spørsmål og teoretiserer dei fenomen eg undersøker. «Kva meiner informanten her? Kvifor seier dei som dei gjer om tema? Kva handlar det eigentleg om?»

Dersom resultatet av undersøkinga vert antatt å vera rimeleg pålitelege, kan ein spørje om dei er gjeldande for andre enn informantane. «Er funna generaliserbare»? (Brinkmann & Kval,

2018, s. 289). Eg drøfta funna med rettleiar for å sikre at ikkje mi eiga forforståing skulle bli dominerande, men at funna skulle vera fundert i data.

Reliabilitet har med forskingsresultatet sin konsistens og truverdigheit å gjere (Brinkmann, Kvale, 2018, s. 276). Reliabiliteten seier noko om kor konsistente og truverdige forskingsmetoden og forskingsresultata er. For at resultata skal vera høge (ha truverdigheit), må utsegna til informantane vera konsistente. Jo mindre konsistente dei er, jo lågare er reliabiliteten, som kan sjåast på som ein kvalitetsmarkør og då mest brukt i kvantitative studiar. Informantane var konsistente på det dei svarte på under intervju. Dei var trygge på kva dei meinte under dei ulike tema. Det var ikkje nokon usikkerheit eller tvil. På denne måten skapa det høg truverdigheit til funna. Informantane i denne studien er vante med å presentere egne meiningar i ei lang rekke kontekstar. Det er difor grunn til å tru at deira egne meiningar kom fram.

## 4 PRESENTASJON AV FUNN

I denne delen vil studien sine tre funn representast. Funna vart identifisert ved hjelp av IPA.

Tabellen syner funna og kva rekkefølge dei vert presentert.

Personleg tryggleik som fundament	Sårbarheita si kraft	Kjærleik i leiing
4.1	4.2	4.3

### 4.1 Funn 1: Personleg tryggleik som fundament

Allereie ved fødsel har vi fått tildelt ein rolle. Son eller dotter. Storebror eller vetlesyster. Etterkvart som vi veks får vi tildelt nye rollar. I barnehagen får vi vener og i arbeidslivet kollegaer. Nokon vert leiarar. Rollane heng ved oss heile vegen. Kva om vi tok bort alle rollane som har vore merkelappar sidan vi vart født? Kven er vi då og kva har vi då? Rollane som heng ved oss kan gje tryggleik. Det å vera dotter, veninne og kollega kan gje tryggleik.

Ein leiar treng å frigjere seg frå rollane. Det er naudsynt å stå trygt åleine for å kunne ta ulike val. Det å vera personleg trygg var vesentleg for informantane. Det var den eigenskapen dei hadde jobba aller mest med. Rollane vi har gir tryggleik. I dialogen med informantane samtala vi om at det var andre menneske som frå fødselen gjorde oss trygge. «Det er så viktig å være trygg på seg selv og stole på seg selv» sa informanten Therese. Vi må lære oss å vera trygge åleine. Spedbarnet lærer seg at det ikkje er farleg å vente litt på mamma som skal gje det mat. Det lærer seg å handtere det som kanskje først var uttrygt. Når barnet kjem i barnehagen kan barnet vera redd når den vaksne går frå det. Etterkvart forstår barnet at det ikkje er farleg. Barnet lærer seg å akseptere det utrygge. Stole på seg sjølv. Paradokset ligg i at vi må lære oss å verta trygge åleine då vi er født i relasjon. Vi skal alltid vera åleine men samtidig saman med andre for å få eit fullverdig og trygt liv.

Å vera personleg trygg ut i frå det informantane var opptatt av, handla mykje om å vite kven ein er. Ta bort alle rollar og ha lyskastaren på seg sjølv. Vite kva styrker ein har, kva som avgrensar ein, kva ein trur på og kva verdi settet er bygd på.

«Å være leder er litt som å være på ballrommet på IKEA», sa Henriette under samtalen vi hadde. «Det skjer noe hele tiden. Ballene blir kastet både opp og ned. Noen ganger kommer de sidelengs. Noen ganger kommer det bare en ball, mens andre ganger kommer det baller hele tiden. Den rollen du har, er å ta imot alle ballene. Og du skal ikke bare ta imot ballene, du skal være åpen og nysgjerrig» sa Henriette. Med dette meinte informanten Henriette at for å vera leiar må du tole ein støyt. Du må vite korleis du skal møte motstand og korleis du skal møte ulike menneske.

«Du må ikke finne på å bli leder om du ikke vil bli kjent med deg selv», sa informanten Gunnar. Informanten Therese sa «det er så viktig å være trygg og stole på seg selv. Det er så mye press og det blåser, så en må være trygg på seg selv. Man må være litt robust. Tåle kritikk». Det er kanskje den mest krevjande jobben. Å bli kjent med seg sjølv, hevda informantane.

Fleire av informantane hadde opplevd både ulykker, skilsmisse og død. Dei hadde kjent på det å vera ekstremt sjenert. Informanten Heidi hadde eksponert seg veldig for det å vera trygg på scena. Eller i store forsamlingar. «Jeg var ekstremt sjenert som barn» sa Heidi. «Den beste juletreffesten var den gang jeg var syk og måtte være hjemme». Informantane kunne enno

kjenne det i kroppen. I form av sorg, uro eller rastlausheit. Det kunne plaga dei. Samstundes gjorde dei ikkje plagene til ei dagleg liding, slik at det overtok kvardagen.

Informantane var klar over kvifor dei kjente på det dei gjorde, og kunne knyte følelsane til dei hendingane det gjaldt når det kom. Informanten Gunnar refererte til både skilsmissa og til faren som gjekk bort så tidleg. Gunnar sa «Vi kan alltid ønske oss noe annet, men uansett må vi forholde oss til det som er her og nå».

Både informanten Gunnar og informanten Laila snakket om det å bli trygg som en modningsprosess. Laila sa det slik:

«Det var veldig veldig mye tøffere før. Å ikke mene det samme som andre. Å bli ekskludert. Nå har jeg lettere for å formulere hva jeg mener. Jeg har lettere for å bonde med de jeg mener det samme som, og jeg har blitt mye sterkere».

Harald Nordvik, tidlegare konsernsjef i Statoil har sagt; «Er du trygg frykter du ikke krig. Er du derimot utrygg vil du mest sannsynlig tape ethvert slag». Sitatet gav gjenklang i det informantane var tydelege på. Å vera personleg trygg handlar om å finne si plattform. Eit interessant perspektiv på det å vera trygg er å sjå på språket. Informantane gav tydeleg uttrykk for å vilje dei kring seg vel. Kan det vera mogleg for dei kring leiar å forstå at leiar er trygg, på måten han snakkar og uttrykker seg?

Informanten Gunnar sa «at når du er trygg er det lettere å by på deg selv". Behovet for å tråkke på menneske, hevde seg, harselere eller vinne ein diskusjon endrar seg når ein er trygg. Informanten Laila var tydeleg på at det var likeverdige dialogar som gjaldt. Ho tok seg tid til å bli kjent med dei ho hadde kring seg. «Jeg har blitt ganske god til å se i blikket om det er trygghet. Det er så viktig med tanke på ledelse» sa Laila.

Informantane oppførte seg slik dei har sagt dei er når dei er trygge. Det er kanskje den store skilnaden med å ikkje vera trygg. Informantane gjekk ikkje kring å lata som dei var trygge. Samtidig kunne dei vera usikre, men då gav dei uttrykk for det. Den personlege tryggleiken i informantane, gav dei eit større relasjonelt mot. Det var ikkje så skummelt å gå inn i konflikt, eller seie noko dei var usikre på lengre. «Jeg blir så nysgjerrig når jeg får en ny medarbeider» sa Laila. «Det er så viktig for meg å forstå den andre og jeg blir glad i de jeg leder». Tryggleiken i kven dei var gav dei større handlingsrom i møte med andre. Dette handlingsrommet snakka informanten Laila om som «å vite hva du står for». «Det er så



uendelig viktig å ha en tro noe. Som en verdi. Et anker» sa Laila. «Det har gjort meg modig sammen med andre. Ingen rokker ved det jeg tror på».

Å vera modig saman med andre var noko informantane var opptatt av. Å sjå mot saman med å vera personleg trygg er naturleg. Ein vert modigare med å vera trygg. Ein vågar å gi uttrykk for meiningane sine. Ein leiar treng å vera modig i møte med menneske og seg sjølv. Som informanten Henriette sa, «det er modig å bli kjent med seg selv». Henriette hadde utvikla motet sitt gjennom ulike handlingar. Det å verta kjent med seg sjølv er ein relasjonell prosess, noko informanten Heidi fortalde om. Ho hadde øvd seg, både på å halde tale, stole på seg sjølv og seie nei.

Informantane snakka om låg sjølvfølelse og om å vera redd. Dei snakka om korleis dei vart trygge med å erkjenne sine eigne avgrensingar. Informanten Heidi skildra redselen for julenissen. Ho var redd for sosiale tilstellingar som barn. Denne redselen bar ho med seg langt ut i vaksenlivet. Også som toppleiar. Heidi fortalde om kor ho skalv fyrste gongen ho skulle ha eit stort foredrag på scena. Ho fortalde om kor mykje det kosta ho å stå å snakke, samtidig som å vera redd. Ho fortalde om kor mykje ho hadde jobba med denne redselen. Heidi hadde etter kvart forstått at redselen for å gå på scena hadde sloppe taket når ho vart anerkjent. Det var blikket frå andre menneske som gjorde at ho stolte meir på seg sjølv. Det at folk kring ho såg ho og respekterte det ho sa, gjorde at ho stolte meir på seg sjølv.

Leining er eit praktisk fag. I stor grad handlar det om praksis saman med andre. Å verta personleg trygg er i stor grad ein praksis som leiar gjer kvar einaste dag. Det er ikkje noko ein gjer seg ferdig meg. Som å lese ei bok. Det er dagleg praktisering i å regulere seg saman med leiargruppa eller andre ein er i samhandling med. Informanten Henriette fortalde om då ho var uttrygg i eit mannsdominert miljø. Kva det hadde gjort med ho å bli anerkjent. Å bli respektert som leiar og ikkje sett ned på fordi ho var kvinne. Henriette fortalde om kor viktig det var at kollegaer anerkjente kvarandre. Laila sa «at det er gjennom andre jeg blir meg. Jeg er ikke bedre enn andre. Det fører til samhold».

Det personleg trygge fundamentet informantane er opptatt av, vert bygd i relasjon med andre. Det handlar i stor grad om korleis vi knyter emosjonell kontakt med menneske. Det vi gjer i løpet av eit mikrosekund kan avgjere kvar relasjonane dine ender opp (Gottmann, DeClaire, 2018). Leiarar treng å forstå korleis dei best mogleg skal skape meining saman med andre. Få

felles forståing for kvar dei skal saman. Informantane var tydeleg på at det vanskelegaste var dei relasjonelle utfordringane og at det viktigaste var å vera personleg trygg.

Det å vera personleg trygg var viktig for informantane. Samtidig var dei tydeleg på at å ikkje vera trygg også var ei drivkraft. Det var ikkje noko ynskje å alltid skulle vera trygg og det var dei heller ikkje. Men å ikkje «bli vipa av pinnen» var tryggleiken informantane fremja som det aller viktigaste i leiarrolla.

#### **4.2 Funn 2: Sårbarheita si kraft**

Informantane var samde i at det å vera personleg trygg var sjølv fundamentet for leiing i vår tid. Samstundes var dei einige i fleire element som var viktig å ha for ein leiar. Å kunne syne sårbarheit var eit anna funn i studien. Informantane var opptatt av sårbarheit. Dei snakka om sårbarheit som ei kraft. Ei læring. Noko sterkt og viktig for leiing. Det handlar om å våge å vera seg sjølv saman med andre. Informanten Henriette sa, «Å være sårbar er å være menneske. Liten».

Å våge å vera sårbar kan vera vanskeleg. Leiarar kan vera usikre og utrygge. Det psykologiske forsvaret kan dekkje over sårbarheita. Det er ulike måtar sårbarheita vert dekkja over, som igjen kan skape avstand mellom menneske. Informanten Therese hadde fleire døme på at leiarar ikkje våga å syne sårbarheita si. Ho fortalde at det var virka som det var viktig å syne at ein var tøff og hard.

Informanten Therese fortalde om leiarar som såg redde ut, men lest som dei var rasjonelle. I staden for å sleppe kontroll på ein situasjon, så prøvde leiarane å ta kontroll. Måten dette vart gjort på var å kome med løysingar og vera ein pådrivar til handling. Informanten Therese sa at det er umogleg å ha kontroll på alt. Det er som å gå til kamp mot eigen sårbarheit. Informanten Henriette hadde opplevd leiarar som gjekk til kamp for å ikkje vise sårbarheit. Henriette fortalde om kollegaer som gjekk til kamp og som hadde vært unnvikande. Ho fortalde kva det gjorde med gruppa, utfallet av oppgåvene og ikkje minst relasjonane. Det å ikkje syne sårbarheit kan skape avstand mellom menneske. Det hadde Henriette erfart.

Leiar er avhengig av å byggje godt samhold mellom menneske. Samhold med psykologisk trygge relasjonar der ingen er viktigare enn andre. Å få til ei balansert leiargruppe med likeverdige menneske, kan vera utfordrande. Veldig ofte er det usynlege strategiar i gruppa, basert på makt. Nokon vil hevde seg, meda andre har skjulte hensikter. Ein leiar som våger å

basere noko av leiarskapet sitt på sårbarheit kan skape meir tillit og ei transparent gruppe. Ein leiar som vågar å be om hjelp, gje beskjed når det er utfordrande kan risikerer å bli godt likt. Det er som regel ein misoppfatning at ein ikkje bør be om hjelp. Eller våge å innrømme feil. Informanten Laila hadde vore ærleg på kven ho var som leiar. Kva ho var god på. «Ikke gjør deg selv bedre enn det du er. Vær ekte og naken». På denne måten fekk ho nære relasjonar. Både på jobb og privat. Laila var opptatt av og bevisst på at alle var like bra. Ingen var dårlegare enn andre.

Å vera menneske handlar mykje om sårbarheit. Mykje i livet gjer ein sårbar. Når ein vert glad i menneske risikerer ein å bli såra. Når ein tek i mot ein leiarjobb risikerer ein det same. I møte med utfordringar vil ein møte sårbarheit. Anten det gjeld ulukker eller død. Heile livet er ei reise der ein risikerer å verte såra, kjenne smerte og føle seg liten. Med å erkjenne denne sårbarheita, kan det verte mindre farleg å syne at ein ikkje har kontroll. Det kan verta mindre skremmande å gå inn i eit utfordrande møte. «Det vil alltid være noen som kan noe du ikke kan noenting om» sa informanten Laila. «Det er like greit å erkjenne det med en gang. Å vise mot til å si at det er ikke alt jeg kan noe om. Men en ting jeg kan en del om, er ledelse». Informanten Laila var opptatt av å vera den ein var og ikkje gjere seg noko betre. Kamuflere seg. Det vil bli avslørt sa ho.

Skal du vera leiar lyt du stå fram som sterk. Sterk i betydning av å ha kontroll. Ha oversikt. Informantane er leiarar for store konsern. Dei har lært seg at å syne sårbarheit er avgjerande for å stå i jobben. Informanten Gunnar sa at «de fleste tjener på å være åpne. Ikke dekke til problemene sine. Tillate seg å lære». Gunnar ser på det å vera sårbar som ei læring i å våge.

Det er modig å syne sårbarheit. Modig å syne at ein ikkje er perfekt. Veldig mange kan tru at leiarar er perfekte. At dei ikkje har feil eller manglar. Har fullstendig kontroll og er flinke til alt. Informantane var opptatt av å få fram det å ikkje vera perfekt. At dei berre var vanlege menneske med feil og manglar.

Ein leiar som ikkje vågar å innrømme feil eller skal skjule manglar, kan risikere å verta avslørt. Ut i frå det informantane har sagt, kan det å syne seg litt naken vera lønnsamt. Å skjule noko som er openlyst vil som regel verta skamfullt (Watzlawick/Weakland/Fisch, 1996).

Sårbarheit kan opplevast som ei kraft. Fleire av informantane snakka om «flink pike syndromet». Om å vera den jenta som alltid skulle vera flink. Prestere. Få kjærleik når resultatet på skulen var godt. Dei snakka om å straffe seg sjølv og ikkje like seg sjølv når dei ikkje var gode nok. Det å kjenne når dei var vaksne at dette ikkje var fruktbart. Verken som menneske eller i rolla som leiar. Det var hemmande å late som ein var sterk til ei kvar tid. Det avgrensar og det innskrenkar både liv og handlingsrom. «Problemane blir bare større om en ikke tar det opp. En må våge å ta det opp» sa informanten Gunnar.

Informanten Gunnar var tydeleg på at det lønna seg å ta opp problem. Noko han hadde erfart og lært av i eige liv. At det å skulle skjule det vonde og late som ting var bra, berre gjorde vondt verre. Det kosta å innrømme feil. Det kosta å innrømme at livet var tøft, at å vera gjennom ei skilsmisse var ei stor sorg. Men når han erkjente at dette var sanninga, så vart det meir fruktbart. Det gjorde godt å få snakke om det som var vondt. Det handla ikkje om å få sympati eller gjere seg til eit offer for eige liv, men å innrømme at livet ikkje alltid er perfekt. At ein ikkje alltid er like flink. Slik vert sårbarheit ei kraft. Ei kraft som i møte med andre kan bevege. Skape rom for samhold og nærleik. Skape rom for dialog, gode relasjonar og effektivitet. Å våge vera sårbar opnar opp for det mellomrommet som eksisterer mellom menneske.

Sårbarheit som kraft vart definert av leiarane. Eit viktig tema for å stå i leiarrolla. Både det å våge å vera sårbar og finne sitt personleg trygge fundament er ein relasjonell prosess. Å vera leiar handlar i stor grad om å vera i relasjon. Definisjonen sårbar er for nokon ein merkelapp for å vera svak. Informantane definerte sårbarheit som ei kraft. Det å vera sårbar var å vise styrke.

Informanten Gunnar fortalde om ein gong da han hadde tolka ein 360 graders personlegheitstest feil. Denne type test gir kvar leiar i ei gruppe tilbakemelding på korleis du blir oppfatta av dei andre i gruppa. Alle i leiargruppa til Gunnar hadde fått tilbakemelding om at leiaren rangerte dei som heilt forferdelege i jobben. Alle var klare til å seie opp jobben. Heilt til Gunnar oppdaga han hadde lest testen feil. Han hadde scora alle i leiargruppa med motsett score. Informanten Gunnar lo da han fortalde dette. Han lo fordi alle i leiargruppa hadde vore så ærlege og fortalt korleis dei hadde opplevd det. Gunnar hadde sjølv sagt unnskyld til alle og tatt testen om igjen. «Og faktisk» sa informanten Gunnar, «så resulterte det at jeg gjorde feil til at jeg fikk 7 nære samtaler med de jeg er leder for». «Det er jo litt som erkjennelse og tilgivelse» sa informanten Gunnar etterpå. «Jeg ble jo tilgitt da».

Historia til informanten Gunnar gjev eit bilete av at sårbarheit kan vera kjelde til å skape glede. Det å frigjere seg frå å vera så flink eller korrekt kan skape endå betre relasjonar. Livet i ei leiargruppe er best når samtalen går av seg sjølv. Når medlemmane av gruppa får utfalde seg sjølv og vera akkurat den dei er saman med dei andre.

Tryggleik som fundament. Sårbarheit som kraft. Begge funn har synt at godt samspel er med på å skape det leiarane meiner er det viktigaste.

### **4.3 Funn 3: Kjærleik i leiing**

Det er hittil skrive om to funn. Det eine er personleg tryggleik som fundament. Det andre er sårbarheita si kraft. Problemstillinga i studien var «Korleis forstår toppleiar kjærleik som ei leiarhandling?» Kjærleik er ei viktig men marginal stemme i leiing.

Kjærleik er eit stort tema. Studien avgrensa tema til å gjelde kjærleik i kontekst leiing. Utgangspunkt i kjærleik basert på anerkjenning, relasjon og etikk. Informantane har svart på forskingsspørsmål kring tema for å sjå om kjærleik har noko i leiing å gjere.

Informantane var nyfikne på tema. Dei var opptatt av kjærleik i leiing men tykte samstundes det var eit litt rart tema. Rart på den måten at det var fyrste gongen dei hadde reflektert om kjærleik og leiing.

Fleire av informantane var opptatt av kjærleik i leiing. Kva kjærleik var og kva det ikkje var. Informantane hadde litt ulike måtar å definere kjærleik på. Det at dei såg på kjærleik på ulike måtar, gjorde studien ekstra spanande. Sjå kva det eigentleg handla om for informantane. Om det kunne kallast kjærleik. Informanten Therese snakka om kjærleik som «å ha noen å være glad i, støtte seg på og ha i vanskelige tider» «Vi kan jo overføre det til jobben, selv om jeg synes kjærlighet er litt rart å snakke om når det gjelder jobben» sa Therese. «Men jeg har jo litt av hjertet mitt i jobben».

Informantane skildra kjærleik i leiing som tillit, omsorg, det å vera glad i menneske. Kjærleik vart frå informanten Heidi definert som at «kjærleiken er heilt sånn basic. Vi har den alle. Trenger ikke gå på skole for å lære den. Det er bare å ta i bruk». Med dette meinte ho det var ei kraft som låg i oss. Ei kraft som ho sa var ei mangelvare i samfunnet i dag. At ved å bruke denne krafta kunne vi få det mykje betre mellom oss.

Kjærleik kan i konteksten leiing anten gjelde i betydninga «å vera» eller «å gjera». Problemstillinga spør om kjærleik kan vera ei leiarhandling i leiing. Det betyr om det er noko leiar gjer for å utøve leiing med kjærleik. Som vi tidlegare har skrive om eksisterer det ulike leiarhandlingar. Desse handlingane er alt det ein leiar gjer i utøving av rolla si. Informantane hadde aldri før tenkt på kjærleik som ei leiarhandling. Likevel syner det seg at det faktisk er noko av det som skjer i leiing. Informantane oppdaga at dette var viktig og ynskjer å fremje dette som noko av det gjeldande for leiarar i vår tid.

Ei leiarhandling med utgangspunkt i kjærleik vart bevisstgjeringe for informantane. Det er denne bevisstgjeringa leiarar treng. Å vite kvifor ein gjer og korleis ein utfører leiargjeringa. Fem toppleiarar har sagt at dei utfører leiinga med kjærleik som utgangspunkt. Informanten Gunnar var usikker på om han ville kalle det «kjærleik», samtidig såg han at det hadde med kjærleik å gjere. Informanten Gunnar sa det slik:

«Kjærlyghet er liksom et stort ord. Følelser er vanskelig. Jeg stusser på ordet kjærlyghet i en medarbeiderrelasjon. Syns det kan være for stort å bringe inn. Men det er jo en drivkraft i livet da».

Informanten Gunnar reflekterte om kjærleik i leiing. Ordet i seg sjølv var først stort. Det er ikkje rart. Kjærleik er ikkje noko ein konsernsjef har tatt med seg å snakke om i styrerommet før. Det var tydeleg at det gjorde noko med informantane. Få løfta inn eit tema som har hatt heilt andre betydning for dei før. Eller i alle fall har informantane ikkje tenkt på det er kjærleik dei driv med som leiarhandling på jobb før.

Informantane snakka om kjærleik på ulikt vis. Samtidig var dei samd i kva kjærleik handla om; Kjærleik vart definert som noko som gjorde oss heile saman med andre. Kjærleik handla om korleis vi skapte god samhandling, dialog og tok i mot kommunikasjon frå andre. Kjærleik var for informantane ei kraft i oss som vi kunne legge på bordet og skape noko saman med. Ingrediensane var omsorg, respekt og anerkjenning.

«Kjærlygheten er ikke alltid god. Den kan være vond. Men den er sann» sa informanten Laila. Kjærleik på jobb kan opplevast brutalt. Somme gonger kan sanninga vera smertefull. Om ein leiar handlar ut i frå kjærleik kan det likevel føllast som kjærleik. Så lenge det er tillit mellom menneska kan det opplevast trygt. Då er det kjærleik. Det var på denne måten informantane oppsummerte tema kjærleik i leiing.

Kjærleik er viktig og vert ikkje snakka om i leiing. Kan hende det er eit for mjukt ord. Kan hende det for dei fleste høyrer romantikken til. Informantane tok eit standpunkt til kjærleik i leiing. Tre av informantane sa at dei ville nytte ordet kjærleik i leiing. Informanten Henriette var tydeleg når ho sa at kjærleik var viktig i leiing. Det var med stoltheit og tryggleik i stemma.

Kjærleik er ei marginal stemme i leiing. Studien har synt at denne stemma er viktig. Fleire av informantane ville rope ordet ut. Kvar dag. To informantar var litt meir beskjeden i bruken av ordet. Ikkje usikre på at det var viktig i leiing. Usikre på om sjølv omgrepet skal inn i leiing. Kan hende det handlar om mot til å våge å fremje å snakke om kjærleik i leiing. Informantane som var litt beskjeden til omgrepet kjærleik sa samstundes at kjærleik var viktig i dei handlingane dei gjorde. Både med tanke på omsorg, vera eit medmenneske, anerkjenning og den etiske kjærleik.

Diskursen om kjærleik er framleis for veldig mange den romantiske, heterofile kjærleik. Det er på tide å sjå at samfunnet har endra seg. Det er nye måtar å leve i kjærleik på. Både homofile, bifile og transseksuelle er akseptert. Menneske definerer kjærleik på ulikt vis. For nokon handlar det om ansvar, for nokon plikt. Topleiarar har sagt at kjærleik er viktig i leiing. Det handlar ikkje om romantikk. Omsorg, ansvar og plikt. Informantane har sagt det handler om «agape». Den kjærleik grekarane omtala som å søkje det beste for andre. Den andreorienterte kjærleiken. Den kjærleik som ikkje søkjer sitt eige, men som søkjer det beste for andre. Informantane har opna opp for å løfte tema kjærleik i leiing.

Informantane kan bidra til at kjærleik vert meir akseptert på ulikt vis. At kjærleik er for alle. Ikkje berre heterofile som drøymar om stasjonsvogn og to barn. «Kjærlighet er overalt» sa informanten Laila. Også i leiing.

Knud Ejler Løgstrup vert omtalt i teoridelen. Løgstrup meinte at det på 1950-talet vart snakka mykje om ansvar. Ordet kjærleik var nesten ikkje i bruk. Etter kvart vart det ikkje så farleg å bruke ordet kjærleik. Born som vaks opp på 1970 talet kunne etter kvart høyre at foreldra snakka om kjærleik. Kan hende det ikkje var så mange som høyrde at foreldra sa dei elska kvarandre, men dette har også endra seg. Ungdomane i dag bruker ordet elsker og kjærleik om kvarandre. Det har skjedd noko undervegs med korleis vi vågar å snakke fram følelsar og kjærleik.

#### 4.4 Oppsummering av funn

Informantane er samde i kva som kan vera dei mest grunnleggande styrkane å erverve seg om ein ynskjer å vera i ein leiarrolle. Tryggleik, sårbarheit og kjærleik i leiing er komponentar for å vera ein god leiar.

Funna i studien fortel om kva leiing i vår tid handlar om. Informantane har sagt at leiing er ei reise i å forstå seg sjølv saman med andre. Det å vera leiar er ikkje noko eksplisitt frå det å vera menneske. Den profesjonelle leiar er samtidig det personlege menneske. Rolle, menneske, leiaroppgåve og liv blander seg. Det er ikkje noko grense som skil mellom personen som er både mor og samtidig toppleiar. Å vera leiar i vår tid handlar mykje om å få organisasjonen til å lukkast i praksis. Studien syner at for å vera leiar er sjølvrefleksjon viktig, og det er heilt i tråd med systemiske tilnærmingar til leiing. Informantane har skildra kva sjølvrefleksjon betyr. Ein leiar treng å trene opp refleksjonen for å kunne ha ulike perspektiv. Informantane har fortalt at vi er alle meir enn det vi ser, og at sårbarheit er ei kraft for å få fram den vi er. Samtalane med informantane definerte kor viktig det er å forstå barndommen sine såre punkter. Det ein leiar har med seg i sekken får konsekvensar for korleis leiarskapet vert utøvd.

Informantane har sagt at kjærleik er viktig i leiing. Fordi dei er glad i menneska. Dei er glad i jobben sin. Informantane sine forteljingar om det å bry seg, syner seg i funnet om kjærleik. Det å bry seg er å vera medmenneske, og forstå kvar den dei er i samhandling med, er i sitt liv. Å kunne gi kjærleik er eit oppriktig ynskje frå informantane.

Det interessante med funna er å diskutere kva skilnad dei kan gjere for ein leiar, som kjem i neste underkapittel. I diskusjonen kring funna skal ein sjå nærmare på korleis ein kan forstå funna og kva dei eigentleg betyr. Kva betyr det eigentleg, det informantane har sagt om leiing i vår tid? Har menneskesynet noko med funna å gjere? Kan vi enklare erverve desse styrkane om vi er bevisst det vi tenkjer om oss sjølve og om andre menneske?

## 5 DISKUSJON

Informantane var opptatt av tryggleik, sårbarheit og kjærleik som viktige element for å utøve god leiing. Bodska min i denne delen er å gi ei forståing av kva funna eigentleg handlar om. Eg vil diskutere to tema som kan vera nyttig for ein leiar å utvikle sett i lys av funna. (1)



*Å utvikle eige tankesett og (2) å utvikle dei mellommenneskelege eigenskapane.* Først diskuterer eg det å utvikle eige tankesett knytt til kvart enkelt funn. Deretter knyter eg det å utvikle eige tankesett til diskusjon kring det å utvikle dei mellommenneskelege eigenskapane.

### *Å utvikle eige tankesett*

Informantane var tydeleg på kva dei hadde lukkast med for å kome dit dei var i dag. Dei hadde brukt mykje tid på sjølvutvikling. Det å vera personleg trygg stod som eit av fundamenta for å kunne utøve god leing.

Vi kan i stor grad påverke tankesettet vårt. Hjernecellene våre er plastiske (Nilsonne, 2010, s. 23), som betyr at hjernen er heile tida i utvikling og endring. Ein måte å nytte denne plastisiteten på er mindfulness. Fleira av informantane fortalde dei hadde nytta mindfulness for å øve på det å vera til stades, eller regulere stress. Det er ulike måtar å trene mindfulness på, og det to av informantane hadde kjennskap til var å vera merksam på pusten.

Gjennom mindfulness lærer ein seg å styre merksemda. For informantane var det å vera trygg veldig viktig. Dei hevda det var viktig å ha med folk i leiargruppa som ikkje lot seg vippe av pinnen. Å vera toppleiar handlar mykje om å leie svært kompetente folk og ulike fagmiljø du som leiar kanskje ikkje har kompetanse på. Skal du ha truverdigheit er det viktig du opptrer nysgjerrig og har stor respekt for faget til dei ulike menneska. Du kan risikere å bli sett på som støy om du går utanom faget, og det kan vera viktig å hugse på som leiar. Du skal vera trygg på deg sjølv for å stille spørsmål på tvers av ulike kompetanse-miljø. Når ein er trygg er det enklare å føle friheit, slappe av og ikkje verta stressa av det ytre presset. Informanten Gunnar var den som var tydelegast på at å være personleg trygg var grunnsteinen i å vera leiar. Om ein lot seg vippe av pinnen eller ta ting personleg ville ein ikkje klare å stå i ein leiarstilling over tid.

Informantane er vaksne menneske. Dei har levd eit heilt halvt liv og dei har kjent på meistring og nederlag som dei fleste menneske til gjere. Ein leiar vert ikkje skåna mot noko sjølv om dei er ikledd ein fin tittel som konsernsjef. Livet går samtidig med det å vera leiar. Det kan vera fantastisk på jobb og samtidig forferdeleg vondt i det private liv fortalde informantane. Eller omvendt; det kan storme som verst på jobb, og familielivet strålar.

Under intervju samtala vi om kva som gjorde at vi fann tryggleik og vi samtala om kva som gjorde oss uttrygge. Informanten Gunnar fortalde at han alltid hadde følt seg elska og trygg.

Informanten Heidi fortalde om kor sjenert ho var som barn. Informanten Therese fortalde om at det å føle seg utafør gjengen var veldig uttrygt. I samtalen snakka vi om oppvekst, nære relasjonar, skilsmisse, død og sjukdom. Alle dei tema livet inneheld. Og når det kom til tryggleik vendte me heilt tilbake til barndomen. Til den gong då dei vaks opp og danna den dei skulle verta som vaksne, og som leiarar. Informantane fortalde om levde liv. Om kjærleik frå foreldra, om søsken, om det å stå utafør vennegjengen, om det å føle seg uttrygg og liten. Dei fortalde om dårleg sjølvtilitt, dårleg meistring og om det å føle seg sett og høyr. Historiene frå kvar informant skapte bilete og minner frå mitt eige liv og saman med dei andre informantane skapte det ein heilskap vi alle kan kjenne oss igjen i. Det å kjenne glede, kjenne sorg, kjenne smerte og utilstrekkeleg heit er noko vi alle kan kjenne oss igjen i. Derfor var tryggleik som funn noko som verkeleg gjorde inntrykk. I alle samanhengar er tryggleiken eit fundament vi er sterkt avhengig av.

Noko kan førast tilbake til barndomen og korleis vi vart møtt som barn. Hadde du ein oppvekst med trygg tilknytning kan du vera heldig å ta dette med deg inn i leiarskapet som voksen. Trygg tilknytning frå barndomen kan bidra til eksponering og nysgjerrigheit. Relasjonell nysgjerrigheit byggjer gode relasjonar. Eit viktig reiskap for leiarar.

Ingen av informantane var skjerma som barn, men dei opplevde kjærleik og tryggleik. Samtidig kom det historier som kan tyde på at sjølv om dei opplevde ein trygg barndom, så var det også noko utrygt der. Det kan vera ei mor som er usikker, det kan vera ein far som er for hard, eller det kan vera følelsen av kjærleik ut i frå prestasjon. Mange element som kan påverke korleis den tryggleiken vert følt i kroppen seinare.

Nokon av informantane fortalde om “flink pike” syndromet. Om å streve etter å prestere. Gjere det beste. Vera den beste kvar dag. Heilt til dei oppdaga at det var ikkje så viktig likevel å streve etter å bli best. Streve etter å vera god nok for andre.

Det aller viktigaste var å vera god nok for seg sjølv, og så finne tryggleik med det. Laila var ein av dei som med motgang og med bevisstgjerigheit hadde oppdaga kor viktig det var å vera trygg på seg sjølv. ikkje alltid vera best, men alltid vera god nok for seg sjølv og det ein står for.

Ein stad på vegen oppdaga informantane at dei hadde blitt trygge på seg sjølve. Det var ikkje noko som hadde kome over natta. Gong på gong hadde dei utfordra seg sjølv og stått i det

utrygge. Informantane hevda at motstand hadde gjort dei sterke. Dei var tydeleg på at barndomen hadde forma dei, og at tryggleiken hadde kome med å jobbe hardt med eige fokus.

Informanten Heidi fortalde at ho gradvis hadde blitt tryggare med å få meir ansvar. «Jeg pleier å ha med meg en som hjelper meg når det er direkte sendte nyhetssendinger. Her om dagen kom han til meg å sa jeg hadde blitt så mye tryggere. Tidligere hadde jeg fokusert på at jeg skulle svare rett på spørsmålene, men nå er jeg mer opptatt av å fokusere på tre ting som er viktig for oss. Jeg forbereder meg mindre enn før. Tidligere var jeg nok mye mer urolig. Jeg føler meg mye roligere nå.».

Informantane var sams om at å bli leiar handlar om å bli kjent med seg sjølv. Dei var sams at det å bli kjent med seg sjølv var ein knallhard jobb. Å bli kjent med seg sjølv handlar mykje om å forstå ditt eige tankesett og korleis du vel tenkje for å bruke potensialet ditt. Å utvikle seg betyr å inkludere menneske kring seg. Ein utviklar seg sjeldan åleine. Å vera leiar handlar om praksis. Slik er det også med å trene på å utvikle tankesettet sitt. Ein gjer det saman med andre. I relasjon. Leiarane trena på å opne opp. Ikkje lukke igjen sjølv om det kjennes vanskeleg.

Informantane hadde alle valt same strategien på det å bli kjent med seg sjølv; Dei hadde frigjort seg frå å ta ting personleg og finne strategiar for når dei skulle ta ansvar og ikkje. Ein av informantane var ekstremt sjenert som barn og hadde jobba enormt med å verta trygg i sosiale samanhengar. Det hadde kosta enormt frå det å ha katastrofetankar om seg sjølv som lite verdt, til det å oppdage seg sjølv som eit menneske med gode ressursar.

Det å utvikle eit vekstorientert sinn er det motsette av å ha eit låst sinn. Når du som leiar evnar å tenkje fleksibelt i dei ulike samanhengane du står i, har du større handlingsrom.

Informantane var alle opptatt av å bygge god kultur og kjenne identiteten til verksemda dei var ein del av. Dei var opptatt av å kjenne sine eigne verdiar, vite kva styrkane sine var og kva som kunne avgrense dei. Det var ikkje så viktig for dei å alltid ha rett eller vinne ei sak. Så lenge dei stod trygt i den dei var, tolte dei at det storma kring dei. Det handlar om evna til å danse saman med dei kring seg, til å knyte gode samhold. Få til dialog. Meistre og skape meining saman. Alt dette gav informantane tryggleik.

Å vera trygg betyr ikkje å aldri vera utrygg. Det betyr å vera trygg i det utrygge. Som leiar vil d u stå i ulike dilemma. Du er nøydt til å stole på eige dømekraft og du må ta upopulære

avgjersler. Har du utvikla ei tankesett som kan møte deg på ein fleksibel måte, kan du likevel vera trygg. Fordi du stoler på deg sjølv og har verdigheit til deg sjølv. Informanten Gunnar sa det slik:

«Jeg tror det er klokt å la seg selv vente noen år før du blir toppleder. Ja la seg bli eksponert for det trøkket. For det er ganske tøft. Du er nødt til å være herdet. Du er nødt til å sove om natten. Som toppleder må jeg tole at noen syns jeg er en idiot. At jeg burde henges på torget»

### *Skapar fleksible tankesett større rom for sårbarheit?*

Forteljningane frå informantane bar preg av livshistorier der sårbarheit var gjentakande tema. Det var tydeleg at det å vera menneske og leiar ikkje er to avskilte deler, og det som skjer utanom jobb pregar arbeidsdagen og arbeidslivet. oppstår det kriser eller samlivsbrot, kjærleikssorg eller tap av nære relasjonar, vert vi alle så sårbare som vi menneske er. Det nyttar ikkje å kamuflere det vonde. I alle fall ikkje over tid. Vi er ikkje flinke eller best kvar dag. Det var informantane var tydeleg på . Du er god nok som du er og det er alltid folk rundt deg som er både klokare og smartare enn deg. Du må finne det du er god på og stå for det.

Kan hende målet er å forsone seg med seg sjølv og slutte fred med vår indre krigføring mot eigen sårbarheit (Dahl, 2019). Den indre krigføringa om å ikkje innrømme feil eller manglar kan verta hard som leiar. Informantane var tydeleg på at dei berre var vanlege menneske. Det å syne sårbarheit kan vera vanskeleg fordi du i kraft av di rolle skulle vera sterk, men samtidig er svak i mange samanhengar.

Ved å syne sårbarheit kan vi opne opp for ei kraft mellom oss menneske. Alle informantane var tydeleg på at du må våge å møte deg sjølv og bruke sårbarheit til noko kraftfullt. Samtidig var dei tydelege på grensene mellom privat og personleg, at det er ikkje eit mål i seg sjølv å syne sårbarheit, men at det er viktig for å fram stå som ærleg og open. På veg mot toppen skjer det likevel eit vegskilje; fleire av informantane fortalde at dei hadde trena på dette med sårbarheit i mange år, og det var ikkje alltid at det hadde vore like enkelt.

Det er ikkje noko svar på korleis den enkelte bør handtere sårbarheita si som leiar. Men svaret frå informantane er at å opne seg for eiga sårbarheit er avgjerande i rolla som leiar. Det låg eit håp i utsegna frå informantane. Eit håp om at menneske som skal bli leiarar verkeleg forstår kor viktig dette er. Fleire av informantane sa at sårbarheita er ei viktig kraft. Du vil bli avslørt

som leiar om du alltid er suveren. Du vil heller ikkje bli respektert eller trudd om du ikkje vågar å syne dine menneskelege svake punkt.

Ut i frå det informantane hevda om sårbarheit, forstår eg det slik at dei på eit tidspunkt hadde oppdaga at dei kunne vera sterke ved å vera svake. Eg forstår det slik at informantane bevisst har fokusert på prosess og utvikling. Ikkje prestasjon. Det å fokusere på enkeltprestasjonar vil kunne skape taparar.

### *Tankesett og sjølvmedkjensle*

Anatomien til medkjensla er bygd på at vi lever eit liv i fellesskapet og eit liv som først og fremst er vårt eige (Binder, 2016, s. 133). Vi er født til å leve i fellesskap og relasjon til andre. Vi er i stadig dialog mellom menneske, og samtidig har vi ein indre dialog pågåande inne i oss sjølve. Kven har ikkje registrert at samtidig med å snakke med nokon, får vi trong til å seie noko vi tenkjer på ? Den indre dialogen styrer mykje av følelsar og korleis vi har det. Vi kan snakke oss sjølv ned og vi kan snakke oss sjølv opp. Måten vi fører den indre dialogen på kan og få konsekvensar for korleis vi opptrer saman med andre. Om eg har til vane å rake ned på meg sjølv er det kanskje lettare for meg å rakke ned og vera kritisk til andre. Og omvendt; er eg god til å framsnakke meg sjølv, kan det på verke mitt syn på andre.

Informantane snakka om livsløpet sitt og om kor viktig det å ha god sjølvmedkjensle var. Far til informanten Therese gav alltid uttrykk for at det ikkje var godt nok før det var perfekt. Dette gjaldt stort sett matematikk-prøvar på skulen. Det skulle gå mange år før Therese forstod korleis dette hadde påverka ho. Både i arbeidslivet og i privatlivet følte ikkje Therese at ho var god nok. Ho strevde etter alltid å gjere ting perfekt. Ingen skulle vera betre enn ho. Det plaga ho veldig når nokon kritiserte ho og ho likte ikkje at dei to sønene var slurvete på skulen. Den dagen Therese oppdaga seg sjølv knytt til si eiga sjølvmedkjensle, var den dagen den eine sonen kom heim med ein matteprøve. Prøven hadde ikkje toppkarakter noko sonen hennar fekk høyre. Då hadde han sagt frå korleis han opplevde mor si, og då oppdaga Therese kvar ho hadde tatt dette fokuset frå. Therese gjekk til psykolog som råda ho til å slappe av, ikkje stille så høge krav til seg sjølv. “Vær grei med deg selv” hadde psykologen sagt til Therese. Etter denne oppdaginga brukte Therese mykje tid på å trene seg til å vera glad i seg

sjølv. Anerkjenn seg sjølv, og takke seg sjølv. Ho gjekk frå eit låst sinn der prestasjon var det einaste som gjaldt, til å bli meir fleksibelt der prosess og utvikling var viktigare.

Å vera leiari handlar mykje om å ha medkjensle til andre, gi tillit og forståing. Du skal vera tilgjengeleg for andre menneske og det krev at du først og fremst møter deg sjølv med medkjensle. “Jeg har ikke vært så snill med meg selv. Jeg har ikke vært god på mine egne følelser, men alltid vært der for andre. Jeg har et tjenende lederskap” fortalde informanten Heidi. Ho hadde i alle år vore der for andre, forstått andre og vore merksam når noko var vondt og smertefullt hjå dei rundt seg. Etterkvart som Heidi fortalde om sitt eige livsløp var det tydeleg at ho kanskje ikkje alltid hadde vore like snill med seg sjølv. Å alltid skulle stille opp for andre og organisasjonen kunne kome i konflikt med den ho var for seg sjølv. Heidi var veldig klar over dette og var tydeleg på at det å vera snill med seg sjølv var viktig. Både for å kunne regulere seg sjølv, men og for ikkje å slite seg sjølv ut for andre. Skal du stå i ein rolle som toppleiar er det viktig at du først og fremst tar vare på deg sjølv.

Det er styrke i medfølelse (Binder, 2016, s. 157) og det er stor styrke i sjølvmedkjensle. Når vi trener opp evna vår til å verta merksame på at noko er vondt, kan vi få det betre i relasjon med oss sjølv. Ein måte å øve dette på er å leggje merke til det som er smertefullt. I staden for å springe vekk frå det, kan ein øve seg til å akseptere det smertefulle.

Laila sa i samtalen med meg at “intervjuguiden din traff meg veldig. Spesielt det med å vite at jeg er god nok. Jeg var mye mer usikker og skjør før. Da kunne jeg bli veldig lei meg av detaljer”. Laila var veldig tydeleg på at livshistoria hennar hadde påverka ho i veldig stor grad. “det er klinkande klart at historien har formet meg til den jeg er”, sa Laila. Og dette hadde prega både korleis ho hadde tenkt på seg sjølv og om seg sjølv, og korleis ho hadde møtt dei ulike følelsane.

Å trene på å ha det godt med seg sjølv og ha ei god sjølvmedkjensle er noko informantane gjorde kontinuerleg. Fordi det oppstår ubehagelege situasjonar og det er heilt avgjerande å ikkje ta ting personleg. Mykje av denne treninga handlar om å akseptere det som skjer med ein, at det faktisk skjer. For så å la det gå utan å kritisere seg sjølv eller dømme seg sjølv, for då kan både skam og sinne slå inn. Og det er destruktivt for ein leiari. Det er destruktivt for dei fleste av oss. Alpinisten Aksel Lund Svindal vart spurt i eit intervju om kor lang tid han brukte på å tenkje på og irritere seg over å ha missa på ein bom i løypa. Da svarte han

“akkurat i det jeg bommer. For drar jeg det med meg er hele løpet kjørt”. Slik er det også for leiarar.

Og som informanten Laila sa det:

“Så – det der med å få seg et skrubbsår eller to det går fint. Men det nytter ikke å dyrke det eller syns synd på seg selv. Det er ingenting å hente. Null. Det er bare destruktivt. Så vi må finne den energien som gjør at en snur det. Aksepterer det. For det nytter ikke å dyrke at man føler seg urettferdig behandlet eller går rundt å sutrer og leter etter medlidenhet. Det er bare å glemme. Jeg må legge det bak meg. Ja selv om det kan være kjipt”.

Skal du vera leiar kjem du til å møte på utfordringar og nederlag. Du kjem til å møte menneske som er ueinige med deg, som kritiserer deg og som kanskje vert sint på deg. Da kan det vera veldig nyttig å vite og erkjenne at du er god nok. For du vert sterkare av å behandle deg sjølv godt (Binder, 2016, s. 191). Det er jo ikkje alltid slik at leiar gjer dei rette handlingane. Det er heller ikkje slik at alle likar deg. Dei fleste har meiningar om leiaren sin.

Det er viktig at du klarer å skilje mellom deg som person og det du gjer i rolla. For menneske deg er ikkje mindre verdt om du tråkkes feil. Du kjem til å føle både på sinne, skam og frykt i leiarrolla. Du vil med god sjølvmedkjensle ha eit reiskap som gjer deg sterkare kvar gong du bruker det, og som kan få deg i balanse raskare enn om du ikkje nyttar denne reiskapen. Denne tilstanden av å kome raskare i balanse når det stormar kan du utvikle med mindfulness. Som leiar kan du trene sjølvmedkjensla di med bruk av mindfulness, og det kan vera særst nyttig når det stormar som verst. Ved høgst stressnivå er det ikkje alltid vi tek godt vare på oss sjølve. Vi kan gløyme oss sjølve då, og sjølvkritikken kan verta sterkare.

### *Det trengs mot for å utvikle seg*

Før vi byrjar å diskutere *mot*, kan det vera nyttig å forstå kva informantane meinte med å utvikle mot og å våge i kontekst leiing. Det handla fyrst og fremst om å våge å bli kjent med seg sjølv. Bruke tid til å bli bevisst og merksam dei delane av seg sjølv ein kanskje ikkje alltid hadde vore så stolt av, og å reparere eller å utvikle eit godt sjølvbilde.

Å verta ubevisst kompetent (Haukedal, 2012), med eit godt sjølvbilde kan vera nyttig som leiar. Korleis får ein det? Korleis trena informantane opp evna på å våge og ha mot? Heidi hadde trena på dette med å stå i det ubehaget det var, å snakke i forsamlingar, gong på gong.

Etterkvart kjennest det ikkje så skummelt lenger. Det same fortalde dei andre informantane, at dei trena på det som var ubehageleg for dei. Eksponering. Kjent innafør terapien i angstbehandling. Ein utset seg for det ein fryktar. Etter kvart vil frykta reduserast.

Informantane Henriette og Laila var tydelege på at det er avgjerande å vera kjent med seg sjølv som leiar. Henriette hadde utvikla mot ved å bli kjent med kva ho verkeleg stod for. Kva som var viktig for ho. På denne måten kunne ho hevde seg sjølv. Det hadde ikkje alltid vore så lett, fordi ho var i eit stort mannsdominert miljø. Å vera kvinne, og ha sterke meiningar, hadde fleire gonger fått ho til å føle seg mindreveldig. Ho hadde tenkt ei stund at kanskje ho ikkje burde vera leiar. Fordi ho ikkje vart høyrte og respektert slik ho ynskte. Men sidan fleire av sakene var så viktige for ho, bestemte ho seg for å vera modig i ulike forum. Det var den relasjonelle erfaringa med dei mannlege kollegaene som gjorde at ho bestemte seg for å vera modig. Ho visste at ho var minst like dyktig som dei mannlege kollegaene. Effekten var at når ho først våga å ta ordet, så vart ho lytta til. Ho gjorde seg den erfaringa at med å våge så oppdaga ho at samhandlinga vart betre.

#### *Kjærleik i eit utvikla tankesett*

Det er vanskeleg å førestille seg eit godt liv utan kjærleik. Kjærleiken er sjølve kronjuvelen av alle gode følelsar. Den er den sterkaste og vakraste av alle følelsar. Det er evna til å elska og behovet for å bli elska som driv oss framover. Absolutt ingenting gir eit menneske sterkare følelse av å vera verdifullt enn det å føle og oppleve at ein er elska (Haukedal, 2012, s. 181). Den ubetinga kjærleiken er den grunnmuren borna treng for å byggje sjølvbildet sitt. Uansett kva som skjer, så vert barnet tatt imot med kjærleik. "Kjærlyghet er en klokkeklar trygghet, om at det er greit uansett. Det er når kjærlygheten legges på bordet vi ser hva vi har "sa Laila.

Laila hadde mange tankar og refleksjonar kring tea kjærleik. Ho var ærleg og tydeleg på at dette var noko leiing og leiarskapet trengte. Og vi burde våge å snakke det meir inn i leiing. Som Laila utrykte: "Jeg elsker kjærlyghet", sa ho. "Jeg gjør virkelig det. Jeg er ikke redd for å bruke det ordet kjærlyghet. For å si det. For det er jo kjærlyghet. Det er jo det! Kjærlyghet til landet vårt. Til jobben vår".

#### *Ein leiar må vera glad i menneske. Ikkje berre glad i seg sjølv;*

Teorien i oppgåva stemmer ut frå den måten informantane ser på kjærleik i leiing. Både den anerkjennande utforskinga og Humberto Maturana si skildring av kjærleik, er måtar



informantar hevda kjærleik i leiing er. Det handla om å ha ei kjærleik til seg sjølv i form av å akseptere seg sjølv, godkjenne seg sjølv og vera glad i seg sjølv. Det handlar i neste omgang om å nytte denne eigenkjærleiken til det beste i relasjonar til menneska dei var leiar for.

Å lære seg å elske er ikkje alltid lett å gjere. Eller å oppdage korleis ein gjer det. Fleire av informantane hadde felles skildringar kring kjærleik knytt til barndomen sin. Dei hadde ikkje vore i tvil at dei var elska, men fleire av informantane hadde som vaksne forstått at det ofte var knytt ei betinging til kjærleiken dei fekk. Det å bli elska betingelseslaust var det berre ein informant som kunne fortelje om frå barndomen. «Det var nesten litt for mye kjærlyghet» sa Gunnar. Dei fire andre informantane kunne hugse at dei måtte prestere for å få kjærleik. Spesielt frå fedrane sine. Dei følte seg ikkje gode nok før det var gode prestasjonar, og då spesielt knytt til skulearbeid. Denne type kjærleik hadde gjort noko med sjølvbilde til informantane som vaksne.

Fleire av informantane sa at dei lenge ville at alt skulle vera perfekt. Var ikkje fornøgd med seg sjølv det var 100%. Å trene på å elske seg sjølv betingelseslaust kan vera ei god øving. Det kan vera eit vekstprinsipp (Haukedal, 2012, s. 181) i leiarskapet. Det handlar om å oppdage sin eigen verdi .

Kjærleiken rommar mykje og for informantane var det viktig å forstå korleis vi skulle forstå kva kjærleik i leiing var. Heidi var tydeleg på kva kjærleik i hennar leiing hadde å seie, og kva handlingar som kunne syne kjærleik. Ho var klar på at ikkje alle har kjent på kjærleik frå ho, men intensjonen hennar hadde alltid vore at ho ville at dei kring ho skulle lukkast. “Det er kjærlyghet at døren min alltid står åpen. Menneskene er viktige. Det er kjærlyghet i det også”. Heidi reflekterte litt kring det med kjærleik og om vi vågar å opne oss for kvarandre. Kor viktig det kunne vera og kor avgrensande det kunne vera i ein relasjon med ikkje å våge kjærleiken. “Det er en slags fattigdom i Norge når det gjelder kjærlyghet” sa Heidi. Med det meinte ho at vi har alle det inne i oss, men langt frå alle opnar opp for denne styrken.

Du vil heilt sikkert møte konflikter og mostand i ein leiarrolle, og med kjærleik kan du stå betre rusta. Som Gunnar sa så er “Kjærlyghet uten ærlighet er sentimentaliet, og ærlighet uten kjærlyghet er brutalitet”. Så når du må seie opp ein medarbeidar eller gi ein tilbakemelding som ikkje vil vera så god å få, kan kjærleiken vera til nytte. Det betyr ikkje at det vil vera lettare for deg som leiar å gi ein dårleg beskjed eller ta ein vond samtale. Nei, for kjærleiken er både vond og god. Laila var opptatt av å “skulle sei ting som dei er». «Det er ikke alltid like

flatterende, men det er det som må til. Og det kan være smertefullt. Kjærligheten er både vond og god, men den er sann”.

Funna i studien er tryggleik, sårbarheit og kjærleik. Eg forstår det slik at for informantane handlar dette eigentleg om å forstå sitt eige menneskesyn og vera medviten det saman med andre. Å vera personleg trygg har samanheng med både mot, sårbarheit, sjølvmedkjensle og kjærleik. Alt heng saman med alt.

Å vera leiar er å vera menneske. Det handlar om å vera i utvikling. Det handlar om å forstå at du må bli kjent med deg sjølv. Å bli kjent med seg sjølv kan gjere deg modig. Det fordrar å kunne tenkje litt annleis for å vera trygg i det utrygge. Ein leiar treng å utvide horisonten. Kunne ha ulike perspektiv. Med å utvikle tankesettet tar ikkje informantane hendingar så personleg. Motstand treng ikkje verta katastrofar. Menneske er ikkje anten eller. Verda blir ikkje svart eller kvit. Informantane klarer å forstå at medarbeidarane har ulike historier, ulike tankekart og oppfattar verda ulikt. Når leiar har eit tankekart som rommar dei ulikskapane menneska har, kan det vera enklare å forstå og romme det som hender i leiarrolla. Det vert enklare å forstå seg sjølv. Informantane dokumenterte det å forstå seg sjølv på fleire måtar. Informanten Gunnar som hadde stått i mange ganske store stormar, såg ikkje på hendingar lengre som katastrofar. Ho fortalde om at tidleg i leiarkarriere tok ho oftare ting personleg og tenkte oftare i kvitt/svart og anten/eller.

Med å trene på å utvikle eige tankekart saman i samspel med andre får effekt for alle tre funn i studien. Informantane hadde trena på ulike måtar, men effekten var den same. Alle fem informantar verka som modige, trygge og sårbare menneske.

Eit interessant perspektiv er å stille spørsmål til kva type kjærleik ein har med seg i møte med andre menneske. kjærleik i leiing kan for nokon opplevast brutalt. Å vera bevisst sin eigen intensjon er vel og bra, men effekten er viktigast. Det er ikkje alle menneske i ein organisasjon som ynskjer humanistiske eller kjærlege tilnærmingar frå leiar. Dei vil få jobben gjort. Treng ikkje å bli sett. Heller ikkje få tilbakemeldingar. Somme gonger kan det vera leiar sjølv som har behov for anerkjening, ikkje den som mottar. Det er viktig for leiar å vera klar over.

Kjærleik var eit viktig tema for fleire av informantane. Det var to som syns det var eit litt framand ord i leiing, men som såg at det kunne vera nyttig. Iallfall i den tida vi er inne i no,

og med tanke på den generasjonen som skal ta over som leiarar. Informanten Therese var veldig fram og tilbake da ho kjente på ordet kjærleik i leiing. Det same var informanten Gunnar.

Therese kom fram til at den yngre generasjonen var opptatt av litt andre ting enn det ho hadde vært opptatt av. Det såg dei når dei fekk besøk i styrerommet av unge, lovande leiarar. Den yngre generasjonen er opptatt av berekraft og av miljø. Dei er opptatt av å brenne for noko, og at arbeidet skal vera ei drivkraft. Dei unge er opptatt av at dei skal gjera ein forskjell. Dei skal kunne identifisere seg med jobben. Informanten Therese konkluderte med at det ville ligge noko nytt i framtida si leiing ut i frå det dei unge var opptatt av. Det ville ligge mykje i kjærleik. Kjærleik til jobben. Kjærleik til menneska.

Kan hende ein ikkje bør ta ein leiarrolle om ein ikkje er glad i menneske ut i frå det Gunnar seier. Å ha kjærleik til menneska uttrykte informantane var veldig viktig. Da er kunnskapen om menneska viktig. For å møte dei der dei er. med den bagasjen dei har med seg.

Laila var opptatt av å forstå alle medarbeidarane sine. Ho kunne fortelje at ho brukte lang tid på å bli kjent med kvar og ein av dei. Det var viktig for Laila å kjenne til historia deira, kva som var verdiane og kva som var avgrensinga til dei ho skulle leie. På denne måten kunne ho regulere seg betre i møte med kvar og ein av dei tilsette. Laila sa ho kunne sjå i augo på dei som var utrygge. Ho fortalte om møter der folk var nervøse, flakkande med blikket og var utrygge i rommet. Ho gjorde det ho kunne for å vera så til stades for at dei rundt seg skulle føle seg trygg. Laila var den informanten som var tydelegast på akkurat dette tema; Å møte menneske der dei var. Å “tune seg inn” saman med menneska. Det var ikkje alltid det var lett, verken å forstå eller kjenslemessig. Det kravde ofte mot for å tole den andre og det kravde kjærleik.

#### *Handlekraft i møte med menneske*

Verdiane vi lengtar etter opptrer i fellesskap. Vi lengtar etter tryggleik, kjærleik og gjensidig respekt. Fem menneske har sagt at desse verdiane er avgjerande innafor leiing. Å vera leiar kan sjåast på som å stå i solidaritet, samtidig å vite at du er einsam. Då forstår eg at det er viktig å føle seg trygg. Informantane har sagt at du treng å vera modig, syne sårbarheit og ha tillit til deg sjølv som leiar.

Vi går ut i frå at informantane vert trygge og vågar å syne sårbarheit med å utvikle sitt eige tankesett. I fyrste omgang oppnår informantane desse elementa i seg sjølv. Korleis nyttar dei denne erfaringa og tilgangen om vi kan kalle det det, saman med andre? Og korleis vil det ha effekt på leiinga?

Handlekraft er ein av dei eigenskapane rekrutteringsselskap ser etter ved tilsetjing av leiarar. Eigenskapen har høg status og blir sett på som ein viktig styrke innafor leiing. Det er jo ikkje så rart, for mykje av leiing handlar om å få ting til å skje. Å skape resultat. Ein oppfatning er å sjå på ein handlekraftig leiar som ein som får ting til å skje. Ein leiar som vågar å setje agenda og som viser veg. Dei aller fleste vil sikkert seie at President Donald Trump er ein handlekraftig leiar. Det er likevel ikkje alle som vil seie at handlekrafta til Trump set spor i form av begeistring, motivasjon og samhold.

Det eksisterer ulike måtar å syne handlekraft i leiing på. Den handlekrafta det ikkje vert så mykje snakka om, er den handlekrafta ein leiar har i møte med menneske. Det er ei kraft som skapar moglegheit, motivasjon og samhold. Det er denne type handlekraft eg har forstått informantane er opptatt av. Det er denne essensen i leiing mot, kjærleik, sårbarheit, tryggleik og sjølvmedkjensle handlar om. Ei oppøvd styrke som handlar om å forstå dei mellomromma som er mellom oss.

Handlekraft i møte med menneske handlar om å vera fullstendig til stades saman med den andre. Å kunne lytte, tole stillheit og våge å stille dei spørsmål kanskje ingen andre våga. Informantane var ulike i forhold til kor langt inn i det private dei ynskte å ha medarbeidarane sine. Nokon var opne for dei heile døgnet, medan andre ikkje ville ha eit personleg og nært forhold til dei. Dette syner det kan vera ulike måtar å velje leiarskapet på. Det er ikkje ein fasit. Samtidig handlar det om det same når det gjeld å handtere menneske. Alle informantane var tydelege på at alle menneske, på alle nivå, skulle møtast og respekterast på same måte. Ingen var betre enn andre.

I teorien såg vi på det å vera anerkjennande i møte med menneske som ei form for kjærleik. Det å vera handlekraftig i møte med menneske kan handle om å anerkjenne. Som leiar kan du møte menneske i smerte og i uvisse. Menneske som treng å bli anerkjent fordi dei står i fare for å miste jobben. Da treng dei ein leiar som syner handlekraft. Ein leiar som vågar å vise sårbarheit, mot og som med kjærleik anerkjenner deg og den redsel som mange har.

Informanten Gunnar sa det aldri var gøy å skulle seie til nokon at dei mista jobben. Det var likevel ein del av det å vera leiar. Å gi slike vonde beskjedar. Gunnar gav tydeleg uttrykk for å bry seg om medarbeidarane sine. Det låg ein følelse der i måten han sa det på. Ein følelse basert på kjærleik i form av omsorg.

### *Korleis har du det?*

Tradisjonelt sett har ikkje leiarar blitt trena i å forstå emosjonar. Dei har blitt trena i å forstå økonomiske berekningar, strategi – og salsmetodikk. Då noverande leiarar var små var det ikkje psykologisk førstehjelp i barnehagen eller i grunnskulen. Det var ingen som lærte dei kor viktig det kunne vera å forstå egne følelsar og reaksjonsmønster. Det er ikkje sikkert at så mange av min eigen eller den førre generasjonen har hatt så mange kring seg som verkeleg har sett, lytta eller romma følelsar. Verken egne eller andre sine. Det har ikkje vore tradisjon for å verkeleg forstå kva vi spør om, når vi spør: “*korleis har du det?*”

Eg vil hevde vi treng endå fleire som forstår kva følelsar og emosjonsregulering har å seie i leiing. Det betyr ikkje at det nødvendigvis vil verta meir følelsar i leiing, men at leiarar forstår at mykje knytt til det å vera leiar, handlar om å regulere følelsar. Ein stor del av leiarrolla går ut på å regulere seg sjølv i møte med andre. Vi vil ha trygge, fleksible leiarar som kan leie folk til samarbeid og resultat.

Sjølvregering skjer i trening saman med andre. Ser ein på kva informantane har sagt er det å vera i samspel med andre sær viktig. Det er på denne måten ein utviklar seg. Systemisk tilnærming til leiing slik det vart omtala i teoridelen, stemmer såleis med det informantane har vore einige om. Ein leiar treng å trene opp evna til å regulere seg i samspelet med menneska i organisasjonen. Det er viktig å presisere at det å trene opp evna til godt samspel er også heile organisasjonen si oppgåve. Ikkje berre leiarane, då heilskap i den systemiske tilnærminga er viktig.

Informantane var sams i dei funn som denne studien kom fram til. Det å vera personleg trygg var det funnet som heilt klart kom tydelegast fram hjå dei. Oppgåva skulle sjå på forholdet mellom kjærleik og leiing. Informantane har sagt at det å vera trygg er det som først og fremst ein leiar bør øve seg på å verta.

Det er interessant å undre seg om funna i studien. Tenkje korleis leiar kan skape effektar med å vera trygg, sårbar og ha ei kjærleg tilnærming til menneska. Det er smittsamt i ein organisasjon når noko vert innført frå toppen av organisasjonen. Det vert spanande å fylgje organisasjonane til informantane vidare.

Informantane har sagt at personleg tryggleik i leiing er viktig. Alle fem informantar var samd i dei funna som studien kom fram til. Det er fascinerande å sjå at informantane har så likt syn på leiing. Det er interessant å få kunnskap om kva informantane trur på. Kva som er gjeldande i dag. Samtidig er det interessant å sjå tilbake på historia når det kjem til leiing. Kva ville leiarane for 100 år sidan ha sagt var viktige element? Kunne dei også ha sagt det var viktig å vera personleg trygg, syne sårbarheit og kjærleik i leiing? Teorien i studien gjekk heilt tilbake til Jesu Bergpreiken. Humberto Maturana og Løgstrup. Vi vart kjent med kva som var gjeldande også langt tilbake i historia. At det å anerkjenne, forstå kjærleik og det som oppstår mellom menneske har vore med oss veldig lenge.

Leiging går i bølger. Det kjem motebølger i leiing akkurat som innafor interiør og klede. Nokon av leiarane heng seg på desse bølgene, medan andre gjer ikkje det. Kan hende det er i leiing som i andre industiar. Når ein fyrst veit kva som er viktig for seg sjølv og dei kring seg, er det ikkje så viktig å følgje trendar. Å vera personleg trygg slik informantane har gitt uttrykk for er ingen trend. Det er ein menneskeleg ressurs ein kan oppnå ved å vera i kontinuerleg prosess saman med andre menneske. Kjærleik er ei leiarhandling. Informantane var samde i det. Nokre av informantane var litt usikre på kva for kjærleik det var snakk om. Tre av informantane nytta kjærleik i jobben sin og uttrykte det tydeleg. Det virka som at det for dei kunne vera noko av det som gjorde dei trygge. Det å stå for noko og våge å syne det saman med andre.

Å vera glad i menneske handla om leiing. Informantane har vore tydeleg ut i frå det dei har sagt, at kjærleik er ei leiarhandling.

## 6 AVSLUTTENDE DEL

Dette er studien sin avsluttande del. I denne delen vil eg gjere greie for implikasjonar for vidare forskning, implikasjonar for praksis, moglege svakheiter ved studien og avsluttande kommentarar.

### 6.1 Implikasjonar for vidare forskning

Informantane har sagt kva som er viktig for å kunne stå i ein leiarrolle, og at det trengs ei større bevisstgjerung kring dette. Det har skjedd ei dreining dei seinare åra innan leiarutvikling og kva som kan vera nyttige verktøy for ein leiar. Dreininga har gått og går i retning av eit meint humanitært perspektiv på leiing. Det er større fokus på at ein leiar må forstå menneske i større grad enn det har vore fokus på tidlegare.

Vidare forskning innafor tema kjærleik og leiing kunne vore særst interessant. Eg kunne tenkje meg gjere ei analyse på *mot* i leiing. Kva handlar det å vore modig om i leiing? I denne studien oppdaga eg at det for nokre av informantane var uvant å snakke om kjærleik i leiing. Eg vart nysgjerrig på om det har noko med *mot* å gjere. Det kunne ha vore interessant å fått til ein studie som gjorde leiarar endå meir opne for ulike menneske.

### 6.2 Implikasjonar for praksis

Etter å ha gjort denne undersøkinga har eg vorte meir bevisst det eg gjer i arbeidet mitt, og korleis fokus på vidare praksis skal vera. Toppleiarar har gitt uttrykk for kva vi treng og dette vil eg vidareformidle og vidareføre gjennom eigen praksis. Våre leiarprogram vil ha endå større fokus på tryggleik, sårbarheit og kjærleik framover. Vi skal jobbe endå meir med å trene leiarar i sjølvrefleksjon. Vi skal jobbe med å utvikle leiarar til å verta endå modigare i møte med menneske. Trene på å utvikle den handlekrafta informantane var opptatt av i møte med menneske. Vi skal trene endå meir på å bevisstgjere leiarar på sitt eige menneskesyn i møte med andre.

Systemisk praksis innafor leiing er ganske nytt. Dette skal vi våge å snakke inn i endå større grad. Informantane har tydeleg gitt uttrykk for kor viktig samspel er og den heilskapen ein organisasjon er. Ut frå dette skal vi jobbe endå meir for å fremje dei systemiske perspektiv.

Når det gjeld arbeid med tilsetjing av leiarar ynskjer eg å ha fokus på det i arbeidet mitt. Korleis gjer rekrutteringsbyrå jobben sin? Kva slags sanning går både dei som skal tilsetje

folk og dei som kjem frå rekrutteringsbyrå ut i frå? I kor stor grad nyttar ein fokus på personlegdom i tilsetjingar?

Kvifor er det veldig mange leiarar med sjølvsentrerte trekk, og kven vågar å tenkje annleis ved tilsetjing? Når vi veit kva som er det aller viktigaste ut i frå det informantane i denne oppgåva har sagt, så kan det ha ganske mykje å seie måten vi rekrutterer på.

### **6.3 Moglege svakheiter ved studien**

Ein mogleg svakheit ved studien var at informantane var fire kvinner og ein mann. Dei fleste forskingar gjev likevel uttrykk for at kjønn ikkje har noko å seie i utøving av leiing. Det kjem ikkje an på om du er kvinne eller mann. Det er mellom kvinner og mellom menn dei største skilnadane er.

Studien er gjort på toppleiarar i Noreg. Ein svakheit ved studien kan vera at det ikkje er definert noko anna enn toppleiar som utgangspunkt. Det finns mange ulike leiarroller. Både dei med personalansvar og dei som er leiarar utan personalansvar. Det er ikkje sikkert at funna i studien er gjeldande for leiarar utan personalansvar.

Ein mogleg svakheit ved studien kan vera at samtlege informantar har kontoret sitt i Oslo. Det kunne ha vore interessant å gjort studien i ulike landsdelar for å sjå om det hadde hatt noko å seie for utfallet av studien. Det kan vera skilnad på korleis ein leiar opptrer i dei ulike landsdelane. Ein frå Bergen vert gjerne oppfatta på ein annan måte enn ein frå Tromsø. Eller Oslo. Ein tredje mogleg svakheit ved studien er at studien ikkje seier noko om kva alle andre arbeidstakarar seier. Kva ville arbeidstakarar ha sagt om kjærleik i leiing. Det seier ikkje denne studien noko om.

### **6.4 Avsluttande kommentarar**

Formålet med studien var å sjå om det er nokon samanheng mellom kjærleik og leiing. Problemstillinga var; "Korleis forstår ein toppleiar kjærleik som ei leiarhandling"? Funna i studien syner at informantane ser på det å vera personleg trygg som det viktigaste. I tillegg har informantane vore samd i at sårbarheita si kraft er naudsynt. Det tredje funnet var; Kjærleik er viktig i leiing. Kjærleik er eit nytt og marginalt tema. På den eine sida kan ein sjå kjærleik som ei marginal stemme av naturlege grunnar. Informantane hadde ikkje tidlegare reflektert over kjærleik i leiing. På den andre sida kan ein tenkjast at kjærleik skulle fått større



plass. Informantane var alle samd i at dei dagleg brukte element av kjærleik for å oppnå gode relasjonar. Her under anerkjenning, omsorg og det å vera glad i menneska kring seg. Ut i frå dette perspektivet skulle kjærleik ha blitt fremja som ei stemme ein bør løfte og bruke endå meir.

Studien har løfta eit tema som er viktig i åra som kjem. Studien har fått fram at toppleiarane gjorde handlingar dei var klar over, men likevel ikkje visste låg innunder omgrepet kjærleik. På denne måten kan studien ha bidratt til å løfte leiar sitt blikk over det som faktisk skjer i leiing. Å vera bevisst handlingane sine gjennom dagen.

HM Kong Harald , vår øvste leiar, talte til folket i vår. «uvissa gjer oss sårbare, Alvoret gjer oss engstelege» sa Kong Harald i talen sin. Tydeleg prega av Alvoret klarte Kong Harald å skape ei kjensle i dei fleste som lytta til han. Hjø meg var denne kjensla ei sorg, men også ei oppleving av håp og kraft. Hans Majestet Kong (HMKG) Harald talte til folket med kjærleik. Han talte til alle. Uansett etnisk bakgrunn eller legning. HMK Harald talte utfra menneskesynet sitt. Eg opplevde det som kjærleik.

## Litteraturliste

Anderson, H. & Jensen P. (2008). *Inspirasjon. Tom Andersen og reflekterende prosesser*. Oslo: Gyldendal.

Arnulf, J.K. (2018). *En kultur kalt ledelse. Om ledelse på tvers av tid og sted*. Oslo: Universitetsforlaget.

Arnulf, A. (2020). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, H. & Midelfart, N.T. (2016). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal.

Binder, E.P. (2011). *Et oppmerksomt liv. Om relasjon, kropp og nærvær i eksistensens psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Binder, E.P. (2016). *Ikke vær så slem mot deg selv. En veiviser i det ufullkomne livet*.

Oslo: J.M. Stenersens Forlag.

formaterte: Norsk (nynorsk)

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Brown, B. (2018). *Dare to lead*. New York: Penguin Random House LLC.

Brun, H.P., Corneliussen, C. (2013). *Mindfulness i organisationer. Vejen til bæredyktighet, handlekraft og innovation*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag.

Cramer, G. & Furuholmen, D. (2010). *Våg mer! En bedre hverdag med psykologisk trening*. Son: Kom Forlag.

Dahl, P.A (2020). *Sårbarhetens kraft. Om å finne styrke når du er svak*. Oslo: Gyldendal.

Gottman, M.J. (2018). *Snu deg til meg*. New York: Panta Forlag.

Halvorsen, K. (2014). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Haslebo, G. (2019). *Relationer i organisationer. En verden til forskel*.

København: Dansk Psykologisk Forlag

Haukedal, E.T. (2014). *Boken om høysensitivitet. Veien fra sårbarhet til ressurs.*

Hordvik: Trond Haukedal Forlag.

Hornstrup, C., Johansen, T., Madsen, G.J., Petersen, L, J., Specht, T. (2018). *Systemisk ledelse. Den reflektsive praktiker.* Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

Hårtveit, H., Jensen, P. (2004). *Familien pluss én. Innføring i familierapi.* Otta: Universitetsforlaget.

Jensen, P., & Ulleberg, I. (2011). *Mellom ordene.* Oslo: Gyldendal Akademisk

Karp, T. (2016). *Til meg selv. Om selvledelse.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Lund, Emmertsen G. (2015). *Socialkonstruksjonisme I organisasjoner. Kort fortalt.*

Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

Lai, L. (2016). *Strategisk kompetanseledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Landro, T. (2013). *Godt samspill. Å være seg selv sammen med andre.*

Falun: Pax Forlag

Løgstrup, K.E. (2017). *Den etiske fordring.* Aarhus: Forlaget Klim.

Nilssonne, Å. (2010). *Mindfulness. Treningsredskap for hjernen.*

Oslo: Gyldendal Akademisk.

Romesin, M.H & Zoller, G.D (2008). *The origin of humanness in the biology of love.*

England: Imprint Academic.

Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis.*

*Theory, Method and Research.* London: SAGE Publications Ltd.

Solberg, G.A. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2004). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*.

Bergen: Fagbokforlaget.

Watzlawick, P., & Fisch R. (1996). *Forandring. Prinsipper for hvordan problemer oppstår og hvordan de løses*. Lillehammer: Gyldendal.

Ølgaard, B. (2013). *Kommunikasjon og økomentale systemer: En introduktion til Gregory*

*Batesons forfatterskab*. København: Akademisk Forlag.

## 7 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1 Informasjonsskriv

Du har sagt ja til å vera informant i masterprosjektet mitt ved VID Vitenskapelige høgskole. Problemstillinga er «*Korleis forstår toppleiar kjærleik som ei leiarhandling?* ». Eg vil undersøkje noverande toppleiarar, men med eit framtidig perspektiv. Kva kan dei som vil bli leiarar lære av dette? Korleis vera merksam kring seg sjølv når det gjeld språk, identitet og dominerande forteljingar om eige liv?

Studiet inneberer at eg skal intervjuje toppleiarar og få fram tankar, refleksjonar og haldningar kring tema ovanfor. Intervjuet vil vare i ca. 60 minuttar på ein eigna stad for dykk. Av praktiske omsyn vil samtalen bli tatt opp på band. Samtalen vil i ettertid bli transkribert. Alt materiale som blir brukt under forskingsarbeidet hjå dykk vil bli makulert etter at masteroppgåva er levert. Rettleiaren min på masteroppgåva er professor innan barne- og ungdomspsykiatri Magne Olav Mæhle ved Høgskulen Vestlandet. Eg legg ved ein samtykkeerklæring som fortel korleis informasjonen frå dykk vil bli forvalta av meg som forskar.

Eg vonar me med dette kan bidra til auka kunnskap.

Takk for at du stiller som informant.

Med venleg helsing Gro Mykkeltvedt

## 7.2 Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

For deltaking i undersøkinga:

*Naken. Ikkje kamuflert*

*En studie av forholdet mellom kjærleik og leiing*

Eg \_\_\_\_\_ samtykker i fylgjande punkt:

1. Eg har lest informasjonsskrivet og samtykker med å vera med i denne undersøkinga.
2. Eg kan trekkje meg frå undersøkinga når som helst, utan nokon grunn og utan nokon form for konsekvensar.
3. Eg godkjenner at intervjuet blir tatt opp på band og transkribert. Bandet blir sletta og makulert etter at oppgåva er ferdig stilt i mai 2020.
4. Informasjonen frå meg vil bli anonymisert og det vil ikkje bli mogleg å identifisere meg i den ferdig stilte masteroppgåva.

\_\_\_\_\_  
Namn på informant

\_\_\_\_\_  
Dato

\_\_\_\_\_  
Namn på forskar

\_\_\_\_\_  
Dato

### 7.3 Vedlegg 3 Intervjuguide

Tematikken i masterprosjektet er knytt til toppleing og utøving av leiarskapet. Intervjuguiden har tre overordna spørsmål, og då med underspørsmål knytt til kvart av desse.

Eg har ein intervjumal, men sidan intervjuet er semistrukturert er det viktigaste at du fortelje dine historier, eg lyttar og stiller oppfølgande spørsmål. Me beveger oss naturleg mellom notid, fortid og framtid. I det som er naturleg for deg.

Problemstilling:

*«Korleis forstår toppleiar kjærleik som ei leiarhandling?»*

Dei sekundære tema under problemstillinga er knytt til motstand, sjølvbilde og kjærleik.

Inngangsspørsmål;

Kan du fortelje litt kvar du kjem frå. Kven var dei nærmaste og viktigaste relasjonane dine når du vaks opp? Kven var desse for deg?

Sekundære spørsmål/tema:

#### 1. Korleis forstår TL (toppleiar) motstand?

- Kan du hugse noko du tykte var vanskeleg når du var liten?
- kjem du på hendingar eller episodar som var utfordrande/vanskelege?
- Korleis handerte dei rundt deg dette?
  - Korleis handerte du dette?
- Korleis møtte dei nære relasjonane dine konfliktrar?
- Korleis kommuniserte de kring vanskelege og nære ting?
- Når du møter motstand, kritikk eller vanskar i rolla som leiar, korleis reagerer du då? Kva reagerer du med då?
- Korleis påverkar leiarskapet ditt deg og dei rundt deg med måten du handterer motstand på?
- Kan du sjå at du har mønster på korleis du handterer motstand frå oppveksten din?
- Kva er viktig å vera merksam på for framtidige leiarar når det gjeld å forstå seg sjølv med tanke på motstand og utfordringar?

## 2. Kva byggjer TL sjølvbildet sitt på?

- Kan du beskrive sjølvbilde ditt?
- Korleis har dette blitt til etter kvart som du har levd ditt liv?
- Kva vil du seie du byggjer sjølvbilde ditt på?
- Korleis tenkjer du sjølvbildet ditt har blitt påverka av oppveksten din og historia di?
- Når er du aller mest trygg? Kva gjer du da? Med kven?
- Kva gjer deg utrygg?
- Korleis kjem dette til uttrykk i rolla di som leiar?
- Når kan du kjenne at sjølvbilde ditt blir tråkka på eller hersa med? Kva gjer det med deg? har du konkrete opplevingar knytt til dette, anten frå barndomen eller i voksenalder?
- Kva fekk du frå oppveksten din kring det å ha eit godt sjølvbilde? Korleis var mor, far etc.?
- Kan dette ha påverka leiarskapet ditt? Og i så fall korleis?
- Kva tenkjer du er viktig å vera merksam på som leiar med tanke på sitt eige sjølvbilde?

### Korleis forstår TL kjærleik?

(NB! Når vi snakkar om kjærleik i det neste spørsmål er det i kontekst leiarskap, ikkje den romantiske kjærleiken)

Vi snakkar ulike kjærleiksspråk og deler gjerne dette inni fem ulike måtar å vise kjærleik på. Den første er fysisk berøring (kysse og klemme), den andre er tid og merksemd (å vera fysisk og psykisk til stades), den tredje er verbal stadfesting (å seie eg elsker deg), den fjerde er gåver og den femte er tenester (gjere husarbeid, ta oppvasken).

*Når du tenker tilbake på din barndom;*

- Kva lærte du om kjærleik da? Når fekk du kjærleik?
- Korleis tenkjer du at dei vaksne rundt deg viste kjærleik på?
- Kan du hugse noko som gir eit bilde av kva kjærleik er?
- Kva av dette kan du sjå at du har adoptert? Når gir du aller mest kjærleik?
- Har du eit bilde eller beskrivelse på kva kjærleik er?
- Kva betyr kjærleik for deg i leiarskapet? Korleis kjem det fram?
- Kva tenkjer du om at framtida sine leiarar må våge å snakke om kjærleik?
- Korleis verker dette med kjærleik inn på korleis du utøver leirolla?
- Kva er fordelane med det og kva kan vera ulempe tenkjer du?



Kva tenkjer du det kan ha å seie for dei som skal ta ei leiarrolla i framtida? Har det noko å seie å vera bevisst på livsløpet sitt?

Når byrja du å vera bevisst på kven du var? Korleis merka du dette?

Har det nokon gong hindrar deg at du ikkje har levd i tråd med den du er? Privat eller på jobb? Og kva konsekvensar har dette fått, eller kunne ha fått?

*Avslutningsspørsmål:*

«Korleis tenkjer du at ditt eige livsløp har påverka eller påverkar korleis utøvinga av leiarrolla di er?»

## 7.4 Vedlegg 4 Samtykkeerklæring frå informantane

### Samtykkeerklæring

Eg er informant i masterprosjektet «It`s all about love» - ein studie i forholdet mellom kjærleik og leiing.

Eg har valgt å vera offentleg både med namn og rolle i denne studien. Dette med tanke på å bidra med kompetanse og kunnskap for dei har nytte av det.

Eg har godkjent dei utsagn som har blitt offentleggjort i avisa og i intervju gjort med Gro Mykketvedt. (ref. mailkorrespondanse)

Samtykke for offentliggjerjing vart gjort i korrespondanse med Gro Mykketvedt i veke 5, 2020.

Signatur informant



Geir Isaksen  
Konsernsjef Vy

## Samtykkeerklæring

Eg er informant i masterprosjektet «It's all about love» - ein studie i forholdet mellom kjærleik og leiing.

Eg har valgt å vera offentleg både med namn og rolle i denne studien. Dette med tanke på å bidra med kompetanse og kunnskap for dei har nytte av det.

Eg har godkjent dei utsagn som har blitt offentleggjort i avisa og i intervju gjort med Gro Mykkeltvedt. (ref. mailkorrespondanse)

Samtykke for offentliggjøring vart gjort i korrespondanse med Gro Mykkeltvedt i veke 5, 2020.

Signatur informant



Hanne Kristin Rohde

## Samtykkeerklæring

Eg er informant i masterprosjektet «It's all about love» - ein studie i forholdet mellom kjærleik og leiing.

Eg har valgt å vera offentleg både med namn og rolle i denne studien. Dette med tanke på å bidra med kompetanse og kunnskap for dei har nytte av det.

Eg har godkjent dei utsagn som har blitt offentleggjort i avisa og i intervju gjort med Gro Mykkeltvedt. (ref. mailkorrespondanse)

Samtykke for offentleggjering vart gjort i korrespondanse med Gro Mykkeltvedt i veke 5, 2020.

Signatur informant

*Hanne Refsholt*

20.03.20

Hanne Refsholt

## Samtykkeerklæring

Eg er informant i masterprosjektet «It's all about love» - ein studie i forholdet mellom kjærleik og leiing.

Eg har valgt å vera offentleg både med namn og rolle i denne studien. Dette med tanke på å bidra med kompetanse og kunnskap for dei har nytte av det.

Eg har godkjent dei utsagn som har blitt offentleggjort i avisa og i intervju gjort med Gro Mykkeltvedt. (ref. mailkorrespondanse)

Samtykke for offentliggjøring vart gjort i korrespondanse med Gro Mykkeltvedt i veke 5, 2020.

Signatur informant



Tone Wille

Konsernsjef Posten Norge

## Samtykkeerklæring

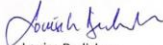
Eg er informant i masterprosjektet «It's all about love» - ein studie i forholdet mellom kjærleik og leing.

Eg har valgt å vera offentleg både med namn og rolle i denne studien. Dette med tanke på å bidra med kompetanse og kunnskap for dei har nytte av det.

Eg har godkjent dei utsagn som har blitt offentleggjort i avisa og i intervju gjort med Gro Mykkeltvedt. (ref. mailkorrespondanse)

Samtykke for offentleggjering vart gjort i korrespondanse med Gro Mykkeltvedt i veke 5, 2020.

Signatur informant



Louise Dedichen

Viseadmiral NATOs militære råd