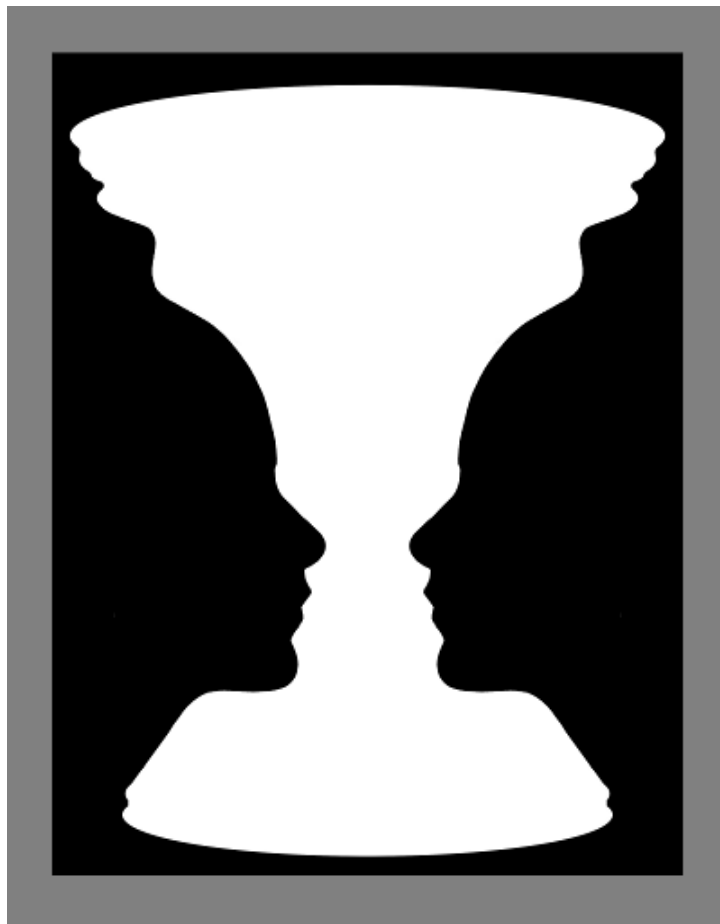


Merete Holtet Litsheim

## Lederen som relasjonskunstner

"Da skal de kjenne at jeg er den jeg har sagt at jeg skal være."  
- om lederskap i et gestaltperspektiv



Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse (RAD6901)

Drammen, januar 2017

## Forord

Det er i takknemlighet jeg nå avslutter arbeidet med denne masteroppgaven. Jeg trådte ut av en lederstilling og tok fatt på to år med en etterlengtet masterutdanning i organisasjon og ledelse, med fordypning i relasjonsledelse. At det ble relasjonsledelse kan synes tilfeldig, og samtidig var det akkurat slik det skulle være for meg. Ved siden av masterutdanningen har jeg tatt gestaltterapiutdanning ved Norsk Gestaltinstitutt Høyskole, og begge disse utdanningene har gitt meg selvinnsikt og selvbevissthet jeg er svært takknemlig for. Det har vært hardt arbeid på mange plan. Jeg har heldigvis hatt hjelpere i en prosess jeg nå er klar over at ikke går mot en avslutning selv om masteroppgaven sluttføres. Prosessen er et livsprosjekt jeg har, og skal ha glede av, hver eneste dag.

Jeg har mange å takke. Takk til storesøsteren min for at jeg fikk disponere hytta i skogen. Roen jeg fikk der, i selskap med den ene av hundene våre, Kasper, var fantastisk. Tusen takk, Marit. I stillheten der inne fikk jeg anledning å fordype meg i lange dagsøker. Der møtte jeg informantene mine på nytt og på nytt i koding og kategorisering av materialet informantene har gitt meg. Tusen takk alle fem! Jeg så og hørte dere i gjennomlesningene av de transkriberte intervjuene. Takk for åpenhet, nærhet, innsikt og ærlighet i den dialogiske relasjonen jeg fikk ha med hver enkelt av dere. Uten dere ville ikke masteroppgaven vært mulig. Jeg er dypt takknemlig.

Min kjære tvillingsøster, takk for dine besøk på hytta og dine innspill når ting rotet seg til og jeg trengte å løfte blikket. Dine råd og selskapet ditt ga meg nytt mot og tro på prosjektet gang på gang, Beate. Tusen takk.

Takk mamma og pappa for deres urokkelige tro på at dette skulle jeg klare, for oppmuntringer og hjelp i en hverdag som ikke alltid var like lett å få til å gå opp. Takk, Jonemann, for at dere stilte som barnevakter når jeg trengte det som mest.

Tusen takk Lena og Martha, for vennlighet og god hjelp med å skaffe bøker og forlenge lån. Den samme takken går til deg, Rigmor, og tusen takk for at du på mesterlig vis utarbeidet en mal til meg for å sette inn sidetall i oppgaven.

Uten min veileder, Ragnvald Kvalsund, tror jeg dette prosjektet ikke hadde kommet i havn. Med din ”awareness” – en varhet og oppmerksomhet for mine behov knyttet til oppgaven og hva jeg syntes å trenge av oppmuntring og støtte i ulike faser av prosessen – har du vært en forbilledlig hjelper. Jeg er usigelig takknemlig, Ragnvald. Tusen takk.

Min terapeut, Anne Gabrielle, og jeg har hatt utallige samtaler, eller skal jeg heller si dialoger, om gestaltteori generelt og ”grunnmuren” i gestaltperspektivet spesielt. Ditt bidrag

til det ferdige resultatet er umulig å gripe fordi det er så altomfattende. Jeg har blitt til så mange ganger i møte med deg. Vi har kjempet kamper sammen som har gitt dyptgripende erkjennelser. Jeg har gått fra deg med nye innsikter, fylt av takknemlighet over ”øyeblikk fylt av nåde”. Min takknemlighet er enorm. Tusen, tusen takk.

Til slutt til de kjære gutta mine. Takk Matias for din tålmodighet med meg. Du har mange ganger kommet inn på kontoret og unnskyldt at du forstyrrer, lagt armene rundt halsen min og gitt meg ”nattakos”. Jeg er uendelig takknemlig for deg og din tålmodighet med meg i disse årene med studier. Du er lyset mitt! Takk, mannen min, for dine kloke råd, din forståelse når jeg har stått fast, din usvikelige tro på meg og at du har holdt fortet her hjemme. Din innsikt og ditt bidrag i heimen er jeg svært takknemlig for, Arnt-Einar. Det er ikke hver dag jeg har vært like lett å leve med. Det vet jeg. Jeg elsker dere.

Merete Holtet Litsheim

Drammen, 17. januar 2017

## Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å få innsikt i hvordan kunnskap og ferdigheter innenfor gestaltperspektivet kan komme til uttrykk i eget lederskap. Informantene mine har alle utdanning fra Norsk Gestaltinstitutt Høyskole, terapi- eller coachutdanningen, og er ledere på ulike nivåer.

Studien har fokus på en mulig sammenheng mellom utdanning innenfor gestaltperspektivet og utøvelse av ledelse. Med utgangspunkt i gestaltteori og ledelsesteori, hovedsakelig knyttet til relasjonsledelse, har jeg undersøkt hvordan ledere utøver ledelse.

Som fenomenologisk metode har jeg benyttet dybdeintervju av fem forskningsdeltakere som alle har enten terapi- eller coachutdanning innenfor gestaltperspektivet, for å fange deres subjektive erfaring av eget lederskap. Innenfor fenomenologien er forskeren selv det viktigste forskningsinstrumentet, og forskningsarbeidet jeg presenterer her er derfor preget av mine perspektiver, refleksjoner og tolkninger.

Informantene fortalte om eget lederskap som menneskeorientert, med vekt på å støtte, trygge, veilede, utvikle, gi medinnflytelse og prosess. Oppsummert peker dette mot en ”leder som hjelper”. Videre fortalte informantene at utdanningen innenfor gestaltperspektivet ga dem ”awareness”, dialog og kunnskap om ”kontakt” som gode lederverktøy.

Det som utpekte seg som en samlekategori i materialet var hvordan trening og erfaring i ”awareness” hadde gitt informantene selvutvikling, selvinnsett og selvbevissthet som påvirket dem som ledere og deres utøvelse av ledelse. I min drøfting og konklusjon viser jeg til potensialet som ligger i gestaltperspektivet når det gjelder utvikling av autentisitet gjennom selvutvikling og sammenheng mellom autentisitet og autentisk lederskap.

Det er mye i materialet som tyder på at informantenes utdanningsløp, som også inkluderer et minimum av timer med terapi, øker sjansene for en selvutvikling som gjør at egen personlig utvikling og utvikling av selvinnsett og selvbevissthet kan føre til større grad av autentisitet i eget liv. Denne autentisiteten ville ikke nødvendigvis kommet kun av erfaring og levd liv, men heller som et resultat av selvutviklingen som ligger i utdanningen innenfor gestaltperspektivet. Med autentisitet kan autentisk lederskap komme som resultat. Et slikt lederskap vil i sin tur kunne åpne muligheter for fremtidens lederskap i form av ”synergisten” hos Joiner og Josephs (2007) og ”endring i det sosiale felt” hos Scharmer (2011).

## Innholdsfortegnelse

Lederen som relasjonskunstner .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iv
<b>1. Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1. Bakgrunn .....	1
1.2. Kontekst .....	2
1.3. Begrepsavklaring.....	2
1.4. Avgrensninger .....	3
<b>2. Metode .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrunn for valg av metode .....	3
2.2. Kvalitativ metode .....	4
2.3. Det kvalitative forskningsintervjuet .....	5
2.4. Induktiv eller deduktiv tilnærming .....	6
2.5. Fenomenologi .....	7
2.5.1. Forberedelse .....	7
2.5.2. Datainnsamling .....	7
2.5.3. Analyse og rapportering.....	8
2.6. Utvalg av informanter .....	8
2.7. Intervjuguide .....	9
2.8. Gjennomføring av datainnsamling .....	9
2.9. Transkribering.....	9
2.10. Koding og analyse.....	10
2.10.1. Meningsfortetting .....	10
2.10.2. Meningskategorisering .....	10
2.10.3. Åpen koding .....	10
2.10.4. Aksial koding .....	11
2.10.5. Selektiv koding .....	11
2.11. Meg selv i forskerrollen .....	12
2.12. Kvalitetssikring i kvalitativ forskning .....	13
2.12.1. Pålitelighet og troverdighet .....	13
2.13.2. Etske betraktninger .....	13
2.13.3. Overføringsverdi .....	13
<b>3. Analyse .....</b>	<b>14</b>
3.1. Innledning.....	14
3.2. Hovedkategorien "lederskap" .....	15
3.2.1. En leder som støtter og trygger .....	15
3.2.2. En leder som veileder og utvikler .....	16
3.2.3. En leder som gir handlingsrom, medinnflytelse og ser medarbeideren som ressurs ..	18
3.2.4. En leder som er åpen for prosess .....	18
3.3. Hovedkategorien "gestaltperspektiv" .....	19
3.3.1. Jeg syntes at det var veldig mye fokus på den der "awarenessen" .....	19
3.3.2. "Prøve å se tinga sånn som de faktisk fremtrer" .....	21
3.3.3. "Det å holde feltet åpent" .....	22
3.3.4. "Du kan ikke ikke være i kontakt med noen" .....	23
3.3.5. "Dialog er å snakke <i>med</i> hverandre ikke <i>til</i> hverandre" .....	23
3.2.6. En leder med selvinnsikt – en leder med autentisitet .....	24
3.3. Oppsummering .....	26

<b>4. Teori .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Innledning.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. Et gestaltperspektiv i organisasjoner.....</b>	<b>27</b>
4.2.1. "Awareness" her og nå i dialog med hverandre .....	27
4.2.2. Selvinnsikt .....	31
4.2.3. Feltteori.....	33
4.2.4. Kontakt.....	34
<b>4.3. Relasjonsledelse.....</b>	<b>34</b>
4.3.1. Horisontalt perspektiv på ledelse.....	37
4.3.2. Emosjonell intelligens .....	38
4.3.3. Lederen som hjelper .....	38
<b>4.4. Autentisk lederskap.....</b>	<b>39</b>
<b>4.5. Et mulig teoretisk rammeverk.....</b>	<b>42</b>
<b>5. Drøfting.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1. Innledning.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2. Fire nivåer av awareness .....</b>	<b>44</b>
5.2.1. Enkel awareness.....	44
5.2.2. Awareness på awareness .....	45
5.2.3. Awareness på opplevelse av seg selv .....	45
5.2.4. Fenomenologisk holdning .....	45
5.2.5. Kongruens og autentisitet .....	46
<b>5.3. Dialogisk relasjon .....</b>	<b>47</b>
5.3.1. Å være tilstede med empati.....	47
5.3.2. Å være tilstede i øyeblikket.....	47
5.3.3. Å være forpliktet til dialog .....	47
5.3.4. Å være uten egennytte .....	48
5.3.5. Å være i dialog.....	48
5.3.6. Oppsummering av dialogisk relasjon .....	48
<b>5.4. Relasjonelt lederskap .....</b>	<b>49</b>
<b>5.5. Autentisk lederskap.....</b>	<b>52</b>
5.5.1. En leder som vil noe med eget lederskap .....	52
5.5.2. En leder som er bevisst egne verdier .....	53
5.5.3. En leder som leder med hjertet .....	53
5.5.4. En leder som etablerer gode relasjoner .....	53
5.5.5. En leder som er konsistent (er seg selv) .....	53
5.5.6. Oppsummering autentisk lederskap .....	54
<b>5.6. Oppsummering - drøfting .....</b>	<b>54</b>
<b>6. Potensialet i gestaltperspektivet – en konklusjon.....</b>	<b>54</b>
<b>Litteratur .....</b>	<b>56</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>60</b>

# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn

Å skrive masteroppgave innenfor organisasjon og ledelse har lenge vært en drøm for meg. I 2014 åpnet det seg en mulighet for meg til å få oppfylt drømmen min, og samme høst startet jeg på videreutdanningen innenfor organisasjon og ledelse, som denne masteroppgaven er en del av. Da var jeg allerede i gang med utdanning innenfor gestaltperspektivet (terapiutdanningen) ved Norsk Gestaltinstitutt Høyskole. Ved valg av utdanningsinstitusjon oppdaget jeg at NTNU tilbyr mastergradsfordypning i relasjonsledelse. Gestaltperspektivet handler om relasjon – og min arbeidsgiver startet på midten av 2000-tallet skoleing av sine ledere i relasjonsledelse. Da falt en brikke på plass for meg. Det var innenfor feltet relasjonsledelse jeg ville ta min mastergrad.

Min arbeidserfaring er knyttet til pedagogisk arbeid (lærer), tillitsvalgtsarbeid (fylkesnivå) og lederoppgaver (mellomleder). Jeg har ikke hatt lederoppgaver etter at jeg startet på terapiutdanningen og videreutdanningen på masternivå. Det er likevel slik at min erfaring som mellomleder i kombinasjon med egenutviklingen på gestaltterapistudiet gjorde meg nysgjerrig på om utdanning innenfor gestaltperspektivet kan være nyttig i en lederrolle.

I de ulike fagmodulene jeg har gjennomført som del av masterstudiet, både de modulene som er felles og i fordypningsmodulene, fant jeg interessante perspektiver på ledelse og lederskap. Det var her jeg møtte på autentisk lederskap første gang, uten at jeg tenkte at min masteroppgave skulle handle om det. Autentisk lederskap som ledelsesteori kom til etterhvert som analysen tok form. Videre oppdaget jeg at ledelseslitteraturen innenfor fordypningsmodulene i relasjonsledelse, der forskerne legger fram eget syn på framtidig ledelse, viste til forfattere jeg også var innom på i gestaltterapiutdanningen. Denne oppdagelsen gjorde at jeg begynte å tenke på en masteroppgave innenfor relasjonsledelse hvor jeg kunne undersøke bruk av gestalttenkning i organisasjoner. Jeg oppdaget at sensitivitetstreningen av ledere, de såkalte T-gruppene, har røtter innenfor gestaltperspektivet, og at tanken om at selvinnsikt hos ledere er viktig skriver seg fra 1930-årene med Mayo i spissen (Nevis, 1997). Denne masteroppgaven har gitt meg en mulighet til å fordype meg i det relasjonelle perspektivet på ledelse, med særlig fokus på autentisitet som mulig fortrinn i utøvelse av ledelse. Det har vært en spennende reise, både utenfra og inn og innenfra og ut.

## 1.2. Kontekst

Informantene i denne oppgaven er ledere i offentlig og privat sektor som er utdannet innenfor gestaltperspektivet (terapi- og coachutdanningen) ved Norsk Gestaltinstitutt Høyskole (NGI). Det innebærer at forståelsen og anvendelsen av kunnskap innenfor gestaltperspektivet i lederrollen slik mine informanter erfarer det er knyttet til NGIs fortolkning og anvendelse av gestaltteori, og den enkelte informants anvendelse av denne erfaringskunnskapen. Den organisasjonsmessige konteksten som mine informanter er i kan utgjøre forskjeller i mulig anvendelse av erfaringskunnskapen innenfor gestaltperspektivet de har felles gjennom utdanningen. Denne masteroppgaven belyser og fortolker kun hvilken mulig nytte mine informanter opplever og erfarer at gestaltperspektivet gir dem i eget lederskap.

## 1.3. Begrepsavklaring

I denne oppgaven ser jeg på utdanning innenfor gestaltperspektivet i sammenheng med autentisk lederskap og lederskap for fremtiden. Med gestaltperspektivet mener jeg her erfaringskunnskap gjennom utdanning innenfor gestaltterapi eller –coaching. Gestaltperspektivet jeg bruker som forståelsesramme i denne oppgaven har sin bakgrunn i gestaltpsykologien, som handler om hvordan vi sanser og tolker inntrykkene våre: Hva vår oppmerksomhet trekkes mot i en situasjon og meningen vi tillegger det vi blir oppmerksomme på, noe som varierer fra person til person (Hostrup, 2009). Det vi blir oppmerksomme på trer fram og blir såkalt figur, alt annet går i bakgrunnen, og sammen utgjør disse delene en meningsfull helhet; en gestalt (ibid). Det ligger en forståelse og respekt for at hver enkelt person opplever et fenomen på sin bestemte måte. Respekten som uttrykkes i relasjonen er knyttet til filosofen og teologen Martin Bubers forståelse (Yontef, 1993). Forståelsen handler om at jeg-et eksisterer som en del av relasjonen ”jeg – det” eller ”jeg – du”, der ”jeg – det” innebærer å se den andre som et objekt eller middel og ”jeg – du” innebærer å se den andre som subjekt slik den andre er her og nå (Buber, 2013). Det betyr at jeg og du kan møtes i dialog som hele mennesker.

I min drøfting av autentisk lederskap legger jeg til grunn Ragnhild Kvålshaugens forståelse av autentisk lederskap (Kvålshaugen, 2007 og 2013). Forfatterne Scharmer (2011) og Joiner & Josephs (2007) peker i sine bøker på lederskap for fremtiden. Scharmer bruker begrepet ”presencing”. Slik jeg forstår det handler det om å unngå å følge gamle løsningsmønstre og åpne for fremtiden slik den fremtrer. Jeg redegjør nærmere for dette i teorikapittelet. Joiner og Joseph bruker begrepet ”synergist” om lederskap på sitt øverste nivå. I ledelsessammenheng betyr det at en leder på dette nivået er levende tilstede i en tilstand av dyp mening. Det finnes ikke en enkel norsk oversettelse av dette engelske ordet, så jeg vil i



noen grad bruke det engelske begrepet i oppgaven. Tilsvarende er det for begrepet ”awareness”, som på norsk kan bety oppmerksomt nærvær og varhet. De norske oversettelsene dekker ikke helt betydningen, og jeg har valgt å bruke ”awareness”.

#### 1.4. Avgrensninger

Relasjonsledelse studeres i forskjellige perspektiver. Jeg har valgt å fokusere på relasjonsledelse i et gestaltperspektiv, og jeg har lagt Martin Bubers (2013) forståelse av relasjoner til grunn for denne oppgaven. Videre ble det selvinnsikt, selvbevissthet og kongruens (Rogers, 1961) gjennom utdanning innenfor gestaltperspektivet som fanget min oppmerksomhet i møte med mine informanter. Jeg ser på disse temaene som en mulig vei til autentisitet i utøvelse av ledelse og til eget autentisk lederskap. Jeg ønsket innsikt i den enkelte leders opplevelsen av nytten av gestaltutdanningen i eget lederskap, og valgte derfor en fenomenologisk undersøkelsesmetode (Kvale og Brinkman, 2015) der jeg intervjuet et fåtall ledere for å ”fange” deres opplevelse. Gyldighetsområde og begrensninger er redegjort for i metodekapittelet. En av informantene mine pekte på at det kunne vært interessant å forske på effekten av lederskap i et gestaltperspektiv. Masteroppgaven gir ikke svarer på det, men temaet kan være interessant for videre forskning. Denne studien ser på sammenhengen mellom erfaringskunnskap innenfor et gestaltperspektiv og autentisk lederskap. I arbeidet med masteroppgaven har jeg formulert ulike problemstillinger. Underveis i analysearbeidet så jeg etterhvert tydeligere hva informantene mine formidler til meg, og jeg har arbeidet meg fram til følgende problemstilling for dette prosjektet:

***”Hvordan erfarer ledere med utdanning innenfor gestaltperspektivet at denne utdanningen og erfaringskunnskapen påvirker eget lederskap?”***

## 2. Metode

### 2.1. Bakgrunn for valg av metode

Jeg har lenge ønsket å fullføre et masterstudium innenfor organisasjon og ledelse, og ved valg av fordypning var det relasjonsledelse som ga mest ”gjenklang” i meg. Med min tilknytning til gestaltperspektivet, som jeg belyste innledningsvis, ville jeg gjerne undersøke bruk av gestalttenkning i organisasjoner jf Organizational Consulting: A Gestalt Approach av Edwin C. Nevis (1997) og Gestalt at Work, Integrating Life, Theory & Practice av Seán Gaffney (2010). Det ble etter hvert klart for meg at et svært interessant område å se nærmere på var lederskapet til ledere med bakgrunn innen gestalt (terapeut, coach, organisasjonsutvikler). Jeg

ønsket å komme tett på ledere og deres subjektive opplevelse av eget lederskap og utøvelsen av ledelse. Jeg var nysgjerrig på hvordan ledere med utdanningsbakgrunn innenfor gestaltterapi og -coaching er som ledere. Har deres utdanningsbakgrunn fra gestaltperspektivet betydning for deres lederskap?

På bakgrunn av dette ble det klart for meg at jeg ville velge en kvalitativ metode (Kvale og Brinkman, 2015). Det var erfaring jeg var ute etter å studere, ikke kvantitativt ved hjelp av statistikk. I den fenomenologiske tilnærmingen er det den subjektive erfaring og mening som vektlegges, så denne tilnærmingen ble et naturlig valg for meg (Postholm, 2010). I dette metodekapittelet vil jeg derfor gjøre nærmere rede for fenomenologisk metode (Moustakas, 1994; Hostrup, 2009; Kvalsund 2014). Jeg vil også gjøre rede for forskningsintervju som metode for innsamling av empiri (Kvale og Brinkmann, 2015; Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011; Tjora, 2012). I tillegg inneholder metodekapittelet redegjørelse for utvalg av informanter, hvordan intervjuene ble gjennomført, transkribering av intervjuene og hvordan dette materialet er blitt brukt, samt koding og analyse (Kvale og Brinkmann, 2015; Tjora, 2012; Johannessen et al., 2011; Postholm, 2010; Moustakas, 1994).

## 2.2. Kvalitativ metode

I en fenomenologisk tilnærming blir informantene spurt om egen opplevelse og erfaring med et fenomen. Forskningen kan ha til hensikt å gi innsikt i en praksis uten at selve praksisen blir studert direkte. På denne måten innebærer kvalitativ forskning å forstå informantens perspektiv. Informasjonen blir deltakerens erfaring og opplevelse slik denne presenterer egne minner her og nå, og ikke forskerens erfaring og opplevelse ved for eksempel observasjon. En forskers observasjon kan virke mer objektiv enn en subjektiv opplevelse fra en informant, men det trenger ikke være slik (Postholm, 2010).

Ulike mennesker henter ulike meninger fra samme situasjon, fordi erfaringsbakgrunn er med på å farge den enkeltes oppfatning av et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015). Samme fenomen kan altså framstå på forskjellige måter. På forsiden har jeg brukt den danske psykologen og fenomenologen Edgar Rubins (1915) vase og ansiktsprofil, som bl.a. illustrerer prinsippet om figur/grunn i gestaltpsykologien. De to ansiktene i profil og vasen kan ikke ses samtidig. Øynene som ser må skifte perspektiv for å kunne se enten de to ansiktene som er vendt mot hverandre som i en form for kontakt, og kanskje dialog, eller se vasen som trer fram mellom ansiktene. Kvalitativ forskning innebærer at mennesker henter ulik mening fra samme situasjon. I denne studien er jeg ute etter den enkelte leders perspektiv på egen ledelse.

### 2.3. Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med struktur og formål (Kvale og Brinkmann, 2015). Strukturen handler om rollene som intervjuer og informant har i intervjuet, der intervjuer stiller spørsmål og følger opp svarene fra informanten og formålet med intervjuet er å forstå og beskrive erfaringene informanten har (Johannessen m. fl 2010). Kvale og Brinkmann (2015) beskriver dette som å forstå sider ved informantens dagligliv fra dennes eget perspektiv, og få innblikk i og forståelse for informantens livsverden. Kvaliteten på intervjuet blir dermed av stor betydning for å få fram hva som ligger i den enkelte informants erfaring. I denne interpersonlige samtalen om et tema av felles interesse skapes det kunnskap. For å få fram og skape denne kunnskapen, er det viktig at forskeren behersker intervju som metode. Det betyr at intervjueren evner å spørre etter konkrete erfaringer og hendelser, stiller oppfølgingsspørsmål og oppmuntrer informanten til å fortelle om seg selv og egne reaksjoner (Kvale og Brinkmann, 2015). På denne måten blir intervjueren instrumentet for forskningen. Kvale og Brinkmann peker videre på at det er viktig at intervjueren har kunnskap om temaet det forskes på og at denne også er god på interaksjon mellom mennesker.

I denne masteroppgaven er forskningsintervjuet en vesentlig del. Det er gjennom intervjuene jeg har fått innsikt og kunnskap som har gitt grunnlag for videre analyse og refleksjon. Som gestaltterapeutstudent har jeg trent på å være tilstede i situasjonen (Perls, 1969), stille oppfølgingsspørsmål til det som kommer opp både verbalt og nonverbalt – og grave videre i det som kommer opp. Med bakgrunn i denne kompetansen tenkte jeg at jeg var rustet til å intervju. Jeg har greie på temaet for forskningen i dette masterarbeidet og jeg har jobbet mye med menneskelig interaksjon. Likevel ble intervjusituasjonen noe annet enn det jeg har erfart tidligere. Målet i en terapitime, i den grad vi kan si at den har et mål, er at klienten skal få større grad av oppmerksomhet på seg selv og egne valgmuligheter rammet inn av samspillet mellom oss. Målet i intervjuene var å hente fram kunnskap om erfarte fenomen hos informanten, også rammet inn av samspillet mellom oss. Det er dermed samspillet som først og fremst er felles. Samspill innebærer påvirkning, slik at min påvirkning i intervjusituasjonen var umulig å unngå. Jeg tok opp med informantene mine, i oppstarten av hvert intervju at min hensikt ikke var å påvirke dem, men at jeg uunngåelig ville komme til å gjøre det, slik jeg også uunngåelig ville bli påvirket av dem. Det var viktig for meg å få fram at jeg var oppmerksom på dette, samtidig som de fikk mulighet til å være bevisst på det samme. Kvale og Brinkmann (2015) peker på at et forskningsintervju kan gi positive opplevelser for informanten, at intervjuet kan gi berikelse, ny innsikt og læring. Til slutt i intervjuene spurte jeg om hvordan opplevelsen hadde vært for dem, og de fortalte at de var blitt mer bevisst på

noen forhold, så egne erfaringer i nytt lys og hadde oppdaget hvor mye de faktisk bruker gestaltutdanningen i eget lederskap. Intervjuene ble en læringsprosess for begge parter (ibid).

I min tilnærming har jeg forsøkt å hente ut kunnskap, i det denne kunnskapen oppstår i møtet mellom intervjuer og informant. På denne måten blir intervjuet et felles produkt som disse to er sammen om å komme fram til (ibid). I en slik jevnbyrdig samtale går informasjon og tolkning begge veier (Postholm, 2010). Jeg jobbet ut fra dette aspektet i intervjuene, med en intervjuguide som hjelp, og ønsket at intervjuene skulle leve som samtaler mer enn enveisdialog med spørsmål og svar. Selv om dette var intensjonen min, opplevde jeg at intervjuguiden i større grad enn planlagt ble rettesnor for samtale. Jeg hadde en tanke om at hvis alle informantene fikk samme spørsmål, ville jeg kunne peke på mer sann (allmenngyldig) kunnskap. Jeg kan ha gått glipp av meninger og erfaringer ved ikke å klare en mer levende samtale under intervjuene, selv om intervjuene var samtaler som levde sine egne liv.

Et aspekt ved at det skapes tolkning og forståelse i forskningsintervjuet er forskerens egen bakgrunn for å forstå. Bakgrunnen kan være preget av antakelser som forskeren ikke har klart å legge til side (bracketing) (Kvalsund, 2014). I et par av intervjuene mine oppsto det en situasjon hvor jeg ble bedt om å forklare min forståelse av et fenomen. Å dele min erfaring var viktig for å hente fram informantens erfaring, og det aktualiserte at jeg som forsker påvirker informantene med min forståelse. Dette viser at vi i en relasjon alltid påvirker og blir påvirket (Buber, 2013; Kvalsund og Meyer, 2005).

#### 2.4. Induktiv eller deduktiv tilnærming

Hvis en forsker tar utgangspunkt i det enkle og spesielle for å utlede noe mer generelt innebærer det en tilnærming fra empiri til teori, noe som kalles en induktiv tilnærming (Johannessen et al., 2010; Postholm, 2010). Går en motsatt vei, ved å ta utgangspunkt i noe mer generelt og prøver ut en teori i møte med det spesielle kalles det en deduktiv tilnærming. Ofte skjer det en interaksjon mellom disse to tilnæringsmåtene. Forskerens spørsmål og observasjoner er påvirket av teori samtidig som forskerens teoretiske forståelse blir påvirket av oppdagelser forskeren gjør i forskningsfeltet (Postholm, 2010).

I mitt arbeid med denne masteroppgaven har jeg erfart denne interaksjonen. Min intensjon med arbeidet har ikke vært å få bekræftelse på teori jeg anvender. Mitt mål har vært å få innsikt i fenomenet gjennom beskrivelser fra mine informanter, og jeg har forsøkt å la forskningsmaterialet tale for seg for deretter å se materialet i lys av teori. Denne tilnærmingen har påvirket den teorien som det etter hvert ble naturlig å trekke inn i arbeidet, og har samtidig beriket min forståelse av det teoretiske materialet.

## 2.5. Fenomenologi

Fenomenologien er både en filosofi og en vitenskapelig metode. Som filosofisk retning er det læren om ”det som viser seg” eller ”fremstår” (Johannessen et al., 2010:82). Den tyske filosofen Edmund Husserl er grunnleggeren av fenomenologien, og hans tanke var at et fenomen er det umiddelbart gitte – slik det oppleves og oppfattes med sansene her og nå (Hostrup, 2009; Kvalsund, 2014). Kjernen for Husserl var at man må møte verden med åpenhet og observere fenomenet slik det fremstår i bevisstheten. Da kan man skape muligheten for å beskrive og fortolke noe (fenomenet) en er bevisst på, som essensen av mening. Som vitenskapelig metode eller kvalitativ design handler den fenomenologiske tilnærmingen om å forske på menneskers erfaring med og forståelse av et fenomen. Slik blir mening den vesentlige delen av forskningen, fordi forskeren søker å forstå den meningen et fenomen gir for et annet menneske. Forskeren vil forstå og få innsikt i andre menneskers livsverden (Johannessen et al, 2010). Det er mennesket som skaper virkeligheten, ikke omvendt (ibid). Forskeren har med seg egne erfaringer og egen teoretisk bakgrunn inn i arbeidet med å prøve å forstå og skape mening i eget innsamlet datamateriale. Innenfor fenomenologien skal det tilstrebes at forskeren setter i parentes (bracketing) egen forforståelse slik at dataene kan analyseres i renest mulig form, men det er så å si umulig å helt legge til side egne subjektive teorier (Creswell, 2009). På denne måten blir kvalitativ forskning aldri objektiv eller verdifri, noe den ikke utgir seg for å være heller (Postholm 2010).

I fortsettelsen har jeg valgt å bruke Creswell (2009) og Moustakas (1994) for å beskrive stegene i en fenomenologisk design, og for å gjøre nærmere rede for den konkrete framgangsmåten. Jeg bruker i tillegg Johannessen et al. (2010).

### 2.5.1. Forberedelse

I forkant av en undersøkelse er det viktig at forskeren forstår hva en fenomenologisk tilnærming innebærer. Til en opplevelse er det alltid knyttet en fortolkning. I forskningen er det informantenes fortolkning forskeren vil fange opp og beskrive. Det er viktig at problemstillingen formuleres slik at dette kommer tydelig fram (Johannessen et al, 2011).

### 2.5.2. Datainnsamling

Forskeren må innhente informasjon fra mennesker som har erfart fenomenet. Slik kan forskeren få nødvendig innsikt. Ofte vil denne type datainnsamling skje ved hjelp av dybdeintervju (Creswell, 2009). Under intervjuene må forskeren forstå og reflektere over

egen forforståelse og fortolkning av fenomenet. For å forstå andre forutsetter det at man forstår egne fortolkningsmønstre (Johannessen et al., 2010).

### 2.5.3. Analyse og rapportering

Intervjuene blir transkribert og legges til grunn for analysen. Selve analysearbeidet starter med at forskeren danner seg et helhetsinntrykk. Forskeren fremhever viktige uttalelser, setninger eller sitater og skiller fra hverandre ulike sider ved fenomenet som kommer til syne i materialet (Creswell, 2009). Deretter identifiseres fenomener som gir mening for informantene og som er relevante for å belyse problemstillingen. Materialet reduseres på denne måten til en mengde som er håndterbar (Johannessen et al, 2010).

### 2.6. Utvalg av informanter

Det var fenomenet å lede med gestaltbakgrunn jeg var interessert i å studere. Jeg var derfor ute etter ledere som har tatt en utdanning innenfor gestalt ved Norsk Gestaltinstitutt Høyskole, og som er ledere på et eller annet nivå i sin virksomhet. Videre var planen min å intervjuer ganske mange, ca 10 ledere, men jeg så etter hvert at det var for omfattende for denne oppgavens omfang, og valgte derfor 5 informanter.

Siden jeg også studerer ved Norsk Gestaltinstitutt Høyskole, var det naturlig for meg å bruke dette nettverket for å rekruttere informanter. Av de første informantene mine fikk jeg tips om ledere disse kjente til, og som jeg tok kontakt med. Johannessen et. al (2010) kaller dette snøballmetoden. Siden mine informanter kommer fra det samme miljøet, kan dette ha ført til noe sammenfallende svar. Samtidig vil jeg understreke at dette er en studie hvor den subjektivt unike og erfarte opplevelsen er det jeg studerer. Gestalt og praktisering av gestalt kan variere avhengig av hvor i verden du er, men jeg vil likevel våge påstanden at mye av kjernen i gestalt likevel er den samme. For eksempel er Martin Bubers (2013) syn på relasjon, hans tenkning rundt grunnordene ”Jeg – Du” og ”Jeg - Det” selve grunnlaget for forståelsen av den dialogiske relasjonen i gestaltperspektivet. Dette belyser jeg nærmere i teorikapittelet. Det kan likevel være slik at ledere med gestaltbakgrunn i Norge er annerledes enn ledere med gestaltbakgrunn i andre land og verdensdeler. Det er altså de ulike filosofiske perspektivene (demokratisk, autokratisk) og den organisasjonsmessige konteksten som ledere innehar, som kan utgjøre de største forskjellene i mulig anvendelse av erfaringskunnskapen innen gestaltperspektivet for den enkelte lederinformant. Denne studien tar kun høyde for å gi svar på hva mine informanter opplever og erfarer.

Begge kjønn er representert i materialet mitt. Jeg har valgt å bruke pronomenet ”han” for å ivareta anonymiseringen. Aldersspennet går fra slutten av 30-årene til midten av 50-årene, og fartstid i lederstillinger er fra 2 – 27 år. Informantene har tilholdssted på Østlandet.

### 2.7. Intervjuguide

Jeg utarbeidet en intervjuguide som mal for dybdeintervjuene. Guiden var først og fremst et hjelpemiddel til å få belyst ulike sider ved et gestaltisk perspektiv, med vekt på relasjonen mellom leder og medarbeidere. Videre la jeg vekt på å stille så åpne spørsmål som mulig, der også oppfølgingsspørsmål til det den enkelte fortalte om, fikk plass. Slik forsøkte jeg å unngå at min forforståelse kom i veien for erfaringer og opplevelser informantene satt inne med. Intervjuguiden bærer preg av min kunnskap om gestalt, og er min forforståelse av mulige elementer i en relasjon mellom leder og medarbeider i et gestaltperspektiv. Jeg vurderte å ha en mer åpen intervjuguide, slik at informantene i større grad fikk anledning til å definere egen teoretisk og praktisk forankring i gestaltperspektivet, og at jeg i større grad kunne være opptatt av det som ”er” (Kvalsund, 2014; Kvalsund og Meyer, 2005). Min vurdering var at jeg ikke er dreven nok som intervjuer til å ta sjansen, og at jeg, ved å ha et oppmerksomt nærvær, likevel skulle klare å ta tak i ”det som er” ved hjelp av oppfølgingsspørsmål (Brown, 1996).

### 2.8. Gjennomføring av datainnsamling

De fem dybdeintervjuene ble gjennomført over en periode på fem uker. Avstanden mellom intervjuene ga meg tid til refleksjon over møtet som hadde skjedd og hva jeg kunne gjøre annerledes eller mer av i neste intervju. Avstanden i tid ga meg også tid til å reflektere over om intervjuguiden fungerte i møte med informantene. Jeg startet intervjuene med en kort gjennomgang av prosjektet, og selve intervjuet foregikk omtrent over samme mal. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Selve analysearbeidet startet først når alle intervjuene var gjennomført, men jeg har erfart at ”analysen” har foregått siden intervjuene ble foretatt og gjennom hele prosessen etterpå.

### 2.9. Transkribering

Transkribering betyr å omdanne intervjuene fra tale til tekst (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette arbeidet gjorde jeg delvis mellom intervjuene og resten etter at alle intervjuene var ferdige. Jeg skrev ned intervjuene så ordrett som mulig, men gjorde dialektuttrykk om til bokmål. Jeg la også inn om det var for eksempel lange pauser, latter og kremting. Av hensyn til anonymiseringen har jeg unnlatt å skrive ned navn som ble nevnt underveis i intervjuene.

## 2.10. Koding og analyse

Analysearbeidet har pågått under hele prosessen, og startet vel allerede under arbeidet med intervjuguiden. Hvordan jeg la opp til å starte intervjuene med introduksjonsspørsmål og hovedspørsmålene som borer i informantenes bruk av gestaltperspektivets ulike teorier, synliggjør min forforståelse, og at analysen av hva jeg kunne finne kommer til uttrykk her.

I selve intervjuet foregikk det også analyse. Jeg bestrebet meg på å undersøke med informanten om egen tolkning av utsagn stemte med det informanten hadde ment å si. På denne måten forsøkte jeg å ha høy bevissthet om egen analyse. Analyseprosessen fortsatte under transkriberingen. Underveis i dette arbeidet oppdaget jeg konturer av både likhetstrekk og forskjeller. Hver enkelt informant stod tydelig fram som seg selv, med sin lederstil, samtidig som likhetstrekk gjorde meg ytterligere nysgjerrig.

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver ulike måter å tilnærme seg en intervjuanalyse. Tilnæringsmåtene han kaller ”meningsfortetting og ”meningskategorisering” er det som best beskriver det jeg har gjort.

### 2.10.1. Meningsfortetting

Med meningsfortetting menes det at informantenes uttalelser sammenfattes til kortere formuleringer. Ved at enkelte sitater får tre frem, blir meningsinnholdet underbygget og tydeliggjort. På denne måten samles meninger i intervjutekstene som var spredt i utgangspunktet. Jeg forsøkte altså å lete etter og samle utsagn og informasjon i materialet som hadde et tydelig meningsinnhold og som belyste problemstillingen min.

### 2.10.2. Meningskategorisering

Når intervjuet kodes i kategorier, kalles dette meningskategorisering. I arbeidet med meningsfortetting reduserer forskeren intervjumaterialet, og dette materialet igjen samler forskeren så i noen kategorier.

Postholm (2010) hevder at tilnæringsmåten til analysearbeidet innenfor grounded theory, som kalles ”den konstant komparative analysemåte” også kan brukes til analyse av materialet i en fenomenologisk studie. Hun viser til Strauss og Corbin og deres tre faser i arbeidet med koding. Jeg valgte å bruke denne tilnæringsmåten i det videre arbeidet med kategorisering og koding av materialet mitt.

### 2.10.3. Åpen koding

I denne delen av analysen setter forskeren navn på de ulike fenomenene som trer frem og kategoriserer dem etter meningsinnhold. Jeg valgte å skrive ut alle intervjuene, og samtidig



som jeg leste gjennom dem skrev jeg korte meningsformuleringer i margin. Deretter satte jeg stikkord utenfor der igjen. Så markerte jeg sitater som pekte seg ut i forhold til meningsinnholdet og forsøkte å samle disse igjen i noen kategorier. De to kjerneordene i problemstillingen min ”gestaltperspektiv” og ”lederskap” var ledetråder i dette arbeidet. Kjerneordene var de sentrale temaene som informantene hadde delt beskrivelser og erfaringer rundt, og innenfor de to temaene som kjerneordene utgjør, fant jeg mange koder. Disse forsøkte jeg så i neste fase å samle i færre delkategorier.

#### 2.10.4. Aksial koding

Denne fasen av kodingen handler om å se nærmere på kategoriene som er valgt, relatere og analysere kategoriene i forhold til hverandre og vurdere om det er andre måter å organisere kategoriene på (Postholm, 2010).

Åpen og aksial koding blir sett på som to adskilte prosesser. Jeg opplevde i praksis at det i disse to fasene var vanskelig å skille helt hva som tilhørte den ene og den andre fasen, og at de til tider gikk parallelt. Fra den åpne kodingen satt jeg igjen med mange koder og kategorier, og etterhvert i kodingsprosessen, etter å ha gått litt fram og tilbake, utkrystalliserte det seg noen delkategorier. Her arbeidet jeg med å se etter hvilke begreper fra åpen koding som hang sammen, og jeg fikk færre delkategorier og mer beskrivende kategorier.

Jeg opprettholdt kjerneordene i problemstillingen som to hovedkategorier, og samlet delkategoriene under hver sin hovedkategori. I noen grad glir kategoriene over i hverandre. For eksempel viser nyere ledelseslitteratur at *dialog* er et viktig lederverktøy (Scharmer, 2011; Bang og Midelfart, 2010; Joiner og Josephs, 2007). Videre ligger dialogisk holdning og dialog som verktøy til grunn innenfor gestaltperspektivet (Brown, 1996; Yontef, 1993). Jeg valgte å plassere dialog som delkategori til gestaltperspektivet, men jeg kunne plassert dialog under lederskap. Tilsvarende sammenhenger finnes det mellom delkategoriene jeg har valgt.

#### 2.10.5. Selektiv koding

I denne siste delen av kodingsprosessen forsøker forskeren å finne en kjernekategori som omfavner et hovedtema i forskningsarbeidet (Postholm, 2010). Forskeren forsøker her å finne en fellesnevner i materialet som representerer alle informantene, en kategori som summerer totalfunnene i datamaterialet. På denne måten uttrykker kjerne kategorien hovedfenomenet hos informantene.

Jeg har fundert mye på hva en slik kjernekategori kan være. Alle mine informanter berører ”awareness” og selvinnsikt som noe ”bærende” (essensen) i det å være leder med utdanning innenfor gestaltperspektivet. Videre berører alle på hver sin måte å være ”hel ved”

som mennesker og ledere. Noen av informantene bruker begrepet ”kongruent” om egen lederstil. Da jeg underveis i litteratursøk etter nyere ledelsesforskning, etter å ha latt analysearbeidet ligge en stund, kom over et foredrag av Ragnhild Kvålshaugen (2013), falt brikken på plass. Jeg hadde funnet min kjernekategori; autentisk lederskap.

#### 2.11. Meg selv i forskerrollen

Tematikken jeg forsker på har jeg ikke selv erfaring med. Jeg har imidlertid vært leder i flere år og holder på med utdanning innenfor gestaltperspektivet. Underveis i utdanningsløpet innenfor gestaltperspektivet har jeg tenkt at utdanningen kunne være nyttig å ha i en lederstilling. Slik har egen erfaring fra ledelse og for forståelse av nytteverdien av gestaltperspektivet vært med inn i mitt forskningsarbeid. Det kan ha påvirket mine informanter.

Jeg har også, underveis i arbeidet med dette prosjektet, vurdert om jeg har evnet godt nok å ha distanse til materialet. Er det slik at jeg hele tiden har ønsket å finne en positiv sammenheng mellom gestaltbakgrunn og lederskap, og at jeg ikke har evnet i stor nok grad å sette egne antakelser i parentes (Kvale og Brinkmann, 2015). I arbeidet med transkriberingen ble jeg oppmerksom på at jeg flere ganger spurte om informantene mine mente at gestaltbakgrunnen gjorde dem til bedre ledere.

Jeg opplevde en stor grad av tillit og åpenhet fra alle informantene. Flere av informantene ga uttrykk for at deres foretrukne kontaktform er ”konfluens” (å flyte sammen), og at de benytter denne kontaktformen for å skape trygghet i relasjonen mellom seg og sine medarbeidere. Denne kontaktformen er en naturlig kontaktform for meg i møte med andre, også i intervjusituasjonen med mine informanter. Jeg var derfor bevisst på å gi informantene oppmuntring til å være egne individer gjennom å vise at jeg var et eget individ (differensiering). Blant annet sjekket jeg flere ganger ut egen forståelse og tolkning av det informantene sa, og jeg ble både imøtekommet og imøtegått. Jeg opplevde denne åpenheten berikende, klargjørende og lærerik.

Jeg bestrebet meg på å ha en ikke-dømmende og utforskende holdning til informantene, komme i trygg og god kontakt med dem og være konsentrert om møtet i øyeblikket. Innblikket jeg fikk i deres livsverden og deres forståelse av fenomenet var et resultat av møtet mellom oss, spørsmålene jeg hadde forberedt i intervjuguiden og relasjonen vi skapte sammen. Som en av informantene sa det: ”Det var dette som kom akkurat nå!” (D). Min bakgrunn innenfor gestaltperspektivet gjorde meg i stand til å være et oppmerksomt subjekt i øyeblikket og å ta inn og forstå dynamikken i intervjusituasjonen (Brown, 1996).

## 2.12. Kvalitetssikring i kvalitativ forskning

### 2.12.1. Pålitelighet og troverdighet

Postholm (2010) peker på at det innenfor kvalitativ forskning er problematisk med kravene til pålitelighet (dependability eller reliabilitet) og troverdighet (validitet), i betydningen objektivitet fordi møtet mellom forsker og informant alltid er et unikt møte. Med pålitelighet og troverdighet menes her de dataene som forskningen bygger på, hvordan de er samlet inn, hvordan de er bearbeidet og hvordan de er anvendt. I dette kapitlet har jeg gjort rede for framgangsmåten jeg har brukt, slik at det skal være mulig å mene noe om dette har foregått på en pålitelig og troverdig måte. Jeg har også gjort rede for at jeg ikke legger fram objektive sannheter. Det er informantenes perspektiv jeg har bestrebet meg på å få frem. En av informantene var tidlig inne på at han kunne ønske å idealisere egne svar, noe jeg ikke kan utelukke at informantene har gjort. Jeg mener at åpenheten informantene har vist gjennom å beskrive - også sårbarhet og ufullkommenhet - tilsier at det er mye av den virkelige livsverdenen som har kommet fram, ikke den idealiserte.

### 2.13.2. Etske betraktninger

Kvale og Brinkmann (2015) peker på at forskningsintervjuet består av mange etiske problemstillinger fordi kunnskapen som kommer ut av forskningsintervju er avhengig av den sosiale relasjonen forsker og informant har etablert. Jeg skulle både skape en trygg og god atmosfære sammen med informanten, men ikke bli for vennskapelig. Videre skulle jeg ta vare på informantens integritet, men bore dypt nok til å nå essensen i erfaringen informanten beskrev. Jeg fant en balanse mellom disse hensynene jeg erfarer jeg kan stå inne for.

### 2.13.3. Overføringsverdi

Empirien i denne studien er hentet fra ledere, som er ledere i ulike organisasjonskontekster, men som har til felles å være utdannet innenfor et gestaltperspektiv, enten til terapeuter eller til coacher. Fenomenet jeg beskriver er kontekstuavhengig, men kunnskapsavhengig, og er aktuelt i sammenhenger der tilsvarende kunnskap er tilgjengelig. Jeg mener derfor at jeg har gjort funn i denne studien som dermed kan ha overføringsverdi til andre virksomheter i samfunnet der kunnskap om relasjon, selvinnsikt og oppmerksomhet på seg selv som leder og den man leder er vesentlig for effekten av eget lederskap. Jeg mener å ha funnet en sammenheng mellom trening i "awareness" – oppmerksomt nærvær og varhet i møte med seg selv og andre – som kan føre til autentisitet og gjennom det, autentisk lederskap. Med tilsvarende trening kan ledere øke egen autentisitet og derigjennom kunne oppnå positive effekter for medarbeidere og organisasjon.

### 3. Analyse

I dette kapittelet analyserer jeg erfaringene informantene mine formidler til meg, slik jeg forstår dem. Jeg understreker at jeg ikke kun vil beskrive hva informantene sier, men få fram betydningen av det, slik jeg forstår det og analyserer det.

#### 3.1. Innledning

For å få innsikt i problemstillingen for denne masteroppgaven har jeg intervjuet fem ledere som har tatt coach- eller terapiutdanning ved Norsk Gestaltinstitutt Høyskole. Informantene kommer fra både offentlig og privat sektor, og det er både toppledere og mellomledere representert. Informantene har ulik fartstid som ledere, alt fra to til tjuseks år. Lengden i fartstid kan ha noe å si for erfaringene som kommer fram i intervjuene.

Jeg har valgt å gi informantene mine hver sin bokstav som kode i stedet for navn, og jeg benytter bokstavene A, B, C, D og E. Siden informantene mine er litt i overvekt av menn, velger jeg gjennomgående å bruke ”han” om informantene mine.

Informantene har gitt meg et fyldig materiale gjennom intervjuene. Hvordan jeg har arbeidet meg gjennom dette materialet har jeg gjort rede for i metodekapittelet.

I problemstillingen min er det to sentrale ledetråder til prosjektet mitt; gestaltperspektiv og lederskap. Jeg har valgt å presentere funnene på dette som to hovedkategorier, selv om innholdet i kategoriene noen ganger glir over i hverandre. Hovedkategorien lederskap har jeg delt inn i delkategorier som har kommet fram i materialet og i vesentlig grad deles av informantene mine. Hovedkategorien gestaltperspektiv har jeg delt inn i delkategorier ut fra egen forståelse av viktige områder innenfor et gestaltteoretisk perspektiv (Hostrup, 2009; Nevis, 2001 og 1997; Perls, 1950; Polster & Polster, 1974; Yontef, 1993). Til slutt prøver jeg å nærme meg en kjernekategori, noe som trer fram fra hele materialet som en fellesnevner, noe jeg forstår at den praktiske – metodiske fremgangsmåten for grounded theory søker å finne (Corbin & Strauss i Postholm, 2010).

Informantene har berørt meg, både i intervjuene og i bearbeidelsen av materialet jeg legger fram. Jeg bruker sitater som jeg mener har et meningsinnhold jeg gjerne vil vise fram. Dette gjør jeg for å tydeliggjøre egne fortolkninger og for å få fram sammenheng i fortolkning av den enkelte informant og materialet i sin helhet. Gjennom mine omformuleringer kan jeg komme i skade for å ødelegge nyanser eller på annen måte forringe informantenes erfaringer.

Jeg har forsøkt å la informantene prege meg og min analyse. Her presenteres empirien jeg har arbeidet meg gjennom. Drøftingen av materialet kommer jeg tilbake til i et eget kapittel.

### 3.2. Hovedkategorien "lederskap"

Intervjumaterialet viser at mine informanter utøver lederskap som i stor grad handler om å være menneskeorienterte, til forskjell fra å være oppgaveorienterte. Hovedkategorien "lederskap" deler jeg derfor inn i delkategorier på områder som synliggjør fokus på medarbeiderne. De ulike delkategoriene glir over i hverandre, men jeg har likevel valgt å holde dem atskilt i et forsøk på å synliggjøre nyanser.

#### 3.2.1. En leder som støtter og trygger

Informantene mine er opptatt av å ivareta medarbeiderne sine gjennom å støtte og trygge dem. De beskriver dette som at de ser den enkelte medarbeider der den er, at de lar medarbeideren være den denne er og at de er opptatt av å gi medarbeideren det denne trenger. Informant B var leder lenge før han tok utdanning innenfor gestaltperspektivet. I intervjuet snakker han om at han har endret seg som leder. Han sier om støtte og eget lederskap: "Jeg tror nok at jeg er en bedre leder når jeg har medarbeidere som er på en måte i en litt vanskelig situasjon, jeg er nok mye mer støttende, så jeg er nok blitt vesentlig bedre som medmenneske." (B) C knytter det å støtte og trygge inn mot hvordan han fordeler oppgavene. Her snakker han om lederstøtte i forhold til mestring: "Gi dem oppgaver sånn at de vokser, hvis det er det de ønsker. Og hvis de trenger å trygges, så er det det de får. Så jeg er mer en veileder og en støtte enn den autoritære som følger opp tett." (C)

Tilrettelegging er en annen måte å støtte de ansatte på. D snakker om eget syn på ledelse og at det for han blant annet handler om å legge til rette for at en jobb blir gjort og at riktige ressurser er tilgjengelig. Da må han gi medarbeiderne det de trenger. D forteller også at han vil at de ansatte skal ha det bra. Han er selv en glad og tilstedeværende leder som vil skape lyst og glede inn i teamet og rundt oppgaven. Han bruker bevisst kontaktformene konfluens (å smelte sammen) og differensiering (skille mellom deg og meg) for å skape samhörighet og trygghet. "Det er viktig at det er hyggelig. Det er viktig at det blir en gjeng. Også tenker jeg at det er viktig også at det ikke forblir sånn. Jeg kaller det varme og kalde relasjoner, at det blir en god og varm og trygg relasjon. For først da kan man differensiere, altså på en trygg måte. Gå fra konfluens til å differensiere så alle i gruppa skal få lov til å bli individer og ikke bare en gruppe." (D) Han peker på at det er viktig å skape fellesskap, slik at det blir trygt nok å komme fram med forskjeller. Jeg hører at han gjør dette bevisst for å få fram det beste hos dem han er leder for.

Informantene er opptatt av at medarbeiderne skal vite at de kan stole på lederen og at lederen er der for dem. E har vært leder i mange år, og har kommet tilbake som leder på en gammel arbeidsplass etter at han blant annet har tatt gestaltutdanning. Han vet at han tidligere var en streng leder som klarte ting selv og som først og fremst stilte krav til de ansatte. I sitt lederskap nå er han opptatt av å være en som gir trygghet og inviterer til samspill. "Jeg vil at folk

skal vite at de kan komme til meg med uløste problemer og at vi kan jobbe sammen. De skal være trygge på at det er en trygghet i bånd. For meg å være leder er at mine medarbeidere skal være trygge på at jeg er en som kan jobbe sammen, ha et samspill hvis de trenger det.” (E)

I forbindelse med at vi snakker om ulike metoder innenfor gestaltterapi og gestalt-coaching, forteller A om hvordan han kan ha oppmerksomhet på feltet, eller situasjonen som han også kaller det, og på den måten støtter og trygger folk i å vise egne tanker. ”Det å ha oppmerksomhet på feltet. Det å bidra til at folk kommer fram i feltet med det de har. Være lett terapeutisk i forhold til å hjelpe folk med for eksempel å tygge introjekter, å komme fram til om dette faktisk er noe de ønsker og er motivert for å gjøre eller ikke.” (A) Han beskriver situasjoner hvor medarbeideren får mulighet til selv å avgjøre om oppgaven er noe han eller hun kan tenke seg å gjøre, og måten han gjør dette på.

Informant C gir mye ansvar og frihet til medarbeiderne sine, blant annet fordi noen er lokalisert et annet sted, men også med bakgrunn i arbeidets karakter. Dette er også en leder som skaper konfluente felt (smelte sammen, vi-følelse) rundt seg og sine medarbeidere. ”De må kjenne tryggheten på at de vet hvor de har meg, for de tar mange avgjørelser alene, og de gjør det der og da og når det skjer. Jeg må gi dem den friheten og de må være trygge på meg.” (C)

Han forteller om hvor viktig det er for ham at de opplever ham som en trygghet for dem.

B peker på et læringsperspektiv i det å gi medarbeiderne trygghet. Han har ikke alltid vært en leder som har sett det som sin oppgave å gi medarbeiderne trygghet. Han forteller om en lederkarriere som har vært mye preget av konkurranse- og resultatfokus. ”Gjennom mitt lederskap nå skaper jeg større grad av trygghet, det tror jeg, og som selvfølgelig kan være sporende til å skape resultater. Jeg tror jo på trygghet i et sånn læringsperspektiv, så sånn sett har jeg kanskje blitt en bedre leder. At de føler seg trygge på at de har en leder som står bak dem i tykt og tynt og står opp for det som måtte komme i en stor organisasjon, og det er jo en del i sånne kostnadsuttider og mer resultatfokus.” (B) I sin lederrolle nå, er han usikker på om eget lederskap gir gode nok resultater, fordi han ikke lenger er så opptatt av resultater som tidligere. Derfor er han også usikker på om han har blitt en bedre leder. Det han vet helt sikkert er at han har blitt en annerledes leder.

Alle informantene gir på hver sin måte uttrykk for at de legger vekt på å støtte og trygge medarbeiderne sine gjennom utøvelse av lederskapet sitt, og at de mener at dette er en viktig kvalitet ved eget lederskap.

### 3.2.2. En leder som veileder og utvikler

Jeg kunne ha valgt å se på veiledning og utvikling som en måte å støtte eller trygge medarbeideren på. Informantene har fortalt om egen veiledning som et bidrag til å støtte og trygge medarbeidere. Samtidig hører jeg at det ligger mer enn bare støtte og trygghet i veiledningen. Det ligger også tanker om å utvikle medarbeiderne, og i noen grad være en leder som hjelper. Når B beskriver sin veiledning av ansatte snakker han om å ikke gi svar, men å få de ansatte til å reflektere selv. Denne lederstilen har han hatt også før gestaltutdanningen, men etter utdanningen har han blitt tydeligere på å forklare medarbeiderne hvorfor han vil at de skal finne svarene selv. ”Jeg har en som jeg jobber med nå, en kjempeflink

leder. Men hun har en tendens til å kaste ballene over til meg, så det snakker vi litt om. ”Hva er grunnen til at de kommer til meg? Er jeg klokere enn deg? Tar jeg bedre beslutninger? Jeg ønsker at du skal ta beslutningene, for jeg stoler på deg. Jeg vil gjerne sparre med deg, men jeg vil ikke ta beslutningene dine.” Sånn har jeg jobba med veldig mange ansatte.” (B) B sier her at hans lederstil går i retning av å være coachende. Jeg tenker at B gjennom denne coachende stilen vil utvikle sine ansatte, samtidig som han gjennom å uttrykke støtte gir støtte og trygghet.

På den andre siden er informant D som er svært opptatt av å skille tydelig på å være leder og ikke coachende leder. Han mener at som leder vil han kunne ha interesser inn i en coachingsamtale med en ansatt, og vil derfor ikke klare å være åpen og uegennyttig slik en coachingrolle forutsetter. For D handler veiledning om å gi hjelp til å klare jobben, og er også innenfor det å støtte den ansatte. E kan ha en tilsvarende hjelperolleforståelse i sitt lederskap. Han beskriver noe av sin veiledning som at han øver sammen med medarbeider for at denne skal våge å gjøre en vanskelig oppgave. ”Vi møter på noen utfordringer der, og da er det spennende for meg å gå inn og gi lederstøtte som jeg kaller det. For hun har møtt på noen situasjoner hvor hun sier ”Nei, den telefonen tør jeg ikke ta.” ”Ok, hvordan løser vi det?” ”Trenger du at vi øver oss på det?”” (E) I tillegg til støtte ser jeg også at utsagnet viser konturene av en aktiv veiledning i en utviklingsprosess av ansatte.

Jeg kan se på C, når han snakker om det som er viktig for han i eget lederskap; det å løfte medarbeiderne, hvordan han løfter seg selv også. Han sitter urolig og snakker på en annen måte når han forteller om at personalforvaltning i form av arbeidstid, lønn, bonus, er veldig tappende i lederjobben. ”Det som jeg synes er spennende i lederjobben, det er å utvikle medarbeiderne. Gi dem ansvar, gi dem frihet og se at de blomstrer, det er det viktigste for meg. Min rolle er å få frem den de er, at de kan få være seg og ikke det jeg snevrer dem inn til å være. Det jeg kan er å støtte frem det jeg ser at de kan være gode på.” (C) Han snakker energisk videre om veiledning av sine ansatte. ”Jeg jobber masse med veiledning av både teamet mitt som sådan og den enkelte. Når de har hatt et oppdrag får de tilbakemelding fra oppdragsgiver. Den bruker vi til læring og utvikling av den enkelte. Og det å veilede og støtte dem i den prosessen, det er sånn jeg ønsker å være leder.” (C) Jeg hører at C synes det er den delen av lederjobben hvor han kan arbeide med medarbeidernes mestring av egne arbeidsoppgaver som gjør det spennende å være leder.

Informantene forteller også at de bruker egen ”awareness” til å gjøre medarbeiderne oppmerksomme på seg selv. For informant A kan dette handle om å høre hvordan medarbeidere bruker ”en”, ”man”, ”du” og at han ved å bli oppmerksom på det kan stille spørsmål og gjøre medarbeidere oppmerksom på dette. På denne måten bruker lederen seg selv som verktøy, sin egen trening i ”awareness”, til å utvikle medarbeiderne.

Alle informantene mine formidler at de gjennom eget lederskap forsøker å møte medarbeideren der hun eller han er, og at veiledning til vekst er noe de ønsker å få til gjennom lederskapet sitt.

3.2.3. En leder som gir handlingsrom, medinnflytelse og ser medarbeideren som ressurs  
I samtalene våre opplever jeg at alle informantene har et positivt menneskesyn. De har stor tro på sine medarbeidere og legger til rette for at de skal ”få blomstre” som C uttrykker det. Han er tydelig på at hver ansatt bruker seg selv som verktøy og at deres kompetanse og hvordan de bruker den er en stor ressurs for virksomheten. Han oppmuntrer og forventer at de selv tar ansvar for å bruke den best mulig. Informantene uttrykker at de ikke er kontrollerende eller detaljstyrte i sitt lederskap, og C understreker at ledelse for ham er det motsatte av kontroll, og at ledelse er å gi frihet og handlingsrom. Noe av det samme gir A uttrykk for når han sier han driver ledelse ”med grov pensel” og at han ikke er en typisk ”sjefete” leder, men en som mer tilpasser sin ledelse eller som han også uttrykker det ”de ansatte bestiller ledelse”. E forteller stolt og glad om en av sine ansatte som, etter litt oppmuntring, brukte kompetanse fra en fritidsaktivitet inn i jobben. ”Det som jeg er veldig opptatt av også, som leder, er andres ressurser. At noe av min oppgave er å motivere, trigge, utfordre og trygge andre på at deres ressurser er en gave. For det opplever jeg i mange sammenhenger at folk sitter inne med ressurser og tror ofte lite godt om seg selv, og det å gi rom for at folk skal få være den de er og komme med sine ressurser, det synes jeg er kjempespennende som leder.” (E) For E handler det om å se og bruke ressursene de ansatte har. Det mener han gir både trivsel og glød hos de ansatte. Han ser ressursene som de ansatte har som verdifulle.

D understreker at han ikke er detaljstyrt og kontrollerende og at han er opptatt av hvordan medarbeiderne og han kan utfylle hverandre og få til ting sammen mer enn å få det på sin måte når beslutninger skal fattes. C formidler med overbevisning: ”Mitt lederskap er veldig avstemt med det jeg tenker er mitt menneskesyn, at alle skal ta ansvar for situasjonen selv. Sånn har det alltid vært, men i større og større grad av bevissthet.” (C) Jeg forstår denne beskrivelsen av eget lederskap å gi medarbeiderne medinnflytelse. Når informantene svarer på spørsmål om erfaringer med dialog, kommer denne holdningen til syne. Da synliggjør de samtidig en holdning om likeverdighet i relasjonen.

Slik jeg hører det informantene mine formidler, gir de tydelig uttrykk for en holdning om å slippe til medarbeiderne sine og tror på ressursene medarbeiderne har.

### 3.2.4. En leder som er åpen for prosess

Gestaltperspektivet er opptatt av prosess, så jeg spurte alle informantene om hva de legger i prosess. A snakker om at prosess kan være mye forskjellig. Noe av det han fremhever i eget lederskap tydeliggjør at han noen ganger er ”en gestaltinspirert leder”. I det legger han at han sammen med de ansatte er i prosessen uten å fokusere så mye på målet. Han holder dialogen åpen for å se hva som kan komme opp. ”I stedet for at jeg gir svar på hvordan dette skal gjøres, så går vi inn i en prosess og ser på hva er det som dukker opp fra det der, gammelt gestaltord, fertile void. Altså det der fruktbare tomrommet der vi sitter og bare smaker på oppdraget og ser på hva er det som dukker opp. Hva er det som blir tydelig. Noe av jobbinga med prosess er jo å holde igjen og ikke hoppe rett til konklusjonen.” (A) Han peker på at han som leder ikke kan være helt målløs, men at



målet for arbeidet kan bli klarere gjennom en prosess. A forteller at kontoret han leder har prosess som arbeidsmåte, fordi de har behov for å dele kompetanse på tvers og fordi dette gir synergieffekter.

E forteller oppglødd at prosesser er både viktige og lærerike, og at prosesser er på alle plan, personlige prosesser og prosesser på jobben, og at alt er prosess. Tidligere var målet viktigere for han. Nå virker det som selve prosessen i større grad er målet. ”Det jeg kan si om prosesser er at i motsetning til før så er jeg ikke så opptatt av målet, men at det kommer til å skje masse i prosessen underveis som kanskje gjør at målet endrer seg. Så sånn sett vier jeg mer tid og oppmerksomhet til selve prosessen og skapergleden som kan skje i prosess. Altså både på individuelt, personlig plan eller på jobben. Jeg tenker nok at alt er prosess, uten et definert mål.” (E) Når E her snakker om ”skapergleden” i prosess, tenker jeg det er et godt eksempel på å ha gitt slipp på målet som det viktigste, at han nå tror på at gjennom prosessen vil de komme fram til et mål som blir til underveis i prosessen.

B, C og D svarer litt filosofisk på hva prosess er, at det handler om et tidsperspektiv, at det er en emosjonell dimensjon i en prosess og at alt er prosess på en eller annen måte. Men alle beskriver prosess som en del av sitt lederskap i løpet av intervjuet. B for eksempel snakker entusiastisk om hvordan motstand kan bli en spennende prosess, der selve målet om enighet ikke er det viktigste, men prosessen dit.

Slik jeg forstår informantene har de gjennom gestaltutdanningen sin blitt mer opptatt av prosessen på vei til et mål enn de var tidligere, og jeg aner at de kanskje også har større mot til å være i prosess enn tidligere. Innenfor gestaltperspektivet snakker vi om ”å stole på prosessen” (Kolmannskog, 2016), og det virker det som informantene nå gjør i større grad.

### 3.3. Hovedkategorien ”gestaltperspektiv”

I denne delen av analysekapittelet vil jeg gå nærmere inn på hva informantene har fortalt om eget lederskap knyttet til det jeg har definert som de vesentligste områdene innenfor gestaltperspektivet. Nedenfor vil svar på relativt direkte spørsmål om hvordan de bruker gestaltperspektivet i utøvelse av egen ledelse komme fram. Jeg forsøker å se på helhet for alle fem, samtidig som jeg forsøker å få fram den enkeltes stemme i materialet. Hva som ligger til grunn for gestalttenkningen i denne oppgaven framkommer for øvrig i teorikapittelet.

#### 3.3.1. Jeg syntes at det var veldig mye fokus på den der ”awarenessen”

Innenfor gestalt er ordet ”awareness” et innarbeidet begrep som handler om å ha et oppmerksomt nærvær eller en varhet for den andre og seg selv i møte med hverandre (Hostrup 2009). Informantene forteller at erfaringskunnskapen og egen utvikling av evnen til ”awareness” er et av de viktigste redskapene de har fått med seg fra utdanningen innenfor

gestaltperspektivet. Jeg spør alle om hvordan de bruker "awareness" i lederjobben sin, og B forteller at det ikke er snakk om å bruke "awareness", men at "awareness" er blitt en integrert del av ham selv, og dermed en del av egen personlige lederstil, slik jeg forstår det. "Det her kommer jeg sikkert til å si flere ganger, men jeg tenker som så at når du sier ordet "bruker" så tenker jeg at ja, jeg har forandret meg såpass mye, så er det å bruke eller er det meg? Jeg er mye mer aware (oppmerksom) nå og det er veldig integrert i meg." (B) Jeg tenker at hans oppmerksomme nærvær er blitt en del av det å være i kontakt med seg selv og andre, og han har en tilstedeværelse overfor dem han møter hvor han åpner opp og lytter med hele seg, på en måte.

Når C snakker om gestaltutdanningen sin, sier han: "Å bruke og tørre å stole på "awarenessen", det er kanskje det viktigste verktøyet å tørre å stole på "awarenessen." (C) Her ligger det en erkjennelse av at "awareness" er et mektig verktøy, fordi oppmerksomt nærvær kan innebære å dele med de(n) andre hva som skjer med deg i møtet og i relasjonen.

D snakker om "awareness" som en "ferskvare" og noe ved han selv som må brukes regelmessig for å fungere godt. I travle hverdager er det lett å være opptatt av sitt eget - og at "awarenessdimensjonen" på en måte må "kobles på" for å kunne brukes hensiktsmessig overfor medarbeiderne, og "jo mer jeg gjør det, jo lettere kommer det" sier han. Jeg får tanker om at D her snakker om "mindfulness", noe jeg berører mer i teorikapitlet.

E erfarer å bruke "awareness" hele tiden. Han forteller at han alltid har hatt en evne til å legge merke til det som foregår rundt ham. Gestaltutdanningen har gitt ham et språk for egen "awareness" og er en viktig informasjonskilde i hverdagen. "Awareness synes jeg at jeg bruker hele tiden. Jeg har nok en veldig god og utvikla "awareness" fra før så jeg senser stemninger veldig fort. Det å lese signaler gjør jeg nok hele tiden. Så "awareness" bruker jeg mye. Det å være i kontakt med seg selv og bruke "awarenessen". Hvordan ting henger sammen har jeg alltid vært veldig god på, men gjennom gestalten har jeg lært og fått en knagg å henge det på, en teori å henge det på og en annen måte å kunne snakke med kollegaene mine om det på." (E) E er tydelig takknemlig for hvilken betydning redskapet "awareness" har blitt for ham. Jeg oppfatter at i tillegg til å kunne formidle "awareness" på en forståelig måte, kan redskapet brukes til å gjøre medarbeiderne oppmerksomme på seg selv.

A er den som snakker minst om "awareness" og hva trening i "awareness" har betydd for oppmerksomhet på seg selv. Han forteller at han er "en litt sånn mellomsonen av natur" (mental oppmerksomhet), og at for hans del er han ofte oppmerksom på hva slags "awareness" han har, en tilnærming han bruker mye i samhandling med medarbeiderne, for eksempel ved å være oppmerksom på hva som dukker opp i feltet (situasjonen) og velge å gjøre noe med det han blir oppmerksom på. Han sier at det kan være egen innersone (kroppslige fornemmelser) som er opptakten til at han blir oppmerksom.

Gjennom treningen i "awareness" som utdanningen innenfor gestaltperspektivet har gitt, gir informantene uttrykk for at de er annerledes tilstede i kontakten med medarbeiderne.

”Gestalt har gjort at jeg er tilstedeværende på en annen måte. Jeg har mer ”awareness” på hva som for eksempel skjer i møter og at jeg får fanget opp det som skjer og tar tak i det som er.” og ”Det å være ordentlig oppmerksom på hva som skjer i meg og mellom oss, jo mer jeg gjør det jo lettere kommer det.” (B) Oppmerksomt nærvær eller ”awareness” blir på denne måten et verktøy i utøvelsen av lederskapet til å ta tak i for eksempel uklarheter eller utfordringer.

Alle informantene snakker varmt om hva økt ”awareness” betyr for dem i møte med medarbeidere og for oppmerksomhet på seg selv. Treningen og erfaringskunnskapen de har fått gjennom gestaltstudiene har gjort dem mer bevisst på seg selv og på hvem de er. De har fått evne til oppmerksom tilstedeværelse i situasjonen og evne til å fange opp andres reaksjon på dem selv. Dette sier de at igjen gir dem større handlingsrom til å ta valg om hva de lar gli forbi eller hva de stopper opp ved og holder fast i. Gjennom analysen av intervjumaterialet, og nå i skriveprosessen blir jeg tydeligere klar over at ”awareness” ligger til grunn for svært mange aspekter ved det informantene forteller om utøvelse av eget lederskap.

### 3.3.2. ”Prøve å se tinga sånn som de faktisk fremtrer”

Gestalt har en fenomenologisk tilnærming som kan åpne for det som er i her-og-nå-prosessen. Fenomenologi innebærer dermed å rette oppmerksomheten mot det som erfarer i form av tanker, følelser og kroppsreaksjoner (Brown, 1996). I det ligger det blant annet å undersøke/sjekke ut det som faktisk *er* i øyeblikket og å unngå tolkninger av den andre. Det virker som C har en stor bevissthet om å være her og nå sammen med medarbeiderne sine. Han forteller at han stort sett ikke har en agenda til møtene han skal delta i. Han begrunner det med at på denne måten klarer han å være her og nå og bruker muligheten til å sjekke ut det som fremtrer i situasjonen, og at han stoler på at det som skal skje det skjer. På denne måten blir han opptatt av hva den andre/de andre i møtet har med seg, og han klarer å være i en dialog heller enn i en ”toveismonolog” som han kaller det. Jeg opplever dette som mot til å begi seg inn i noe ukjent, et mot til ikke å ha kontroll men åpne seg for hva som kan stå fram fra dialogens uforutsigbarhet.

E formidler også et mot i sin tilnærming til fenomenologi og til her-og-nå-møtet. Han våger å utforske det han observerer i situasjonen, og han bruker dialog som verktøy. ”Der kommer dialogen inn, og at jeg sjekker ut, at jeg tør å spørre. (E) Jeg oppfatter at bruk av dialog her handler om å være jevnbyrdig, ikke være eksperten, og nysgjerrig utforske det medarbeideren sitter inne med.

Når D forklarer sin måte å forstå og bruke fenomenologi i sin ledergjerning, beskriver han tilnærmingen som noe kunstig. Han er redd for at medarbeiderne skal reagere negativt og uforståelig på hvordan han undersøker hva som foregår. Han velger for eksempel å si at han ser en medarbeider smile, noe som er en fortolkning, i stedet for å si at han ser at munnen trekker seg oppover. Det er dette siste informantens sier han synes er kunstig. Jeg opplever at

det er viktig for D å sjekke ut det han har blitt oppmerksom på i møtet med medarbeideren, så han bruker en fenomenologisk tilnærming som han finner hensiktsmessig i sine møter.

A har gode erfaringer med å bruke fenomenologi for å tydeliggjøre hva som er medarbeidernes følelser og hva som er den reelle situasjonen. For han er det viktig å øke bevisstheten hos medarbeiderne på hva som er hva, slik at beslutninger for eksempel blir tatt på et grunnlag som står i forhold til det som er situasjonen. Han beskriver det som å skille mellom følelser og det han betegner som virkelighet. ”Jeg opplever at folk blander sammen faktum eller fenomenet med tenkningen sin rundt fenomenet og følelsene sine rundt fenomenet og prater da om følelsene sine som et faktum og tenkningen sin som virkelighet istedenfor å splitte det opp og se det som faktisk er.” (A) Han har gjennom gestaltutdanningen fått et hjelpemiddel til å utforske om følelser for et fenomen og selve fenomenet er forskjellig, og bruker verktøyet bevisst som leder. Å undersøke om fenomenet og følelser for fenomenet er forskjellig, og kanskje også hva følelsene kan bety, mener han gjør at medarbeidere kan få større selvinnsikt, ved at de kan se valgmuligheter klarere.

C forteller at han har blitt mye mer klar over at han ofte fortolker det han ser i ulike situasjoner, og at han i større grad nå sjekker ut det han blir oppmerksom på rent fenomenologisk. Alle informantene gir på hver sin måte uttrykk for større grad av oppmerksomhet på ”tinga sånn som de fremtrer”.

### 3.3.3. ”Det å holde feltet åpent”

Kurt Lewins feltteori legges til grunn som forklaringsramme for fenomenologien, dialogen og teoretiske struktur innenfor gestaltperspektivet (Yontef, 1993). Det som oppstår mellom oss og som forklarer hvordan vi påvirker hverandre i møtet/kontakten mellom oss er tuftet på denne feltteorien, slik jeg forstår det. Informantene forteller om å bruke tid på å ha en utforskende holdning til feltet (en av informantene sier at det kanskje er lettere å bruke begrepet situasjonen), slik at mulighetene får tid til å tre fram. A forklarer at for han ligger feltteorien bak hvordan han holder en diskusjon åpen når gruppa skal finne ut hva temaet de diskuterer egentlig handler om. Han sier også at noe av nytteverdien av gestaltutdanningen er at han i utøvelsen av eget lederskapet er oppmerksom på feltet og på samspillet i relasjonen på en annen måte nå, og gjennom denne måten å se situasjonen på har han fått flere verktøy i utøvelsen av eget lederskap.

B snakker om feltet og viser til figurer, og jeg forstår at med bakgrunn i feltteorien kan B orientere seg i samspillet og relasjonen han er i, slik A også gir uttrykk for.

Ut fra intervjuene med informantene forstår jeg at de har oppmerksomhet på det som skjer i øyeblikket, enten det er i en møtesituasjon eller en mer uformell samtale. De bruker kunnskapen om at noe trer fram som figur og at noe annet går i bakgrunn, enten det er en

kontaktform en blir oppmerksom på eller for eksempel følelser medarbeideren har for noe. Det teoretiske rammeverket blir på denne måten et hjelpemiddel til å forstå dynamikken i samhandlingen.

#### 3.3.4. "Du kan ikke ikke være i kontakt med noen"

Kontakt er et sentralt begrep i gestaltperspektivet; at vi er i kontakt og hvordan vi er i kontakt (Wheeler, 1991). Dette er også kunnskap informantene gir uttrykk for at er betydningsfull for dem. Jeg opplever B som svært oppriktig når han sier: "Kontakt er et veldig meningsfylt ord for meg. Det er alltid kontakt på en eller annen måte. Jeg er så glad i kontaktformene. For meg er det gode knagger." (B) En annen av informantene snakker om det samme når han understreker: "Kanskje den største gaven i samarbeid med andre er kunnskapen om kontaktformene. Det å vite når en av mine medarbeidere projiserer, deflekterer, eller at jeg selv reflekterer. Det å stoppe meg selv på refleksjon for eksempel, og det å være bevisst når disse kontaktformene inntreffer, det har gjort jobben min så mye lettere. (E) Prosjeksjon handler om å legge ut på den andre det som er ditt eget, og i møte med projeksjon vil bevisstheten om at dette skjer i feltet gjøre at du har valgmuligheter for hvordan du reagerer. Det samme vil det være for de andre kontaktformene informantene nevner; defleksjon – å gli unna og refleksjon – å holde tilbake (Wheeler 1991). Kunnskap om dette, sier informantene, gir økt forståelse for det som skjer mellom dem og medarbeiderne, slik at de kan gjøre mer adekvate ledervalg i situasjonen.

Informantene peker på tydelig tilstedeværelse i øyeblikket og at kontakt henger nøye sammen med "her og nå". E er svært opptatt av at menneskene rundt ham skal få kontakt når de kontakter ham. C beskriver kontakt nesten litt poetisk: "Kontakt dreier seg om hvordan jeg rommer og tar inn deg. Kontakt er det jeg skaper sammen med deg." (C) Jeg forstår informantene slik at i et møte mellom to eller flere berører vi hverandre og blir til sammen i dette møtet, og at kunnskap om kontakt og kontaktformer hjelper lederne i å håndtere samhandlingen og støtter relasjonen på en annen måte enn før de tok gestaltutdanningen.

#### 3.3.5. "Dialog er å snakke med hverandre ikke til hverandre"

Kanskje det viktigste redskapet lederne bruker i møte med medarbeiderne er samtalen, og når jeg spør dem om hva de forstår med dialog forteller de at dialog er en vesentlig del av eget lederskap. Dette delkapittelet kunne derfor vært plassert under hovedkategorien lederskap. Jeg velger imidlertid å plassere det her, fordi dialog og den dialogiske relasjonen er grunnleggende innenfor gestalt (Hostrup, 2009; Yontef, 1993). Når informantene og jeg snakker om dialog og dialogisk relasjon i intervjuene, kommer det tydelig frem at dialog handler om likeverdighet eller jevnbyrdighet som flere av dem bruker som begrep, og "det å ta inn den andre" (C). A forklarer at han gjennom dialog og dialogisk relasjon får et godt

samspill, noe jeg forstår er viktig for ham, og at han opplever at medarbeiderne føler seg sett og ivaretatt. E forteller om at han har endret seg på dette punktet etter å ha tatt gestaltutdanning. Tidligere ga han mer beskjed om hvordan han ville at ting skulle være. I utøvelsen av lederskapet nå sier han om dialog: ”I dette feltet mellom meg og gruppa eller meg og en og en, så er jeg mye mer nysgjerrig på hva de har å melde inn. Jeg tenker at dialog jo er det ledelse handler om. Jeg kunne ikke vært leder og ikke være i dialog.” (E) Jeg forstår E slik at han har mindre forhåndsbestemte eller fordomsfulle oppfatninger i møte med sine medarbeidere nå, at det snarere har blitt motsatt, at han nå har en større åpenhet for at noe spennende kan komme.

Samtidig forteller informantene om nødvendigheten av å kunne ta beslutninger, og A beskriver da at han går ut av dialogmodus og over i styring, men fram til beslutningen tas, ønsker han å holde dialogen åpen. To av informantene peker på at det er viktig for en leder å ta det ansvaret som ligger i lederjobben, blant annet ved å fatte beslutninger og ta styringen når det trengs. Et par av informantene uttrykk for at det kan være vanskelig å fatte beslutninger, og de forklarte dette med at de synes det er vanskelig å bestemme noe som det kan være uenighet om i medarbeidergruppa eller beslutninger som skaper skjevheter i gruppa.

En dialogisk relasjon, det gestaltperspektivet henter fra Martin Buber (2013) som en ”Jeg – Du” – relasjon, peker informantene på at oppstår når de får til det gode samspillet, den gode flyten og at de åpner opp for menneskene de møter (Yontef 1993). C forklarer sitt forhold til ”Jeg – Du” – relasjoner på denne måten: ”Jeg er mer opptatt av menneskene enn av tingene og objektene. Jeg er mer opptatt av hvordan medarbeiderne gjør jobben og hvem de er enn hva de gjør. Jeg er mer opptatt av å se menneskene enn reglene. Regler er ”Jeg – Det”-forhold. (C) En lederjobb handler også om å forvalte og følge normer og regler, og C aksepterer det, men i en valgsituasjon kan det være at han velger ”Jeg – Du” – relasjonen, fordi det er langt viktigere for ham i hans lederskap.

Jeg forstår informantene slik at de peker på dialog og dialogisk relasjon som et fundament for å få til å bygge trygghet og tillit i relasjoner, og at de bruker verktøyet aktivt i møte med sine medarbeidere. Det er i dialogen, i gjensidigheten, de åpner opp og blir til i møte med hverandre.

### 3.2.6. En leder med selvinnsikt – en leder med autentisitet

Etterhvert i analyseprosessen leste jeg mer ledelseslitteratur innenfor relasjonsledelsesfeltet, og jeg oppdaget at forskerne pekte på selvinnsikt hos ledere som en viktig faktor i ledelse. I intervjuprosessen, analyseprosessen og underveis i litteraturstudiet har en brikke falt på plass når det gjelder informantenes personlige reise underveis i gestaltutdanningen. Den personlige reisen handler om, slik informantene erfarer det, at de har kommet i kontakt med egen

kongruens, at det er mer samsvar mellom det de erfarer inni seg og det de uttrykker utad. De opplever seg selv som mer autentiske, sier de.

### 3.2.6.1. *Min egen personlig reise*

Informantene formidler i stor grad at gestaltutdanningen har utviklet og forandret dem som mennesker. De forteller om selvutvikling, om forandring, om egen vekst og om andres vekst. Nedenfor kommer et knippe av sitater som synliggjør hva informantene har vært igjennom i sin gestaltutdanning, og som er eksempler på inntrykk jeg har av at informantene har opplevd selvutvikling, økt selvbevissthet og økt selvinnsett.

”Jeg har vært langt mer bås-settende og veldig lineær. Nå er ikke det autopilot lenger. Nå kan jeg mer velge når jeg gjør det.” (A)

”Gestalt knytter jeg til min egen personlige reise. Det har vært krevende. Det er veldig, veldig stort for meg. Det har virkelig forandret meg som menneske. (B)

”Jeg er jo i utvikling hele tiden. Jeg har blitt både tryggere og mer usikker. Jeg er både beskjeden og ydmyk og påståelig og sikker – jeg rommer begge deler, og innenfor ledelse eller livet generelt å være klar over når jeg velger å bruke det ene eller det andre, at jeg har blitt mer oppmerksom på meg selv og andre gjør meg annerledes som leder.” (B)

”Gestalt er mye selvutvikling” (D)

”Etter gestalt har jeg fått tilbakemelding på at jeg virker mer tilstede, jeg er alltid så rolig – ”du virker som du liksom er hel”, sier de til meg! Jeg ser dem bedre og jeg ser meg selv i møte med dem bedre.”(D)

”Jeg kan jobbe så mye nå takket være gestaltfilosofien. Når jeg ikke hadde gestalten med meg, så hadde jeg mye stress i kroppen, og det handlet om en del ubearbejdede prosesser i meg. Mange spør om hva som har skjedd med meg. (E)

”Å være gjennom utdanningen og disse pålagte terapitimene, det er jo klart at jeg får ryddet opp i mine ting.” (E)

C uttrykker ikke eksplisitt at gestaltutdanningen har gitt ham større selvinnsett.

Allikevel har jeg forstått ham slik ut fra svarene og eksemplene han har gitt. Gjennom hele intervjuet ga han inntrykk av å vite hvem han er og hvorfor han gjør som han gjør i lederskapet sitt. Han snakker om å være i balanse som leder og menneske.

Det er flere forhold i materialet som peker i retning av at eget lederskap blir utført med selvinnsett, og gjennom denne selvinnsett har informantene en mulig autentisitet.

Informantene forteller om at lederskap er å være i relasjon, og at i relasjonen møter de seg selv og hverandre. De snakker om dialog som gjensidighet og jevnbyrdighet og for å få til dialog må de som ledere bringe seg selv inn i dialogen. De snakker ikke bare om å lytte, men også om å dele. Ikke minst snakker de om egne erfaringer med ”awareness” og hvordan de bruker eller har integrert dette oppmerksomme nærværet og varheten som en del av kontakten de skaper i møte med seg selv og andre.

Jeg forstår treningen i ”awareness” som nøkkelen inn til selvinnsett, selvbevissthet, kongruens og autentisitet. Jeg finner støtte hos blant annet Nevis (2001): ”*Awareness was seen as the foundation of the developmental process, and Gestalt therapy might well be called ”human learning based on the Gestalt figure-ground model”.*” (Nevis, 2001: 15). Mine

informanter uttrykker at arbeidet med økt ”awareness” gjennom utdanningen og de pålagte terapitimene har ført til selvutvikling og selvinnstikk.

### 3.2.6.2. *”Gestalt har gjort meg mer genuin, da”*

Informantene forteller om hvor viktig det er for dem å være seg selv, være genuine og være kongruente. Jeg spurte flere av dem om hva de la i det, om det kunne forstås som å være autentisk. I stedet for å tolke, sjekket jeg det ut med dem. De bekrefter at de ser seg selv som autentiske eller at dette er noe de ønsker å være som ledere.

Jeg tenker at gestaltutdanningen, som i stor grad også handler om selvutvikling, det å vite hvem du er, hva kommer fra deg, hva kommer fra den andre, gjør noe med egne tanker om og evne til å være autentisk. Ikke minst er erfaringslæringen av ”awareness” eller oppmerksomhet på deg selv en viktig faktor for kongruens eller autenticitet, oppfatter jeg at informantene peker på. Informantene gir uttrykk for at gestaltutdanningen har endret dem på dette området. Nedenfor noen sitater for å vise hva informantene tenker om seg selv.

”Jeg tror det gjør meg til et bedre leder det at jeg prøver ikke så hardt å være noen spesiell. Sånn at jeg er det jeg er i den situasjonen eller sånn som jeg er når jeg er i forskjellige situasjoner i stedet for å tenke mye rundt at jeg fremstår på en bestemt måte. Så kanskje er det det med at det har gjort meg mer genuin. Jeg hykler ikke.” (A)

”Jeg tenker at jeg har stor integritet i måten jeg utøver lederskapet på, og at jeg har kongruens i den jeg er og måten jeg utøver ledelse. Så jeg er i balanse da.” (C)

”Gestalt har gitt meg mye trygghet. Jeg står veldig støtt i skoene mine!” (D)

”Jeg kan være meg og jeg kan være leder og det er forenlig. Jeg prøver bare å være meg, og rollen min som leder, det skal være en sånn kongruens der. De skal kjenne at jeg er den jeg har sagt at jeg skal være.” (E)

”Jeg ser at jeg kommer i kontakt med medarbeiderne på en mindre fordomsfull måte nå. Det å møte folk med mindre filter har gjort lederjobben mye lettere.” (E)

”Gestalten har gjort meg trygg, sånn at jeg kan tørre å være den jeg er. Jeg trenger ikke late som jeg er noen jeg ikke er, og gestaltteorien gir meg en helt annen måte å møte medarbeiderne på” (E)

For meg er disse sitatene uttrykk for autenticitet i eget liv og i utøvelse av eget lederskap. I møte med informantene opplevde jeg at de har forandret seg som mennesker, og at de mener at de lever og gjør valg mer i tråd med indre opplevelser av seg selv.

## 3.3. Oppsummering

”Alt handler egentlig om ”awareness” og alt handler om relasjon” sier B. På en måte kan det oppsummere denne analysen. Informantene viser at de, gjennom å bruke ”awareness” i en dialogisk relasjon utøver sitt lederskap. De kan ses som ledere med egen utviklingsprosess som livsholdning og livsprosjekt, med samme ønske for sine ansatte. Slik materialet har trådt fram for meg underveis i analysen, ser jeg informantene som ledere med innstilling og tro på egen kongruens, tilretteleggere for jevnbyrdighet og nærværende i øyeblikket, i møte med sine ansatte.



## 4. Teori

### 4.1. Innledning

Det er skrevet uendelig mye om ledelse og lederskap uten at det foreligger en ensartet definisjon på hva fenomenet ledelse egentlig er eller et klart svar på hva som er godt lederskap. De ulike definisjonene på ledelse synes å ha til felles at ledelse handler om en påvirkningsprosess, og kan betraktes som handlinger som finner sted i en sosial prosess (Alvesson, 2002). Ledelse dreier seg da om samspill og kommunikasjon i relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Lederskapet til den som er leder blir måten lederen utøver ledelse på. Lederskap kan ses på som ikke bare hva du gjør, men også hvem du er. Å ha god selvinnsikt og vite hvem en er på godt og vondt, kan få stor betydning for eget lederskap. I denne studien ønsker jeg å belyse hva et gestaltperspektiv kan ha å si for ledelse og utøvelse av ledelse. I dette kapittelet vil jeg derfor se nærmere på hva som kan ligge i et gestaltperspektiv, og sette det i sammenheng med aktuell lederlitteratur.

### 4.2. Et gestaltperspektiv i organisasjoner

Et gestaltperspektiv i organisasjoner har sitt utspring i gestaltterapi, som er en retning innenfor psykoanalysefeltet (Nevis, 2001). Gestaltterapien oppsto som en reaksjon på den klassiske psykoanalysens syn på forholdet mellom klient og terapeut, der klienten ble oppfattet å være et objekt som terapeuten skulle hjelpe gjennom å holde avstand og være så nøytral som mulig (Yontef, 1993). Innenfor gestaltterapien derimot handler hjelpearbeidet om å øke klientens oppmerksomhet på seg selv og sine omgivelser gjennom opplevelser i øyeblikket, der samspill mellom klient og terapeut er det essensielle (ibid). Gestaltterapien legger med andre ord stor vekt på relasjonen og dialogen mellom klient og terapeut og det som erfares "her og nå" gjennom oppmerksomt nærvær ("awareness"). Det er relasjonen og dialogen overført til organisasjoner jeg undersøker i denne oppgaven. I dette delkapittelet vil jeg derfor gå noe nærmere inn på gestaltteori, en teori grunnlagt av ekteparet Laura og Fritz Perls (Hostrup, 2009; Brown, 1996) for å belyse gestaltperspektivet i denne oppgaven. Teorien bygger på gestaltpsykologiske teorier utviklet av blant annet Kurt Lewin i mellomkrigstiden, og ideer fra eksistensialistisk filosofi (Kokkersvold & Mjelve, 2003).

#### 4.2.1. "Awareness" her og nå i dialog med hverandre

##### 4.2.1.1 "Awareness"

Et svært sentralt fenomen i gestaltteori er *awareness*. Yontef (1993) sier det slik: "*The practice and theory of Gestalt therapy is built on the importance of being aware of our awareness process. The process of our thinking is an important aspect of this.*" (Yontef,

1993: 284). Begrepet "awareness" brukes om en særskilt type oppmerksomhet og handler om bevissthet på seg selv og sitt indre og bevissthet på omgivelsene. "Awareness" kan forstås som oppmerksomhet og oppmerksomt nærvær på det som skjer mellom en selv og omgivelsene (Kokkersvold & Mjelve, 2003). På denne måten blir "awareness" evnen til å være i kontakt med egne følelser, tanker og reaksjonsmønstre og evnen til å ta inn den andre i møtet her og nå. "Awareness" handler dermed om oppmerksomhet på hva man gjør og hvordan man gjør det i samspillet med andre her og nå, og hvordan man påvirker og påvirkes i en situasjon. Nevis sier at "*awareness is the starting point from which all the work proceeds.*" (Nevis, 2001: 42). Han snakker om hvor viktig "awareness" er for utviklingsarbeid og at "gestaltisten" (terapeut/organisasjonsutvikler) bruker seg selv som instrument for å øke "awareness" i de tre "awareness"-sonene (ibid).

De tre "awareness"-sonene er: innersone (kroppslige reaksjoner), mellomsoner (mentale prosesser) og yttersone (påvirkninger fra omgivelsene/den andre) (Hostrup, 2009). Egen "awareness" er et sentralt element i utdanningen innenfor gestaltperspektivet, slik jeg har erfart det: jeg fornemmer noe i innersonen, jeg ser, hører, sanser hva som skjer i omgivelsene (yttersonen), og setter ord på og reflekterer over sansningene (hvis jeg klarer å få tak i dem, da) i mellomsonen. Sonene er forbundet med hverandre og fungerer sammen som en helhet, her og nå (Joyce & Sills, 2014: 33). Å kunne bruke alle sonene er viktig for å forstå og erfare seg selv, kunne bli oppmerksom på og kunne erfare den andre og skille viktig fra uviktig, slik at det blir enklere å gjøre gode valg, ta gode beslutninger.

Wollants (2012) forklarer awareness som kroppslig viten i situasjonen, og i en kontinuerlig prosess med omgivelsene, og han sier det blant annet slik: "*Being aware is being permeated with the reality of our situation.*" (Wollants, 2012: 51). Yontef (1993) deler awareness i fire stadier: enkel awareness (å bruke sansene), awareness på awareness (å være oppmerksom på egne handlinger og valg), awareness på en persons opplevelse av seg selv (oppmerksomhet på egne handlingsmønstre) og fenomenologisk holdning, evne til å se seg selv utenfra – se sin væren-i-verden (Yontef, 1993). Ord som se, fornemme, oppdage, lytte, oppmerksom, oppmerksomt nærvær, åpne opp, sansevår og bevissthet kan i noen grad være norske synonymmer til "awareness".

I ledelseslitteraturen har jeg støtt på noe jeg oppfatter som en anbefaling til ledere om å ta i bruk "mindfulness" (oppmerksomt nærvær) som verktøy for å utvikle egne lederferdigheter (Kvålshaugen, 2013; Joiner og Josephs, 2007). Gestaltterapiens sentrale metode og mål er "awareness", som jeg har redegjort for over, og "mindfulness" og "awareness" har likhetstrekk argumenterer Braathen (2011) for i sin artikkel om temaet

(Braathen, 2011). Han peker i artikkelen på at kjernen i ”mindfulness” er meditasjon, og beskriver innledningsvis begrepet slik: *”Mindfulness er et flyktig begrep. Konseptuelt strever vi med å få tak idet. Først når vi praktiserer mindfulness kan vi gripe det og finne innholdet i hva det kan være.”* (ibid: 2). Når Braathen sammenligner ”mindfulness” og ”awareness” mener han at Yontefs (1993) fjerde nivå for ”awareness”, en fenomenologisk holdning til væren-i-verden, kan være et krysningspunkt mellom begrepene eller ferdigheter mennesker kan opparbeide seg (ibid). Slik jeg forstår Braathen her, er hvordan ”awareness” eller ”mindfulness” er til hjelp for mennesker i møte med andre, og at mennesker gjennom utdanning innenfor gestaltperspektivet nettopp har trent på ”awareness” som skal til.

#### 4.2.1.2. *Her og nå – i øyeblikket*

Gestaltperspektivet som psykoterapeutisk retning er opptatt av at møtet mellom klient og terapeut skjer ”her og nå” i en dialogisk relasjon (Hostrup, 2009). Brown (1996) bruker begrepet ”the attitude of Gestalt”, og peker på Claudio Naranjo som viste til tre kjerneelementer som utgjør den gestaltiske holdningen. Kjerneelementene er aktualitet (her og nå), awareness og ansvar (Brown, 1996: 47). Dette forstår jeg som at den gestaltiske holdningen er evnen til å være tilstede i øyeblikket, med oppmerksomhet på seg selv og den andre og at ansvaret for egne følelser og reaksjoner ligger hos en selv.

Ledelse og lederskap skjer også her og nå, i samtaleøyeblikket, i møte med medarbeideren. En kan si at eget lederskap handler om hvem lederen blir i møte med medarbeideren her og nå.

#### 4.2.1.3. *Dialog og dialogisk relasjon*

Yontef (1993) viser til at gestaltterapi er basert på tre prinsipper: 1) gestaltterapi er fenomenologisk og har som eneste mål å øke awareness gjennom awareness som metode, 2) gestaltterapi er basert på en dialogisk relasjon i det Yontef kaller ”The I – Thou contact/withdrawal process” og 3) gestaltterapi er basert på holisme og feltteori (Yontef, 1993: 200). Gestaltterapiens overordnede mål og metode er altså en oppmerksom, dialogisk og helhetlig tilnærming til mennesket og menneskelig erfaring i et likeverdige møte (I – Thou) (Buber, 2013) der partene påvirkes av hverandre og utgjør en helhet.

Peter Senge (1990) sier dette om dialog: *”For de gamle grekerne betydde dia-logos at tanker og ideer skulle få flyte fritt i gruppen, slik at den kunne oppnå innsikt som medlemmene ikke kunne finne frem til hver for seg* (Senge, 1990: 16). Dialog blir, slik jeg forstår det, en måte å kommunisere på som fordrer likeverdighet og åpenhet for den andres ståsted. Dialog innebærer dermed en holdning til seg selv og den andre som fordrer

nysgjerrighet, fordomsfrihet og evne til empatisk lytting. Scharmer (2011) trekker frem dialog som ett av fire samtalemønstre, og dette samtalemønsteret kjennetegnes av intens lytting. Det betyr at de som samtaler på denne måten er interessert i den andre på en spørrende og reflekterende måte, lytter med empati, med åpent sinn og åpent hjerte, det er mulig å skifte mening og de som samtaler er del i en felles helhet (Scharmer, 2011). Han beskriver skifte i samtalemønster slik: ”....., så betyr skiftet fra debatt til dialog også et skifte fra å prøve å overvinne det motsatte synspunkt til å spørre interessert etter andres meninger, å lytte empatisk (inne) fra den andre parten.” (Ibid: 270). Slik jeg forstår Scharmer her, vil en samtale som foregår i dette dialogmoduset være i tråd med den gestaltiske holdningen som Brown (1996) snakker om og Yontefs (1993) dialogdimensjon i gestaltperspektivet. En leder som samtaler med sine ansatte gjennom denne form for dialog vil være tilstede i øyeblikket (her og nå), lederen vil lytte empatisk inne fra den ansatte og ha oppmerksomhet på både seg selv og den andre. Kvalsund (2014) peker på Carl Rogers samtalebetingelser: Anerkjennelse og aksept, empati og bekreftelse, noe jeg forstår som viktige elementer i en dialog (Kvalsund, 2014: 68).

Bang og Midelfart (2010) har skrevet en artikkel om dialog og effektivitet i ledergrupper. I denne artikkelen viser de til filosof Helge Svare og hans definisjon av dialog som ”en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid”. En slik dialogisk samtaleform kan føre til at partene åpent deler synspunkter, at de får en dypere forståelse av hverandres verdier og perspektiver og at de får større respekt for hverandre (Bang & Midelfart, 2010). Målet med dialog er ikke å komme til enighet, men at partene skal få økt erkjennelse eller forståelse for hverandres virkelighetsoppfatninger (ibid). Jeg forstår artikkelforfatterne dithen at den dialogiske kommunikasjonsformen de peker på fordrer en dialogisk relasjon som filosofen Martin Buber i sin tid beskrev som en Jeg – Du – relasjon (I – Thou), og som gestaltperspektivet legger til grunn i sitt syn på relasjon og kommunikasjon. Buber (2013) bruker *grunnordene* om Jeg – Du, og viser at disse grunnordene skaper forholdets verden på en slik måte at dette forholdet innebærer gjensidighet (Buber, 2013). Han sier videre at ”alt virkelig liv er møte” (ibid: 13). Jeg legger i dette at møtet med den andre skjer med en holdning til den andre som likeverdig part i et subjekt-subjekt-møte hvor empati og respekt for den andre er viktig for å få til et reelt møte. Med møte mener jeg her at partene berører hverandre på et følelsesmessig plan, at de evner å sette seg selv til side (”bracketing”) for å ta inn hverandres livsverden. De har det Yontef (1993) beskriver som ””I – Thou”-relationship”; dialogisk relasjon (Yontef, 1993: 199). Han peker på fem karakteristika for en dialogisk relasjon: 1) Empatisk lytting inne fra den andre,

2) tilstedeværelse her og nå, 3) forpliktelse til dialog, til å ta inn hverandres livsverden, 4) det skal ikke forekomme utnyttelse av den andre – ikke ha en egen agenda i samtalen, 5) dialog som holdning og samtalemønster er bokstavelig tilstede. Jeg tenker det Yontef her uttrykker som fem karakteristika kan sammenfalle med det Scharmer (2011) betegner som sitt samtalefelt dialog.

For å få til dialog, er det nødvendig at det ligger gjensidighet til grunn for samtalen (Kvalsund, 2014). Med gjensidighet menes her at partene er gjensidig avhengige av den andres uavhengighet i den forstand at den andre er seg selv bevisst og klarer å uttrykke denne selvbevisstheten, og at en slik gjensidighet er mulig gjennom aksept, anerkjennelse, bekreftelse og empati (ibid). Da vil dialogen, slik jeg forstår det, handle om et møte mellom likeverdige parter som har selvinnsikt og som våger å vise seg selv for den andre. Videre peker Kvalsund (2014) på at å utvikle kunnskap og bevissthet om seg selv er en livslang læring og handler om en livsholdning til å være i kontakt med seg selv og egen kontinuerlige utvikling som menneske. Min oppfatning er at utdanningen innenfor gestaltperspektivet tilrettelegger for å utvikle en slik livsholdning, selvinnsikt og selvbevissthet. Med selvbevissthet mener jeg å ha bevissthet på egne tanker, følelser og kroppslige signaler, og kunne bruke denne informasjonen i møte med andre. Jeg tenker at en slik selvbevissthet også handler om selvkjærlighet, ikke som egoistisk kjærlighet til seg selv, men som en positiv kjærlighetsdimensjon. En slik utvikling kan også handle om myndiggjøring (empowerment). I det neste avsnittet vil jeg se nærmere på hva som kan ligge i selvinnsikt og lederskap.

#### 4.2.2. Selvinnsikt

I litteratur om ledelse møter jeg på tanker om at det er viktig at ledere har stor selvinnsikt (Kvalsund, 2014; George, Sims, Mclean og Mayer, 2007; Clegg, S., Kornberger, M. og Pitsis, 2011; Scharmer, 2011; Joiner & Josephs, 2007; Kvalshaugen, 2007; Strand, 2007, Bolman & Deal; 2005). Slik jeg forstår litteraturen vil ledere med stor selvinnsikt evne å se både seg selv og den andre i samhandlingen. Selvinnsikten vil også kunne gjøre lederen i stand til å være åpen for endringer i møte med den andre. George et al. (2007) peker i sin artikkel på at noe av det viktigste en leder gjør er å utvikle egen selvinnsikt (George et al., 2007: 3).

På 1950- og 1960-tallet utviklet det seg en holdning til at endring handlet om egenutvikling (Nevis, 1997). De såkalte T-gruppene og sensitivitetstreningen som oppsto da, hadde som tilnærming å øke egen ”awareness” for å få til endringer i organisasjonen (ibid). Jeg forstår sensitivitetstreningen og endringen det her er snakk om som å øke egen selvinnsikt og selvbevissthet hos ledere.

Argyris peker på evnen til endring gjennom å gå fra enkeltkretslæring til dobbelkretslæring, der det å klare å endre egne reaksjonsmønstre er viktig for at organisasjonen skal kunne lære (Argyris, 1992). Det handler om menneskets evne til å være i en utviklingsprosess. Senge (1990) sier følgende om læring:

*”Virkelig læring handler om hva det innebærer å være menneske. Gjennom læring gjenskaper vi oss selv. Gjennom læring blir vi i stand til å gjøre noe som vi ikke var i stand til tidligere. Gjennom læring får vi en ny forståelse av verden og vårt forhold til den. Gjennom læring utvider vi vår kapasitet til å skape og bli en del av en livgivende prosess.”* (Senge, 1990: 19)

Tanken om å være i en kontinuerlig utviklingsprosess peker Rogers på i sin bok ”On Becoming a Person”. Jeg forstår han dithen at ved å jobbe med seg selv, gjennom å streve med å bli seg selv, er oppdagelsen at selvutviklingen er en kontinuerlig prosess og ikke et ferdig produkt (Rogers, 1961). Han sier blant annet:

*... to accept oneself as a stream of becoming, not a fixed product. It means that a person is a fluid process, not a fixed and static entity; a flowing river of change, not a block of solid material; a continually changing constellation of potentialities, not a fixed quantity of traits.”* (Rogers, 1961: 122)

I møte med andre vil jeg som menneske stadig kunne oppdage noe annet ved meg selv, bare jeg er villig til å slippe nye innsikter til ved å åpne opp for de(n) andre i en dialogisk relasjon.

Joiner og Josephs (2007) snakker om fem ulike lederkompetanser eller ledernivåer. De presenterer blant annet ulike grader av awareness for de ulike ledernivåene. På toppnivået er ”synergisten”, som de presenteres som en leder med selvinnsett og oppmerksomhet på seg selv i møte med sine ansatte, og en som fortsetter å utvikle seg som leder og menneske. De sier følgende om awareness og hensikt med lederskap på toppnivået: *”Awareness: Sustained, expanded present-centered attention to your physical presence, including your five senses, thought processes, intuitions and emotional responses: Intent: To engage with life in all its fullness and to be of benefit to others as well as yourself.”* (Joiner & Josephs, 2007: 214). Jeg oppfatter at det i dette blant annet ligger en evne til å være oppmerksom på det som skjer uten fordommer, og ta imot følelser og tanker som dukker opp uten å skyve dem bort og bruke dem som hjelpemiddel til å gjøre bedre grep som leder.

Kvalsund (2014) peker på at utvikling av selvbevissthet handler om å utvikle ferdigheter i å observere seg selv og bruke dette som ressurser i utøvelse av eget lederskap. Han sier følgende: *”Genuine lederskap gjennom selvbevissthet utvikles først gjennom individuell læring, så kollektivt som organisasjonslæring. ... ”På en måte kan vi si at*

*selvbevissthet utgjør selve relasjonen mellom sak og person.*” (Kvalsund, 2014: 90). Jeg tenker at Kvalsund her snakker om å utvikle tro på egen oppmerksomhet som viktig bidragsyter i en kontinuerlig egenutviklingsprosess i tråd med hva Rogers (1961) sier:

*...; a person who is developing a trust in his own organism as an instrument of sensitive living; a person who accepts the locus of evaluation as residing within himself; a person who is learning to live in his life as a participant in a fluid, ongoing process, in which he is continually discovering new aspects of himself in the flow of his experiences. These are some of the elements which seem to be involved in becoming a person.*” (Rogers, 1961: 124)

I det å utvikle selvbevissthet og få bredere innsikt i seg selv, handler det om å stole på egne kroppssignaler, intuisjon, og forstå og akseptere at eget liv handler om å være i prosess hvor du som menneske hele tiden oppdager nye sider ved deg selv i relasjon med andre. Rogers viser også til Søren Kierkegaard i sin forståelse av menneskers selvbevissthet og selvinnikt: *”An existing individual is constantly in process of becoming, ...and translate all his thinking into terms of process.”* (Rogers, 1961: 172). Tanken om ledere i prosess beskriver Bennis slik: *”I do believe that leaders develop by a process we do not fully understand, ..(Bennis, 2007: 5)*

Selvinnikten eller selvbevissheten oppstår i relasjon. Innenfor gestaltperspektivet brukes Kurt Lewins (1997) feltteori som forklaringsmodell for det som skjer. I neste avsnitt ser jeg nærmere på denne teorien.

#### 4.2.3. Feltteori

Feltteorien er en vesentlig del av gestaltteorien, som gestaltterapeutisk metode bygger på (Yontef, 1993). Feltteorien er kompleks, og det vil bli for omfattende å gå dypt inn i teorien her. Jeg vil nøye meg med å peke på at et av de viktigste aspektene i feltteorien er at den fremhever det dynamiske i menneskene, at i møte med hverandre, i relasjonen som oppstår, virker vi på hverandre i en gjensidig avhengighet, i en konstant forandringsprosess som er avhengig av konteksten (Hostrup, 2009). Slik jeg forstår det, blir jeg til i møte med deg, og du blir til i møte med meg. I møte med en annen vil jeg bli en annen, og i et annet møte med deg vil jeg bli en annen enn den jeg ble i det første møte med deg. Sagt på en annen måte blir jeg oppmerksom på noe ved meg selv i møte med deg, og du det samme i møte med meg, og jo mer informasjon jeg klarer å få tak i og gjøre meg nytte av gjennom egne sanser og tanker, jo mer kan jeg lære om meg selv og handle i tråd med den jeg er sammen med deg. På denne måten er feltbegrepet en beskrivelse av et kontaktfelt basert på et dynamisk menneskesyn, der

”vi skaper og skapes i møte med den andre” (Kokkervold og Mjelve, 2013: 41). Det er denne forenklingen av Lewins feltteori jeg baserer mine betraktninger på i denne oppgaven.

#### 4.2.4. Kontakt

Innenfor gestaltperspektivet brukes begrepet kontakt om kontakten som oppstår på grensen mellom en selv og den/det andre (Nevis, 2001). Hostrup (2009) mener at kontakten består av tre faktorer; tilnærming, være sammen og tilbaketrekning. Hun sier om kontakt: ”*Kontakt forudsætter forskjellighed og bevægelse, og kan beskrives som et møde mellem mindst to adskilte mennesker, hvor der foregår en udveksling af følelser, ord, tanker, blikke, handlinger osv. En udveksling der giver en bestemt mening, som parterne hver for sig er i stand til at opfange, tyde (gestalte) og reagere på.*” (Hostrup, 2009: 141). Polster og Polster (1974) beskriver kontakt blant annet slik: ”*Contact is the lifeblood of growth, the means for changing oneself and one’s experience of the world.*” (Polster og Polster, 1974: 101). En kan si at denne kontakten beskriver kommunikasjonen som oppstår i møtet mellom to eller flere og at en etter et slikt møte ikke lenger er helt den samme som før møtet.

Nevis (2001) fremhever at ”presence” (en følbart tilstedeværelse) er en hjørnestein innenfor gestaltperspektivet, og er en måte å være tilstede på som synliggjør egne holdninger og verdier i møte med den andre (Nevis, 2001). Videre viser han til at det gestaltiske perspektivet handler om kontakthullhet i samhandlingen, der lederen bruker seg selv som instrument (ibid).

Gestaltperspektivet peker på ulike former for kontakt som betydningsfulle for å forstå det som oppstår i relasjonen i øyeblikket (Wheeler, 1991). Det blir for omfattende å gå inn på de ulike kontaktformene her, men der jeg trekker fram bruk av kontaktformene i informantenes lederskap, vil jeg forklare fenomenet nærmere. Hensikten med å løfte kontaktformene frem her, er for å peke på at gestaltperspektivet gir kunnskap om kontakten som oppstår i relasjonen, og at dette kan være et redskap i utøvelse av lederskap.

#### 4.3. Relasjonsledelse

Relasjonsledelse handler om det mellommenneskelige aspektet i ledelse. Bennis (2007) sier det på denne måten:

”*Leadership is grounded in a relationship. In its simplest form, it is a tripod—a leader or leaders, followers, and the common goal they want to achieve. None of those three elements can survive without the others.* (Bennis, 2007: 3 – 4)

I denne beskrivelsen av lederskap peker Bennis (2007) på at lederskap handler om relasjonen mellom leder, medarbeider og felles mål i en gjensidig avhengighet.



I Norge er kanskje Jan Spurkeland den som er mest kjent for å skrive om relasjonsledelse. Jeg har funnet følgende definisjon som han har skrevet:

*”Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederteori og bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog. [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)*

Fra hans bøker Relasjonskompetanse (2014) og Relasjonsledelse (2013) vil jeg særlig trekke fram begrepene relasjonelt mot, tillit som bærebjelke og dialog som verktøy i relasjonelt lederskap (Spurkeland, 2013 og 2014). Jeg legger i relasjonelt mot at jeg har mot til å gå i møte med den andre med egne styrker og svakheter, og møte den andre der den er. Selv om det kan oppleves som vanskelig å ta den såkalte vanskelige samtalen, har jeg relasjonelt mot når jeg på tross av egen motstand tar initiativ til og gjennomfører samtalen. Med tillit som bærebjelke i relasjonen forstår jeg at det ligger en tro på å ville hverandre vel og en trygghet i å stole på hverandre i forholdet og i interaksjonen mellom oss. Dialog som verktøy i samhandling har jeg redegjort for tidligere i dette kapittelet.

Skivik (2013) trekker fram tre forhold han mener relasjonell kompetanse består i: 1) forståelse av deg selv som leder og de psykologiske reaksjonsmønstrene som preger egen lederutøvelse, 2) kunnskap om hvordan andre oppfatter deg og 3) kunnskap om menneskene du leder (Skivik, 2013). En leder som mestrer disse tre forholdene forstår effekten av egen lederatferd og kan håndtere relasjonelle utfordringer hensiktsmessig (ibid).

Relasjonsledelse handler om å investere i mennesker, slik jeg ser det. En klassisk inndeling er etter dimensjonene oppgaveorientert og menneskeorientert/relasjonsorientert lederatferd (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Strand, 2007). Jeg forstår ikke relasjonsledelse dit hen at oppgaven (mål) ikke er viktig, men at det viktigste innenfor relasjonsledelse er fokuset på relasjonen mellom leder og medarbeider for å nå målene. Bolman og Deal (2005) deler organisasjonsforståelse inn i fire ulike rammeverk, der ”Human Resource-rammen utgjør en av forståelsesrammene (Bolman & Deal 2005). De hevder at organisasjoner ønsker å ha dyktige og motiverte medarbeidere som igjen ønsker å yte sitt beste og de ser derfor på hvordan kloke ledere kan forvalte menneskelige ressurser på bedre måter. Et av aspektene de peker på er myndiggjøring av medarbeidere, noe som blant annet kan handle om å gi medarbeidere større grad av medvirkning, meningsfylte oppgaver og selvstendighet (ibid). De henviser til Argyris (1962) som påpeker at det vil være nødvendig med ”mellommenneskelig kompetanse som en grunnleggende lederegenskap” (Bolman & Deal, 2005: 189).

Uhl-Bien (2007) peker på at med tradisjonell forskning på ledelse som relasjonell menes blant annet lederatferd som er støttende, omsorgsfull og til å stole på overfor den enkelte medarbeider. Hun hevder at senere forskning også ser på begrepet relasjonell ledelse i et annet perspektiv, der fokuset er på gjensidig avhengighet mellom organisasjonen og medarbeiderne og at dette relasjonsforholdet er en rik, dynamisk prosess der relasjonen blir til i en pågående kommunikasjonsprosess uatskillelig fra kontekst (ibid). Fokuset blir ikke på en leder som i egenskap av å ha lederrollen er den som bestemmer, men en samhandling mellom leder og medarbeidere der dialogen i et oppmerksomt nærvær ("awareness") er et viktig redskap for beslutninger som tas. Ledelse blir dermed en sosial prosess.

Scharmer (2011) beskriver ledelse som et sosialt felt der det vi sier og gjør (det synlige i samhandlingen) virker sammen med "den indre tilstanden" eller "kilden" leder og medarbeider kommuniserer ut fra her og nå. Hans "teori U" handler om "lederskap som åpner fremtiden" (Scharmer, 2011). I teorien ligger det at vi kommuniserer gjennom fire typer samtalemønstre som han betegner samtalefelt. Feltene starter med "downloading" – høflig samtale som følger usynlige regler, så "debatt" – hevder egne synspunkter og forsøker å vinne fram, deretter "dialog" – intens lytting der deltakerne kan skifte mening og er del av en felles helhet og til slutt fjerde samtalefelt "presencing" – lytte ut fra fremtiden som stiger fram, der samtalene beskrives med ord som stillhet, nåde og flyt. Her er du i bunnen av U-en, og når du ned hit kan virkelig endring og nyskaping skje. Jeg forstår det som at hvis en leder våger spranget ut i det ukjente, våger å ikke vite svaret, og våger å finne løsningen i dialog med de ansatte eller i det å gi slipp på gamle løsninger og heller lytte fra fremtiden, vil partene kunne handle ut fra sin "dypeste kjerne" (Scharmer, 2011: 37). Scharmer beskriver dette også som en prosess der du ser både hvem du er i dag (jeg med lite j) og samtidig fornemmer hvem du kan bli i fremtiden (Jeg med stor J) (ibid). Her løfter Scharmer fram en livslang utviklingsprosess som handler om individ, organisasjon og verden, for den saks skyld, og relasjonen mellom disse.

I sin enkleste og vanskeligste form kan mor Theresas bidrag på en lederkonferanse peke på hva jeg tenker ligger i kjernen av relasjonsledelse. Hun skal ha gått på talerstolen og stilt to spørsmål før hun satte seg igjen: "Do you know your people?" og "Do you love them?" (Spurkeland, 2014: 13).

Med en mellommenneskelig kompetanse som gjør at du som leder ser hele mennesket – og med en relasjonell dialog i utøvelse av lederskapet, dannes grunnlaget for eget relasjonelt lederskap. Hvilket nivå lederskapet ligger på kan avhenge av lederens modenhet (selvinnsikt) og kyndighet (selvbevissthet) i å åpne opp for seg selv og andre i møtet.

Joiner og Josephs (2007) snakker i sin bok om "leadership agility", som på norsk kan bety noe i nærheten av modent og kyndig lederskap. De deler modenheten inn i fem nivåer: "expert", "achiever", "catalyst", "co-creator" og "synergist", og nivåene beskrives som at ledere går fra det ene nivået til det neste som steg i en utviklingsprosess (Joiner og Josephs, 2007: ix). De skriver om boken sin at:

*"From an inside-out perspective, this book reveals a significant set of findings about the relationship between personal development and leadership effectiveness: As adults grow toward realizing their potential, they develop a constellation of mental and emotional capacities that happen to be the very capacities needed for agile leadership."* (ibid: vi)

Boken peker på fire kompetanseområder som de redegjør for på hvert modenhetsnivå. I kjernen av modenhetsnivåene finner vi det Joiner og Josephs mener er bevissthet ("awareness") og hensikt i eget lederskap den enkelte leder har kapasitet til på de ulike nivåene. Fra det ene mestringsnivået til det neste handler det om å øke egen selvinnsett, selvbevissthet og "awareness", og de løfter blant annet fram å utøve "mindfulness" for å kunne nå toppnivåene (ibid). I utøvelse av ledelse, i møte med medarbeiderne, hevder de at på "expert"-nivå har lederen begrenset refleksjonskapasitet, på "achiever"-nivå er refleksjonskapasiteten mer utviklet og lederen har mer nyansert forståelse for sammenheng, på "catalyst"-nivå har lederen kapasitet til å se sammenheng her og nå og kan gjøre noe med det i øyeblikket, på "co-creator"-nivå ser lederen sammenheng i et metaperspektiv og evner å komme i en "flyt"-tilstand og på "synergist"-nivå er lederen i stand til å innta en levende tilstedeværelse i en "flyt"-tilstand av dyp mening (ibid). Jeg forstår Joiner og Josephs slik at fra nederste nivå til øverste nivå beveger lederen seg på sin lederskapsvei mer og mer i retning av horisontalt perspektiv på ledelse.

#### 4.3.1. Horisontalt perspektiv på ledelse

Tanken om ledelse som en oppgave knyttet til enkeltpersoner i posisjon omtales gjerne som "heroic leadership" og forbindes med vertikal ledelse. Nyere trender viser at ledelsestenkningen er på vei bort fra denne tankegangen (Joiner og Josephs, 2007; Keagen og Lahey, 2009; Scharmer, 2011). Nå blir terminologien "post heroic" løftet fram, en lederskapstenkning som forbindes med horisontalt perspektiv på ledelse og som handler om å legge vekt på involvering og myndiggjøring av medarbeiderne, så vel som å bruke egen selvinnsett og tilstedeværelse som leder i møte med medarbeiderne (ibid). Slik jeg forstår "post heroic" ledelse, er denne ledelsestenkningen en form for relasjonell ledelse. For å få til

lederskap innenfor ”post heroic” ledelsestenkning mener jeg det er nødvendig å ha dialogferdigheter og kompetanse som innebærer blant annet empatiske ferdigheter og ferdigheter i å håndtere egne og andres følelser. I fortsettelsen vil jeg derfor kort se nærmere på hva som kan ligge i empati eller emosjonell intelligens.

#### 4.3.2. Emosjonell intelligens

Tidligere i oppgaven har jeg brukt begrepet ”mellommenneskelige ferdigheter”. Bolman og Deal (2005) peker på Argyris som opphavsmann til begrepet, og at begrepet er inspirert av Thorndike (1920) og hans definisjon av sosial intelligens: ”*evnen til å forstå og lede menn og kvinner, gutter og jenter – til å handle klokt i menneskelige relasjoner* (Bolman og Deal, 2005: 194). Med bakgrunn i dette innførte Salovey og Mayer (1990) begrepet ”emosjonell intelligens”, og la i dette ferdigheter som for eksempel selvinnsikt, innsikt i andre og evnen til å håndtere følelser og relasjoner (ibid). Ferdigheter i å sette seg inn i den andres sted kalte Rogers for empati, og Gjerde (2010) forklarer dette som ”*evnen til å se og godta verden fra en annens ståsted*” (Gjerde, 2010: 71). Bolman og Deal (2005) peker på viktigheten av disse ferdighetene fordi relasjoner mellom mennesker står sentralt i arbeidshverdagen. De sier at: ”*ledere bør åpent uttrykke det de tenker og føler, og aktivt søke å forstå andres tanker og følelser*” (Bolman og Deal, 2005: 192).

Spurkeland (2014) peker på at når relasjonsbegrepet brukes innenfor ledelse, er det en erkjennelse av at følelsene mellom mennesker i arbeidsforholdet og på arbeidsplassen er viktig (Spurkeland, 2014). Kvalsund (2014) peker også på at følelser og relasjoner henger nøye sammen, at følelser oppstår i en relasjonell sammenheng. Følelser er en indre prosess, og evnen til å bli oppmerksom på egne følelser og bruke egne følelser i møte med andre er en viktig side av egen selvinnsikt (ibid). Videre trekker Kvalsund (ibid) fram at følelser, selv om de er individuelt uttrykt, ikke kun er private men reaksjoner på og dermed uttrykk for påvirkning i relasjonen. Forståelsen av dette aspektet mener jeg er viktig i ledelse.

#### 4.3.3. Lederen som hjelper

I sin bok om coaching, peker Kvalsund (2014) på demokratisk lederstil som menneskeorientert og at utvikling og vekst for medarbeiderne i en slik sammenheng er relasjonsledelse. Mennesket settes i sentrum, og fokusområdene for ledelse blir formål, prosesser og mennesker i utvikling (ibid). En måte å lede slike vekst- og utviklingsprosesser er gjennom coaching, der hjelperelasjonen forstås å innebære en likeverdighet og gjensidighet i møte mellom coach og coachee (Kvalsund, 2014; Gjerde, 2010).

En leder i rollen som hjelper er ikke helt uproblematisk, fordi leder og medarbeider er i utgangspunktet i ubalanse hva gjelder maktposisjon. Schein (2011) peker på at relasjonen mellom leder og medarbeider, for at leder skal kunne være en reell hjelper i en utviklingsprosess, fordrer at leder er i stand til å innta en ydmyk holdning til å undersøke medarbeiderens behov for hjelp: *”The boss needs to be able to, at that moment, to be a humble inquirer and process consultant, not an impulsive expert or doctor.”* (Schein, 2011: 130). I en hjelpeprosess er det ikke lederen som er eksperten som vet best hvilke(n) løsning(er) som finnes, det er stikk motsatt, og da må lederen klare å innta en holdning hvor egen status og maktposisjon dempes og gjensidigheten og likeverdigheten kommer til uttrykk. For å klare det, tenker jeg at egen selvbevissthet om hvem du som leder er i en slik situasjon og din evne til dialogisk relasjon, er viktig.

#### 4.4. Autentisk lederskap

Utøvelse av autentisk lederskap mener jeg henger sammen med egen autenticitet. Autenticitet tenker jeg handler om at når du er deg selv, kan du handle ut fra deg selv. Lao-tzu sier det på følgende måte: *”The way to do is to be.”* (Rogers, 1961: 164). Sitatet hentet fra Korb, Gorell og Van De Riet (2002), er en tilsvarende måte å beskrive autenticitet på:

*”More than mere honesty or directness of expression, authenticity refers to the habitual congruent presentation of oneself. That is, the authentic individual is open to the content (thoughts, feelings, etc.) of inner experience and is able to continuously address the world in a manner that validly represents that inner experience.”* (Korb, et al., 2002: 51-52)

På denne måten blir autenticitet at det er samsvar mellom det du sier og det du gjør. Hvis jeg føler sinne, vil det være samsvar mellom det at jeg sier at jeg er sint og at kroppsspråket mitt (for eksempel ansiktsuttrykk og stemmeleie) tydelig uttrykker sinne, og at jeg vanligvis forholder meg til verden med denne type samsvar, det vil si, slik jeg er i øyeblikket.

I sin bok om lederskap sier Hanne Kristin Rohde noe av det samme: *”Lederskap handler ikke bare om hva du gjør, men om hvem du er”* (Rohde, 2015: 17). Scharmer uttrykker noe av det samme slik: *”Det er altså ikke bare hva ledere gjør eller hvordan de gjør det som teller. Det er den ”indre tilstanden” det indre stedet de opererer fra – kilden til deres bevissthet, som er avgjørende”* (Scharmer, 2011: 35).

Autenticitet og utvikling av autentisk lederskap har sin bakgrunn i humanistisk filosofi og psykologi (Avolio og Gardner, 2005). De viser til Rogers og Maslow og deres fokus på at mennesker som utvikler seg til å bli seg selv, slik at de er ”tunet” inn på hvem de er, og er

fullt fungerende som seg selv, kan ta beslutninger som er mer i tråd med eget hjerte (ibid).

Avolio og Gardner (2005) viser til Harter og skriver at autentisitet handler om:

*”owning one’s personal experiences, be they thoughts, emotions, needs, wants, preferences, or beliefs, processes captured by the injunction to ”know oneself” and further implies that one acts in accord with the true self, expressing oneself in ways that are consistent with inner thoughts and feeling.”* (ibid: 320)

Slik jeg forstår Avolio og Gardner her, krever det mye arbeid for den enkelte å utvikle selvinnsikt og oppmerksomhet på seg selv (”awareness”) slik at han eller hun kan handle ut fra ”sitt opplevde sanne jeg”. Jeg har tidligere pekt på at denne utviklingsprosessen kan ses som en dynamisk prosess som varer hele livet, og kan handle om en livsholdning. Autentisitet handler om å være i kontakt med seg selv i alle de tre ”awareness”-sonene jeg har redegjort for tidligere, og Rogers uttrykker det slik:

*”It means taking continual steps towards being, in awareness and in expression, that which is congruent with one’s total organismic reactions. To use Kierkegaard’s more aesthetically satisfying terms, it means ”to be that self which one truly is”. ” I trust I have made it evident that this is not an easy direction to move, nor one which is ever completed. It is a continuing way of life.”* (Rogers, 1961: 181)

Her ser jeg sammenheng mellom awareness og autentisitet, og at det å øke egen awareness kan åpne muligheter for autentisitet. Kouzes og Posner (2007) fremhever hvor viktig det er å lede ut fra prinsipper som betyr mest for deg for å være en autentisk leder, og at for å kunne handle med integritet og konsistens må du kjenne deg selv: *”At the core of becoming a leader is the need to always connect one’s voice to one’s touch. ... To find your voice, you have to explore your inner territory”*. (Kouzes og Posner, 2007: 49 – 50). Joiner og Josephs (2007) peker på at forståelse og utvikling av lederskap nå går mer i retning av en ”fra innsiden og ut”-tilnærming, et fokus på mental og følelsesmessig lederkapasitet, og de peker på en integral tilnærming (Joiner og Josephs, 2007). Veien til autentisitet, integritet og kongruens er veien innover i deg selv, din egen selvutvikling, din vei til selvinnsikt og mulig autentisk lederskap.

Autentisk lederskap er en relativt ny teoretisk retning innenfor ledelse som forskningsfelt og har sitt utspring i positiv psykologi (Kvålshaugen, 2007; Avolio og Gardner, 2005). Opphavsmannen til terminologien autentisk lederskap er Bill George og han og hans medforfattere sier om denne form for lederskap at *”The journey to authentic leadership begins with understanding the story of your life.”* og at *”Discovering your authentic leadership requires a commitment to develop yourself. Like musicians and athletes, you must*

*devote yourself to a lifetime of realizing your potential.*” (George et al., 2007: 2) Avolio og Gardner (2005) uttrykker det samme, slik jeg forstår det, når de snakker om at utvikling av autentisk lederskap starter med økt selvinnsikt og selvbevissthet. Det er noen karakteristika ved den autentiske lederen, og jeg velger å bruke måten Kvålshaugen (2007, 2013) deler dem inn: 1) lederen vil noe med eget lederskap og forstår eget ståsted han eller hun leder ut fra, 2) leder ut fra solide verdier og lederen er bevisst egne sterke og svake sider og er åpen om disse, 3) lederen leder med hjerte; viser medfølelse og empati – vil folkene sine vel, 4) lederen etablerer gode relasjoner og 5) lederen er konsistent, det vil si er den han eller hun er, hel og til å stole på i enhver sammenheng (Kvålshaugen, 2007, 2013). Kvålshaugen understreker videre at for å kunne være en slik leder, er det viktig å kjenne seg selv, og at det er her ”mindfulness” kommer inn (ibid).

I sin bok om ”mindfulness” snakker Jon Kabat-Zinn (2012) om at tilstedeværelse er en bevissthet som vi øver opp og som er uten forutinntatte holdninger her og nå (Kabat-Zinn, 2012). Videre beskriver han denne bevisste tilstedeværelsen som et kjærlighetsforhold til livet, en reise i hjerte og sinn og at den økte tilstedeværelsen i eget liv gir større åpenhjertighet og mer autentisitet overfor deg selv og overfor andre (ibid).

Gjennom ”mindfulness”/”awareness” (Braathen, 2011) kan ledere bli bevisst på hvem han eller hun er i ulike situasjoner – og gjennom den bevisstheten bli tydeligere på hvem han eller hun er og hvem han eller hun ikke er. Det handler om å finne sin måte å lede på, sier Kvålshaugen (2013) og peker på at autentiske ledere er selvbevisste. Jeg forstår denne selvbevisstheten som å være bevisst på hvem han eller hun blir i møte med den andre, at denne selvbevisstheten handler om selvinnsikt. Dette har jeg berørt i et eget avsnitt tidligere i dette kapitlet.

Kvålshaugen (2007, 2013) trekker også fram effekten autentisk lederskap kan ha på medarbeiderne og organisasjonen. Hun sier blant annet at autentiske ledere skaper håp, trygghet og optimisme, bemyndiger (empower) medarbeidere slik at medarbeideren går den ekstra milen for organisasjonen og bidrar til positive følelser i organisasjonen (Kvålshaugen, 2007, 2013). Som Kvålshaugen viser Joiner og Josephs (2007) til at effektiviteten til ledere øker i tråd med modenhets- og mestringsnivåene de beskriver.

For å kunne utøve autentisk lederskap peker George et al. (2007) på at dette er en livslang prosess. Som jeg har redegjort for flere steder i denne oppgaven, ser jeg på det å ha selvbevissthet og det å ha selvinnsikt som pågående prosesser som handler om livsholdning. Denne livsholdningen kan handle om å utøve og bruke awareness/mindfulness i møte med verden. Utøvelse av ”mindfulness” peker Joiner og Josephs (2007) på som en viktig

ingrediens i livet til en leder som er på nivå med ”co-creator” og ”synergist”, fordi, mener de, en slik trening, for eksempel gjennom meditasjon vil gi dyp tilstedeværelse. Jeg forstår gestalttilnærmingen til Nevis (2001) og hans ”strong presence” å handle om tilsvarende tilstedeværelse.

Yontef (1993) fremhever at ”*The more one tries to be who he is not, the more one stays the same*” (Yontef, 1993: 213). Jeg forstår dette slik at hvis du prøver å bli noe annet enn hva du er kan ikke endring skje. Bare når du blir hva du er, kan endring skje. Først da ser du de egentlige valgmulighetene og kan gjøre kvalifiserte valg. Jeg forstår dette som å være autentisk.

Carl Rogers (1961) diskuterer begrepet kongruens og relasjon i sin bok ”On becoming a person”. En person er kongruent når det han eller hun sier og gjør er i tråd med det han eller hun dypest sett føler i øyeblikket og er oppmerksom på at sånn er det. Rogers sier videre at jo mer kongruent en person klarer å være i relasjonen jo mer sannsynlig er det at relasjonen vil være positiv (Rogers, 1961). For meg blir Rogers’s kongruens synonymt med George et. als autentiske lederskap, den egne stemmen som Kouzes og Posner (2007) snakker om, Joiner og Josephs to-tre øverste modenhetsnivåer og Scharmers (2011) handling ut fra din indre tilstand (kilden), for som han sier: ”det viktigste ledelsesverktøyet er deg selv” (Scharmer, 2011: 49).

#### 4.5. Et mulig teoretisk rammeverk

Ut fra teori jeg har løftet fram i dette teorikapittelet, vil jeg oppsummere ved å presentere en tabell som viser sammenhengen jeg ser mellom synet Scharmer (2011) og Joiner & Josephs (2007) har på fremtidens lederskap, Yontefs (1993) inndeling i ”awareness”-nivåer og mulig ledelsesrelasjon og lederskap.

Samtalefelt (Scharmer, 2011)	Oppmerksomhetsfelt (Scharmer, 2011)	Awareness (Yontef, 1993)	Lederskap (Joiner & Josephs, 2007)	Ledelsesrelasjon	Lederskap
Downloading - Å bruke mønstre fra fortiden	Felt 1: Jeg – i – meg	Enkel awareness	Ekspert Awareness: Begrenset refleksjons-kapasitet	Lederen vet best hvilken løsning som er best. Hjelper med egen ekspertise.	Hierarkisk
Debatt - Å lytte til andres synspunkter (åpent sinn)	Felt 2: Jeg – i – det	Awareness på awareness	”Achiever” (prestasjon og gjennomføring) Awareness: Mer nyansert forståelse av sammenheng	Lederen vil ha ansattes synspunkter på hva som kan være beste løsning. Hjelper med egen ekspertise hvis hensiktsmessig.	Demokratisk
Dialog - Å lytte intenst og med empati (åpent hjerte)	Felt 3: Jeg – i – deg	Awareness på opplevelsen av seg selv	Katalysator Awareness: Ser sammenheng her og nå og kan gjøre noe med det i øyeblikket	Lederen vil samarbeide med ansatte om å finne beste løsning. Hjelper med veiledende eller coachende (kan være egennyttig) tilnærming.	Dialogisk
Presencing - Å se ut fra vår dypeste kjerne (åpen vilje)	Felt 4: Jeg – i – nået	Fenomenologisk holdning	Medskaper og ”Synergist” (effektøker) Awareness medskaper: Ser sammenheng i et meta-perspektiv og kan komme i en ”flyt”-tilstand. Awareness ”Synergist”: Levende tilstedeværelse i en ”flyt”-tilstand av dyp mening.	Lederen vil utvikle seg og gi sine ansattes mulighet til utvikling. Lederen er fordomsfri, tilstede her og nå og vil være i samklang med de ansatte. Lederen vil samarbeide gjennom åpen dialog hvor alle deltar for å finne best løsning. Hjelper med en ydmyk og gjensidig/jevnbyrdig holdning.	Autentisk

Tabell 4.1. Sammenheng mellom ”awareness” (varhet), ledelsesrelasjon og lederskap



I tabell 4.1. gjør jeg et skjematisk forsøk på å vise mulige sammenhenger mellom en leders evne til "awareness", kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider og utøvelse av ledelse. I samtalefeltet som Scharmer (2011) beskriver som "downloading" og en "jeg – meg – oppmerksomhet" tenker jeg kan sammenlignes med det gestaltperspektivet peker på som enkel "awareness", i betydningen enkelt selvinnsikt, noe selvbevissthet og noe oppmerksomhet her og nå. Jeg stiller denne forståelsen av oppmerksomhet på linje med Joiners og Josephs' (2007) modenhetsnivå "expert", som jeg tenker i mange sammenhenger kan ha bestemt seg for løsningen og dermed ikke er spesielt lydhør for andres synspunkter og har en hierarkisk tilnærming til ledelse som kan handle om at lederen bør vite/vet best.

På neste nivå snakker Scharmer (2011) om "debatt" og en "jeg – i – det – oppmerksomhet". Sammenlignet med gestaltperspektivet og "awareness" tenker jeg det her kan være snakk om "awareness" på "awareness", der lederen er oppmerksom på det å være oppmerksom og har blikket på saken i relasjonen. Utøvelse av ledelse er demokratisk i den forstand at medarbeiderne blir lyttet til og hørt, men hvor lederen er opptatt av at den som vinner diskusjonen er den som har den beste løsningen. For Joiners og Josephs' "achiever" er dette å ha fokus på prestasjon og gjennomføring.

På tredje nivå peker Scharmer (2011) på ferdigheter i å samtale gjennom dialog og en jeg – i deg – oppmerksomhet, og for gestaltperspektivet handler dette om å evne å se egne handlingsmønstre. Gjennom en slik oppmerksomhet blir det mulig å ta inn den andre i relasjonen og kunne skille mellom "meg" og "deg" – hva er "mitt" og hva er "ditt". Joiner og Josephs (2007) betegner modenhetsnivået jeg sammenligner med som "catalyst", en leder som evner å se sammenhenger her og nå og handle i henhold til dette. Å se disse perspektivene i sammenheng gir en leder som i fellesskap med sine ansatte finner det som er beste løsning her og nå i en gjensidig avhengighet fylt med tilstedeværelse, tillit og respekt. Lederskapet blir på denne måten dialogisk.

I det siste samtalefeltet snakker Scharmer (2011) om "presencing" – å fornemme fremtiden i det den kommer, hvem blir jeg – hvem blir vi nå. Han beskriver det som "jeg – i – nået" – oppmerksomhet, og sammenlignet med gestaltperspektivet tenker jeg dette kan sammenlignes med Yontefs (1993) fenomenologiske holdning. Denne fordomsfrie tilstanden hvor vi åpner opp og møter hverandre med dyp respekt og tillit, og hvor det er denne relasjonskvaliteten som bringer en "flyt" – tilstand av dyp mening inn i relasjonen. Joiner og Josephs (2007) bruker betegnelsene "co-creator" og "synergist" på modenhetsnivået jeg sammenligner med. Slik jeg tenker her, vil det være mulig å oppnå tilstanden og modenheten gjennom autenticitet i eget liv og virke. Lederskapet blir autentisk. Jeg tenker at dette

toppnivået kan være en tilstand å tilstrebe, men at det er mulig å utøve autentisk lederskap uten å være ”synergist”.

Det jeg har forsøkt å vise ved denne sammenligningen er at dybden i egen selvvinnsikt og selvbevissthet øker, samtidig som oppmerksomheten og tilstedeværelsen her og nå blir sterk og gir mulighet for autentisk lederskap.

## 5. Drøfting

### 5.1. Innledning

I dette kapittelet vil jeg drøfte problemstillingen min og intervjumaterialet fra informantene mine opp mot teorien jeg har gjort rede for. Jeg vil starte drøftingen i gestaltperspektivet, via relasjonsledelse til autentisk lederskap. Gestaltperspektivet vil være sentrert rundt ”awareness” - Yontefs (1993) fire nivåer for ”awareness”- og hans fem karakteristika for dialogisk relasjon. Innenfor relasjonsledelse vil jeg konsentrere meg om Scheins (2009) hjelpeperspektiv og Scharmers (2011) og Joiners og Josephs’ (2007) ledelsesperspektiver. Innenfor autentisk lederskap vil jeg bruke Kvålshaugens fem kjerneområder for kjennetegn på autentisk lederskap. Til slutt i oppgaven vil jeg se på potensialet som ligger i gestaltperspektivet og autentisk lederskap, og om ”awareness” som metode og mål åpner muligheten for autentisk lederskap.

### 5.2. Fire nivåer av awareness

Det er gjennom de tre ”awareness”-sonene at vi kan få tak i hvordan vi opplever øyeblikket. I utdanningen innenfor gestaltperspektivet lærer vi gjennom erfaring å øve opp de ulike sonene; indre, ytre og mellomsonen og samhandlingen mellom disse. Mellomsonen fortolker og ivaretar ”informasjonen” fra både den indre organismiske sonen og den ytre sonen, og Braathen (2011) viser til mellomsonen-”awareness” som fokusert ”awareness”. Han viser til bevissthetspsykologien og mener ”mindfulness” og fokusert ”awareness” i praksis kan være det samme. Jeg opplever det slik at gjennom utdanningen er det mulig å ha ”awareness” på alle de fire nivåene. Jeg vil i det følgende gjøre rede for at det er den enkeltes livsholdning til ”awareness” som vil avgjøre hvor den enkelte befinner seg i nivåene.

#### 5.2.1. Enkel awareness

Det nivået Yontef (1993) beskriver som enkel ”awareness” er å bruke sansene til å fange opp det som skjer med deg selv og det som skjer i omgivelsene. I materialet mitt forteller alle informantene om at de fanger opp hva som skjer med dem og hva som skjer med omgivelsene. Dette nivået er utgangspunktet for å kunne bruke ”awareness” som verktøy.

Alle informantene er trent på dette nivået fra dag en i gestaltutdanningen sin, og er noe jeg forstår gjennom intervjuene at de mestrer.

#### 5.2.2. Awareness på awareness

Dette nivået innebærer å være oppmerksom på å være oppmerksom. Det vil si at du blir oppmerksom på hvordan du handler og velger i ulike situasjoner. Informant A snakker om at han ofte er oppmerksom på å være oppmerksom, og at han bevisst bruker denne formen for tilstedeværelse i møte med sine medarbeidere. De andre informantene forteller om tilsvarende oppmerksomhet i samspill med sine medarbeidere, for eksempel at de blir oppmerksomme på at en medarbeider deflekterer (glir unna) i situasjonen, og at de som ledere forsøker å holde fast. Leder ønsker å unngå ”å gå rundt grøten” som en av dem sier. For meg virker det som informantene også mestrer dette nivået av varhet og oppmerksomt nærvær.

#### 5.2.3. Awareness på opplevelse av seg selv

Når du har oppnådd å ha oppmerksomhet på å være oppmerksom, kan dette lede til oppmerksomhet på dine karaktertrekk, egenskaper og roller, hevder Yontef (1993). Du kan få oppmerksomhet på egne handlingsmønstre og gjennom dette får du mulighet til å gjøre andre valg. Jeg forstår dette slik at du på dette nivået blir klar over og kan gjenkjenne for eksempel unngåelsesstrategier du har og få forståelse for hva som fører til at du gjør de valgene du gjør. Du blir oppmerksom på hvem du er som person.

I materialet mitt, når informantene forteller om egen beslutningsvegring og hvordan de jobber med det, at de er konfliktskye og hvordan de tar tak i det, at de møter verden med mindre filter eller ikke lenger handler på autopilot, tenker jeg at deres oppmerksomme nærvær har nådd dette tredje nivået av ”awareness”. På flere måter, kanskje mer implisitt enn eksplisitt, kommer det fram i intervjuene at de tenker på sin egen tilstedeværelse som å kjenne seg selv ganske godt etterhvert. I eget lederskap benytter de denne kunnskapen om seg selv når de gjør valg her og nå, i samhandlingen med sine medarbeidere.

#### 5.2.4. Fenomenologisk holdning

På dette nivået har du evnen til å se deg selv utenfra mener Yontef (1993). Braathen (2011) snakker om evne til å ”se sin væren-i-verden, og sammenligner dette nivået med det han forstår med begrepet ”mindfulness”. Holdningen på dette nivået kan forstås som en erkjennelse eller kunnskap om at det ikke bare er én sannhet eller én virkelighet, men mange, og at denne holdningen gjennomsyrrer ditt liv og din livsverden. Scharmer (2011) bruker begrepet ”indre tilstand” eller ”kilden”, og jeg tenker at hans ”indre tilstand” kan

sammenlignes med den fenomenologiske holdningen som ligger på dette oppmerksomhetsnivået. Videre vurderer jeg det slik at alle fire nivåer av ”awareness” innebærer å få mer selvinnsett, og særlig de to siste nivåene kan gi den type selvinnsett som jeg tenker må være tilstede for å kunne utøve autentisk lederskap. Jeg tenker at det er en selvfølge å ha bevissthet om seg selv, hvem du er som person, når du evner å ha ”awareness” på dette nivået.

Mine informanter deler erfaringer som ”jeg er nok et bedre medmenneske”, ”jeg er mer genuin”, ”jeg deler for å gjøre meg mer jevnbyrdig”, ”jeg har kongruens i den jeg er”, ”jeg er den jeg har sagt at jeg skal være”. Dette er eksempler på at informantene underveis i intervjuene hadde mange utsagn som peker i retning av at informantene har erfaringer med ”awareness”, tilstedeværelse og oppmerksomt nærvær om du vil, på dette fjerde nivået. Jeg tror den fenomenologiske holdningen varierer, i den forstand at informantenes livsverden alltid handler om å ha oppmerksomt nærvær. Jeg tror det er vanskelig å forholde seg til alle du møter i en ”Jeg – Du”-relasjon hele tiden, at du veksler mellom ”Jeg – Du” og ”Jeg – Det” i samspillet (Buber, 2013). Det kan også være nødvendig.

#### 5.2.5 Kongruens og autentisitet

Innenfor gestaltperspektivet bruker vi begrepet kongruens, som betyr samstemmighet, samsvar, konsistens og lignende. Alle mine informanter er innom dette begrepet på en eller annen måte i løpet av intervjuet, og peker på utdanningen innenfor gestaltperspektivet som utgangspunkt for egen kongruens. Gestallitteratur forklarer det blant annet slik:

*””Congruence” is a term used to designate a moment of total awareness of the quality of the inner experience, the sense of identity with it, and the overt manifestation that exactly symbolizes it – a moment in which a gestalt is completed.” (Korb et al., 2002: 52)*

Kongruens er et samsvar og en samstemmighet mellom egen oppmerksomhet på en indre opplevelse som personen identifiserer seg med og aksepterer som sin egen, og åpent uttrykker. Videre sier de: *”Authenticity, as we use the term, refers to the mature state in which such congruence is habitual.”* (ibid: 52). Når det du føler, og du samtidig aksepterer at du føler og så åpent uttrykker er din vanlige måte å opptre på, oppleves du autentisk. Du gir uttrykk for autentisitet. Kongruens og autentisitet blir å forstå som et resultat av ”awareness” og trening i ha oppmerksomhet på seg selv og den andre i møte med hverandre. Mine informanter opplever seg selv som ”kongruente”, noe de bekrefter som synonym til å være autentiske.

### 5.3. Dialogisk relasjon

Dialogisk relasjon står sentralt som den relasjonskvaliteten gestaltperspektivet er opptatt av at skal være tilstede i møtet mellom klient og terapeut. Yontef (1993) beskriver fem karakteristika han mener skal ligge til grunn for en slik dialogisk relasjon. Jeg vil drøfte de fem karakteristikaene i lys av erfaringen mine informanter har av eget lederskap.

#### 5.3.1. Å være tilstede med empati

Den første av Yontefs (1993) karakteristika for dialogisk relasjon er å være empatisk tilstede hos den andre uten fordommer og fortolkninger av den andre. Selv om Yontef har ment karakteristikaene for forholdet mellom klient og terapeut, mener jeg dette har overføringsverdi for relasjonen og kontakten som er mellom leder og medarbeider. Evne til empati hos ledere er noe blant annet Bolman og Deal (2005) peker på. I mine samtaler med informantene ga de tydelig uttrykk for både evne og vilje til empati i møte med sine medarbeidere. Dette er en relasjonskvalitet mine informanter bruker overfor medarbeiderne sine.

#### 5.3.2. Å være tilstede i øyeblikket

”Ledelse kan bare foregå i øyeblikket” er det sagt (Rohde, 2015). Det er i møte med medarbeider at lederen viser sitt lederskap. Det å være hundre prosent tilstede til enhver tid, både som menneske og leder, kan være vanskelig, og jeg ønsker ikke her å fremstille mine informanter som at de alltid er tilstede med hele seg i øyeblikket. Det jeg vil fremheve er at de har erfaring med å ha oppmerksomt nærvær i møte med medarbeiderne sine, og at de ønsker å ha en kontakt med medarbeiderne sine som fordrer en slik tilstedeværelse. Jeg forstår at mine informanter har en bevissthet om å være her og nå i kontaktpunkter med medarbeiderne sine.

#### 5.3.3. Å være forpliktet til dialog

Scharmer (2011) er en av flere innenfor ledelseslitteraturen som snakker om dialog som viktig verktøy for lederskap, og Kvalsund (2014) peker på at dialog fordrer gjensidighet – gjensidig avhengighet i en likeverdig relasjon. Det er slik jeg oppfatter den tredje karakteristikaen til Yontef. Overført til organisasjoner skal leder og medarbeider snakke *med* hverandre og ikke *til* hverandre, og da trenger de å oppleve jevnbyrdighet i relasjonen for å få det til. For å oppnå en dialogisk relasjon, er det derfor viktig at du har en holdning om at det er et slikt ”felt” du vil legge til rette for i samværet med medarbeiderne dine. Slik jeg forstår mine informanter har de evne til å skape gjensidighet og vilje til dialog i eget lederskap.

#### 5.3.4. Å være uten egennytte

Gjerde (2010) og Kvalsund (2014) skriver om at forholdet coach har til coachee bør være preget av at du som coach ikke har egennytte av valgene coachee tar i forbindelse med coachingen. Forholdet mellom terapeut og klient i gestaltterapi fordrer det samme. Overført til organisasjon og utøvelse av lederskap, vil det være selvsagt at leder har ønske om at valgene en medarbeider gjør i jobbsammenheng skal ha nytteverdi for bedriften. Når en av informantene peker på at han derfor ikke ønsker å være en coachende leder, har det sitt utspring i et slikt syn. Det tenker jeg er å ta på alvor hva slags rolle du har som leder.

På den annen side er det vel slik at egennytten går begge veier, og dermed blir resultatet i mange sammenhenger nettopp slik i en gjensidig utveksling. For eksempel ønsker leder å utvikle medarbeider og medarbeider ønsker på sin side å utvikle seg for å mestre egne arbeidsoppgaver bedre. I en dialog vil de i fellesskap kunne finne ut hva en slik utvikling kan være, ikke ved at arbeidsgiver sier hva medarbeider skal gjøre, men ved å lytte til hverandres behov kunne finne en løsning som passer for begge. På en måte kan det for lederen bli å finne uegennyttige veier i det egennyttige. Scheins (2009) tilnærming til ”leder som hjelper” kan ses i denne sammenheng. Mine informanter gir uttrykk for at de får til dialoger på uegennyttige premisser, men at de også kan, og av og til må, ta styring fordi egennytten kommer i veien – ”da går jeg i styring” som en av informantene sier.

#### 5.3.5. Å være i dialog

Til forskjell fra å forplikte seg til dialog, forstår jeg det slik at Yontef (1993) med å være i dialog, mener samtale som er i retning av det samme som Scharmer (2011) kaller for det dialogiske samtalefeltet. Samtalefeltet handler om å være nysgjerrig på den andres meninger og lytte med empati og innlevelse til hverandre i øyeblikket. På mange måter tenker jeg at et ønske om å være i dialog også handler om en livsholdning til andre mennesker om at de har verdi, at egne sannheter ikke må være andres sannheter – og at det er helt ok. Den siste av Yontefs karakteristika kan på denne måten sies å favne de fire andre karakteristikaene.

I intervjumaterialet finner jeg mange eksempler på at informantene mine er åpne, lytter til det de ansatte kommer med, er interessert i hvem medarbeiderne er – ja, bruker dialog i møte med medarbeiderne sine, og gjerne bruker dialog som verktøy i eget lederskap og har en holdning til medarbeiderne sine om gjensidighet.

#### 5.3.6. Oppsummering av dialogisk relasjon

Med utgangspunkt i Yontefs (1993) fem karakteristika for en dialogisk relasjon mener jeg å ha belegg for å si at informantene mine erfarer at de har dialogisk relasjon med sine

medarbeidere. De har empati, de evner å være tilstede i øyeblikket, de ønsker dialog, de kan i det egennyttige finne holdbare uegennyttige veier og de bruker dialog som verktøy i eget lederskap.

#### 5.4. Relasjonelt lederskap

Mellommenneskelig kompetanse eller emosjonell intelligens, brukt av Goleman i 1995 i følge Bolman og Deal (2005), utgjør grunnlaget i tanken om relasjonsledelse, mener jeg. Noen ferdigheter det pekes på i forståelsen av emosjonell intelligens er selvinnsikt, innsikt i andre, evne til å håndtere følelser og evne til å være i relasjon med andre (Bolman og Deal, 2005). I analysen av erfaringer informantene synliggjør, kommer det fram at de mener å ha selvinnsikt, at de gjennom samhandling med sine medarbeidere erfarer å ha innsikt i andre og at de erfarer at ledelse er å være i relasjon. Vi er i samtalen våre ikke eksplisitt inne på hvordan de håndterer egne følelser eller andres følelser. Implisitt er det likevel flere som gir uttrykk for erfaringer med å håndtere følelser for eksempel gjennom en fenomenologisk holdning – hva skjer med meg og hva skjer med deg i kontakten mellom oss her og nå. Dette kommer fram blant annet når de snakker om å ha oppmerksomhet på feltet, være gode på å fange opp ting i feltet og ta ansvar for å se og kjenne på hva som foregår i feltet.

For å kunne være i relasjon, peker Skivik (2013) på tre forhold han mener er viktige. Det første forholdet, at lederen forstår hva som preger eget lederskap og kjenner egne reaksjonsmønstre, forstår jeg som selvinnsikt og selvbevissthet, noe jeg mener kommer tydelig til uttrykk at mine informanter erfarer å ha. Det andre forholdet, som handler om hvordan du mener andre opplever deg, er et forhold informantene i noen grad berører indirekte, blant annet når de forteller at de ansatte gir uttrykk for at informantene nå er mer sånn eller slik, eller de forteller om at jeg tror nok de ansatte ser på meg som sånn eller slik. Jeg har imidlertid ikke grunnlag for å si at informantene er bevisste på å ha oppmerksomhet på hvordan andre reagerer eller oppfatter dem, i møte med hverandre. Det siste forholdet Skivik peker på er å ha kunnskap om dem du er leder for. Her mener jeg informantene, blant annet gjennom sine fortellinger om å ta i bruk medarbeidernes ressurser og la medarbeiderne få være den de er, viser at de har slik kunnskap.

Lederen som hjelper, er slik Schein (2011) tar til orde for, en leder som gjennom en ydmyk holdning i egen hjelperrolle kan få til å skape en likeverdighet og gjensidighet i relasjonen til medarbeiderne. Slik jeg oppfatter Schein her, og også Kvalsund (2014) og Gjerde (2010) i synet på vekst- og utviklingsprosesser av ansatte, er en slik gjensidighet

nødvendig for å få ønsket effekt. I mitt materiale har jeg trukket fram eksempler som synliggjør en hjelperrolle som går i retning av det faglitteraturen her peker på.

Scharmer (2011) mener at det viktigste ledelsesverktøyet en leder har er seg selv som instrument. Slik er det også innenfor gestaltperspektivet; terapeuten, coachen eller organisasjonsutvikleren er selv det viktigste instrumentet i kontakten og møtet med andre. Når Scharmer (2011) snakker om ”indre tilstand”, ”kilden” eller ”det indre stedet hvor vi handler fra” og at kjernen i ledelse handler om å bevege dette indre rommet, tenker jeg at utdanningen innenfor gestaltperspektivet innebærer å få økt oppmerksomhet om eget indre rom og åpne opp for egen endring. Dette formidler informantene, hver på sin måte, at de har erfart gjennom utdanningen. Scharmer peker på tre viktige redskaper for ledere, han kaller dem: å åpne sinnet – bruke intellektet, å åpne hjertet – få kontakt med vår emosjonelle intelligens og å åpne viljen – å få kontakt med vår spirituelle intelligens (Scharmer, 2011). Analysen av erfaringene som informantene mine forteller om, synliggjør at de gjennom sin gestaltutdanning begynte å se verden og seg selv i verden med friske øyne – og at de evner å sette seg i andres sted. Det siste redskapet, spirituell intelligens, oppfatter jeg at en av informantene mine berører da han snakker om at gestalt for han er, ”en helhet mellom meg, omgivelsene, ja universet. Det er kanskje litt stort å si, men at jeg er en del av en større sammenheng” (E). Jeg mener her at informantene mine på mange måter har beveget seg nedover i Scharmers U, og kanskje også har de vært der i bunnen av U-en og fått kontakt med sitt indre vesen, det indre rommet å handle ut fra. Det de forteller om eget lederskap og eget liv, kan tyde på det.

Når Scharmer beskriver ”jeg” og ”Jeg” tenker jeg på gestaltperspektivet som snakker om at ”jeg blir til i møte med deg og du blir til i møte med meg” (Slagsvold, 2016). Her ligger kjernen og evnen til selvkontakt, og kan innebære å lytte til fremtiden i øyeblikket; hvem blir jeg nå, i dette øyeblikket? Den fullkontakten det her kan være snakk om, kan være bunnen av U-en som Scharmer snakker om. Når du fullt ut erkjenner det du er, det du opplever, da kan endring skje (Beisser, 1970). Hele utdanningsløpet innen gestaltperspektivet innebærer å legge til rette for å ha øyeblikk av denne type selvkontakt og fullkontakt, både gjennom utdanningssamlinger og gjennom pålagte terapitimer. Dette peker informantene på som endringer de har erfart, og som de mener gjør dem annerledes som ledere i dag. Jeg forstår dem dithen at de opplever seg som mer autentiske som ledere og mennesker.

Slik jeg forstår informantene er dialog og dialogisk relasjon en sentral del av eget lederskap. Om de når helt ned i bunnen av U-en til Scharmer har jeg ikke direkte svar på, men ut fra beskrivelser av egne erfaringer som ”god flyt”, ”god form”, ”del av universet”, kan det være en mulighet for at noen av dem, i utøvelsen av ledelse har kjent på ”stillheten og nåden”



som Scharmer beskriver. Jeg har forsøkt å se sammenhengen mellom ”awareness”-nivåene til Yontef (1993) og Scharmers fire samtalemønstre og samtalefelt. Jeg har en idé om at Yontefs fire nivåer, som jeg forstår at innebærer et større og større omfang av ”awareness”, på toppen av, eller i bunnen av egen bevissthet, der den fenomenologiske holdning, den fordomsfrie, nysgjerrige, nyskapende fornemmelsen finnes, kan være i nærheten av bevissheten som må til for å nå Scharmers ”presencing”. I den forstand ser jeg paralleller til Scharmers lederskapsteori; ”Teori U”.

Joiner og Josephs (2007) påpeker at ledere som har nådd deres femte og øverste nivå i modnings- og mestringsnivå utøver meditasjon og ”mindfulness” som en viktig ingrediens i eget liv. Deres sammenstilling av ”awareness”-kvalitet på de ulike nivåene oppfatter jeg som sammenlignbart med nivåene Yontef (1993) trekker fram. Yontef mener ikke å si at et nivå er bedre enn et annet, slik jeg oppfatter det, snarere at kvaliteten er forskjellig og at avhengig av kvaliteten på ”awarenessen” i øyeblikket oppstår det ulike møter. Hvis en leder merker at han eller hun blir opprørt i møte med en medarbeider, men ikke går videre med denne informasjonen, kan en mulighet være at denne lederen ikke utvikler seg noe videre i lederskapet sitt. Hvis han eller hun derimot tenker som så at ”nå er jeg oppmerksom på at jeg er opprørt”, ”hvorfors blir jeg det her og nå”, og kanskje går videre til å fortelle medarbeideren om denne opprørtheten, kjenner til egne reaksjonsmønstre og lytter med en sterk tilstedeværelse i dialog med medarbeideren, og samtidig klarer å ha en fordomsfri holdning til det som blir sagt og gjort, da er muligheten tilstede for at gamle reaksjonsmønstre blir erstattet av nye, og at lederen kan utvikle seg til å bli både ”catalyst” (katalysator for endring), ”co-creator” (medskaper til endring) og ”synergist” (effektøker til dyptgripende endring). På denne måten henger Joiners og Josephs’ ”awareness” og ”mindfulness” sammen med Yontefs inndeling i ”awareness”-stadier.

Mine informanter drøftet ikke spesifikt disse stadiene med meg. Vi snakket om å bli oppmerksom på at noe skjedde i kropp, de kunne se at noe skjedde med medarbeiderne sine og de kunne reflektere over dette i tanker og følelser. Videre fortalte de om at de ut fra denne oppmerksomheten kunne velge å gjøre ulike ting, spørre medarbeideren, fortelle hva som skjedde med dem, de synliggjorde at de brukte dialog. Flere av dem snakket også om å være oppmerksom på fenomenet i situasjonen og fordomsfritt, sammen med medarbeiderne, undersøke det nærmere. På denne måten fortalte de indirekte om ”awareness” i ulike stadier, slik at jeg mener det kan være mulig å oppnå de høye ledernivåene til Joiner og Josephs ved å jobbe bevisst videre med kunnskapen og erfaringene lederne har fått gjennom sin utdanning innenfor gestaltperspektivet.

Jeg ser at denne utdanningen rommer både ”outside – in” og ”inside – out”, slik lederutvikling bør være i følge det integrale perspektivet Joiner og Josephs fremhever. Jeg oppfatter også at Scharmer er opptatt av denne indre, kontinuerlige utviklingsprosessen i sin lederskapsteori. Perspektivet ”inside – out” mener jeg har med kongruens og utvikling av autentisitet å gjøre. Veien til autentisk lederskap er egen autentisitet.

### 5.5. Autentisk lederskap

Jeg forstår autentisk lederskap slik at lederen legger egen autentisitet til grunn for utøvelsen av sitt autentiske lederskap, og at denne autentisiteten kommer til uttrykk i relasjonene med den andre.

Slik jeg opplevde mine informanter har de et ønske om å være autentiske, og de mener at gestaltutdanningen har gjort dem autentiske i større grad. Jeg mener informantenes holdning har med treningen og erfaringskunnskapen i oppmerksomt nærvær å gjøre (Yontefs fire nivåer for ”awareness”). Som en av informantene sier retorisk i samtalen vår: ”Hvordan kan du unngå å bli kjent med deg selv når du jobber med all den ”awarenessen”? Jeg tenker at autentisitet kan komme som et resultat av denne treningen og erfaringskunnskapen.

Jeg legger til grunn Kvålshaugens fem kjennetegn på autentisk lederskap (2013), og vil i det følgende drøfte om mine informanter gir uttrykk for disse kjennetegnene i eget lederskap.

#### 5.5.1. En leder som vil noe med eget lederskap

Dette punktet handler om at lederen har ambisjoner for eget lederskap – hun eller han ønsker å gjøre en forskjell og vil oppnå noe gjennom lederskapet. Ambisjonen dreier seg ikke om egen vinning, men om å skape og få til noe bra for organisasjonen og de ansatte, slik jeg forstår Kvålshaugen.

Informantene mine gir uttrykk for å ville trygge og støtte medarbeiderne, de bruker tid på å veilede og utvikle ansatte og ser på det som viktige sider av eget lederskap – og de ønsker å gi muligheter for medarbeiderne til å blomstre. Som en av informantene uttrykker det, så handler det om en holdning til de ansatte, hvor de gjennom en slik holdning ser ressursene de ansatte utgjør som en gave for organisasjonen. Min tolkning er at en slik holdning overfor medarbeiderne kan bety at lederen har ambisjoner for eget lederskap om å være en god leder.

#### 5.5.2. En leder som er bevisst egne verdier

Jeg vil hevde at holdningen overfor ansatte som beskrevet i forrige punkt, handler om verdier. Likedan er økt selvbevissthet og selvinnsett en nøkkel til å ha bevissthet om egne verdier. På den annen side har ikke informantene snakket eksplisitt om hvilke verdier de leder ut fra, så når det gjelder dette punktet kan jeg ikke med sikkerhet si at de er bevisst egne verdier.

#### 5.5.3. En leder som leder med hjertet

Jeg mener jeg, med støtte i intervjumaterialet kan bekrefte at informantene leder med hjertet. Noe av belegget for å si det dreier seg om hvordan informantene gjennom eget lederskap legger til rette for støtte, trygghet og vekst for medarbeiderne sine. Videre mener jeg å ha vist at informantene er opptatt av å ha en dialogisk relasjon, der empati og jevnbyrdighet er viktige ingredienser i relasjonen. Det forstår jeg som å involvere hjertet i eget lederskap, og støtter meg til Scharmer (2011) som omtaler dialog som ”åpent sinn” og ”åpent hjerte”.

#### 5.5.4. En leder som etablerer gode relasjoner

Informantene svarte eksplisitt på spørsmål om dialog som verktøy i eget lederskap og om holdningen til medarbeidere som en dialogisk relasjon. Her sier informantene at de mener de har og tilstreber en holdning i relasjonen til sine medarbeidere som et subjekt – subjekt-forhold. De peker videre på å gjøre seg jevnbyrdige i relasjonen når situasjonen krever det og at de bruker dialog som lederverktøy. Jeg ser på dette kjennetegnet som sammenlignbart med dialogisk relasjon, som jeg har beskrevet tidligere.

#### 5.5.5. En leder som er konsistent (er seg selv)

Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at informantene mener de er mer kongruente nå enn før utdanningen innenfor gestaltperspektivet, og jeg oppfatter at denne kongruensen eller autentisitet kommer av trening og erfaring med egen ”awareness”. Svarene i intervjuene synliggjør at de mener de er blitt mer autentiske som følge av gestaltutdanningen, men ikke i hvilken grad de alltid er det eller om andre alltid opplever dem som autentiske.

En av informantene peker på at han kan falle for fristelsen å idealisere svarene sine, og innenfor rammen for denne masteroppgaven, har jeg ikke kunnet avdekke om svarene er idealiserte eller hvordan informantene faktisk utøver lederskapet sitt i tråd med det de forteller. Det som imidlertid er innenfor rammene av masteren er informantenes beskrivelse av egne erfaringer med å være kongruente, og de svarer at de har en opplevelse av å være mer kongruente, når jeg spør om hva de erfarer ved ledelse som gjør at de har nytte av sin gestaltbakgrunn. E sier: ”Jeg ser at hvis ikke folk har det ålreit med seg selv så er det ikke lett å være en god leder. Så kanskje

skal man pålegge alle ledere å gå i terapi?!” (E), og jeg forstår at han peker på terapitimer som en del av veien til å bli konsistent.

#### 5.5.6. Oppsummering autentisk lederskap

Jeg finner ikke grunnlag i materialet for å si at informantene mine er bevisst egne verdier. Jeg tenker at verdiene kan ligge der implisitt, men all den tid de ikke er eksplisitt uttrykt, mener jeg at jeg ikke har dekning for å kunne drøfte det punktet. De øvrige fire karakteristika til Kvålshaugen mener jeg å ha dekning for å kunne uttale meg om.

Selv om jeg mener å se at mine informanter vil noe med eget lederskap, leder med hjertet, evner å etablere gode relasjoner og evner å være autentiske, betyr ikke det at mine informanter utøver autentisk lederskap. Tanken om autentisk lederskap har vokst fram gjennom møte med informantene og nedbrytingen av materialet jeg har hatt. Jeg skal ikke konkludere med at mine informanter utøver autentisk lederskap, men det kan være at det er nettopp det de gjør.

#### 5.6. Oppsummering - drøfting

Gjennom drøftingen i dette kapitlet har jeg forsøkt å vise at nyere lederskapsforskning sett i sammenheng med utdanning innenfor gestaltperspektivet tydeliggjør at den kontinuerlige selvutviklingsprosessen og trening i ”awareness” som ligger innebygd her, kan føre til at ledere utøver ledelse i tråd med kjennetegn på autentisk lederskap i en dialogisk relasjon.

## 6. Potensialet i gestaltperspektivet – en konklusjon

Det ligger ikke innenfor denne oppgaven å gjøre en vurdering av hvem av mine informanter som eventuelt utøver autentisk lederskap og hvem som eventuelt ikke helt er der ennå. Jeg ser imidlertid ut fra ledelseslitteraturen og litteratur innenfor gestaltperspektivet at autentisk lederskap kan komme som et resultat av utdanning innenfor gestaltperspektivet.

Det er flere forhold som peker i den retningen. Gestaltperspektivet har fokus på relasjon her og nå – det er i relasjonen mellom leder og medarbeider samhandlingen skjer i øyeblikket. Samtaleverktøyet i samhandlingen er dialog, derav den dialogiske relasjonen jeg har diskutert i denne matersoppgaven. Lederen er i denne sammenhengen en erfaren utøver av ”awareness”, og kan bruke ”awareness” som metode og mål for samhandlingen. Gjennom ”awareness” kan lederen evne å være autentisk.

Det vil ikke alltid være hensiktsmessig å være autentisk som leder (Kvålshaugen, 2013). En av informantene er inne på dette når han forteller om egen oppmerksomhet på hva

feltet tåler eller relasjonen tåler. Det betyr at han som leder holder tilbake og ikke deler synspunkter og reaksjoner med medarbeiderne i enhver situasjon. Det kan forstås slik at en autentisk leder er bevisst på å ikke alltid kunne være autentisk, fordi han alltid er i relasjon. På den annen side kan du være ærlig og si at du ikke kan være ærlig akkurat nå og si det som er sant for deg. Det kan være autentisk på en annen måte gjennom at du uttrykker selve dilemmaet, slik det oppleves nå i relasjonen, tenker jeg.

Kvålshaugen (2007, 2013) peker på positive effekter for virksomheter som følge av autentisk lederskap. Jeg har pekt på erfaringslæringen i "awareness" gjennom utdanning innenfor gestaltperspektivet som en mulig vei inn i autentisk lederskap. Det kunne vært interessant å undersøke om ledere med denne utdanningen får bedre resultater enn andre uten utdanningen.

Utviklingstrendene innenfor organisasjonsutvikling i 1950- og 1960-årene som Nevis (1997) drøfter i artikkelen sin, handlet om å øke effektiviteten i organisasjonen. Det er tiltak som sensitivitetstrening (t-grupper), som i stor grad innebar å øke egen "awareness" som var nye trender i lederutviklingen den gangen. Ut fra min forståelse av at trening i "awareness" og "mindfulness" gir autentisitet og kan føre til autentisk lederskap, ser jeg at ringen kan sies å være sluttet.

Dette har vært en spennende prosess å være i. I starten trodde jeg masteroppgaven min skulle ha hovedfokus på relasjon. Jeg trodde jeg skulle skrive om ledere som relasjonskunstnere; om hvordan ledere med gestaltbakgrunn kan være kunstnere i det å forstå og skape de gode relasjonene. Det ble en annen vei gjennom og ut av materialet. Og så, når jeg tenker meg om, vil jeg si at jeg kan, gjennom veien til autentisk lederskap ha funnet relasjonskunstneren; den som finner veien inn i relasjonen med sine medarbeidere gjennom egen autentisitet. Jeg har derfor lyst til å avslutte denne oppgaven med følgende sitat, hentet fra Yontef (1993), som siterer Levitsky og Simkin (1972):

*"If we were to choose one key idea to stand as a symbol for the gestalt approach, it might well be the concept of authenticity, the quest for authenticity... Obviously such position is not acquired overnight. It is to be learned and relearned ever more deeply not only throughout one's career but throughout one's entire life."* (Yontef, 1993: 176)

## Litteratur

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Argyris, C. (1992). *On organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Avolio, B. J. (2007). *Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building*. *American Psychologist*, vol 62, no 1, 25 – 33.
- Avolio, B. J. og Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315 – 338
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. og May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 801 - 823
- Bang, H. og Midelfart, T. N. (2010). *Dialog og effektivitet i ledergrupper*. I tidsskrift for norsk psykologforening 2010 (47), 4-15
- Beisser, A. (1970). *The Paradoxical Theory of Change*. I: *The Gestalt Journal*, vol. XXIV, no 2
- Bennis, W. (2007). *The Challenges of Leadership in the Modern World*. *American Psychologist*, vol 62 no 1, 2 – 5
- Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2005). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (3. utg 2. oppl). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Braathen, E. (2011). *Å akseptere det som det er – om mindfulness og gestaltterapi*. Oslo: Norsk Gestalttidsskrift. Årgang VIII, nr. 2 – Høst 2011
- Brown, J. R. (1996). *The I in Science. Training to Utilize Subjectivity in Research*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Buber, M. (1992). *Jeg og Du*. (2. utg, 7. oppl). Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS
- Clakson, P. og Mackewn, J. (1993). *Fritz Perls*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Clegg, S., Kornberger, M. og Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations. An introduction to theory and practice*. (3. utg). London: Sage Publications Ltd
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gaffney, S. (2010). *Gestalt at Work. Integrating Life, Theory & Practice*. (Vol 2). LA: The Gestalt Institute Press
- George, B., Sims, P., Mclean, A. N. og Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. *Harvard Business Review*, February 2007, 1 – 9

- Gjerde, S. (2010). *Coaching. Hva – Hvorfor – Hvordan* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Graen, G. B. og Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multi-Level Multi-Domain Perspective*. *Leadership Quarterly* 6:2 (1995), pp 219 – 247.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg, 2. oppl).Oslo: Abstrakt forlag AS
- Joiner B. og Josephs S. (2007). *Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Joyce, P. & Sills, C. (2014). *Skills in Gestalt. Counselling & Psychotherapy*. (Third edition). London: SAGE Publications Ltd
- Kabat\_Zinn, J. (2012). *Mindfulness for nybegynnere. Ta livet og øyeblikket tilbake*. Oslo: Arneberg Forlag
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kokkersvold, E. og Mjelve, H. (2013). *Mellom oss. Trening av kommunikasjon i gestaltperspektiv*. (1. utg, 5. oppl). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Kolmannskog, V. (2015). *Den tomme stolen. Fortellinger fra gestaltterapi*. (1. utg). Oslo: Flux Forlag
- Korb, M., Gorrell, J. og Van De Riet, V. (2002). *Gestalt Therapy. Practice and Theory*. (Second Edition). Gouldsboro, ME: The Gestalt Journal Press, Inc
- Kouzes, J. M. og Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. (Fourth edition). John Wiley & Sons, Inc
- Kuvaas B. og Dysvik A. (2013). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HR*. (2. utg, 2. oppl). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale, S. Og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. (3. utg, 2. oppl). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Kvalsund, R. (2014). *Coaching. metode: prosess: relasjon*. (2. oppl). Tønsberg: Synergi Publishing
- Kvalsund R. og Meyer K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling* (2. oppl). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kvålshaugen, R. (2007). *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* Magma:  
<https://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>

- Kvålshaugen, R. (2014). *Autentisk ledelse og mindfulness*. Foredrag fra konferansen Mindfulness i Arbeidsliv og Ledelse i regi av NFON. <https://vimeo.com/87927187>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. London: SAGE Publications, Inc
- Nevis, E. C. (2001). *Organizational Consulting. A Gestalt Approach*. Cambridge, Massachusetts: Gestalt Press
- Nevis, E. C. (1997). *Gestalt Therapy and Organization Development. A Historical Perspective, 1930 – 1996*. *Gestalt Review*, 1 (2): 110 – 130
- Perls, F. S., Hefferline, R. F. og Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy. Existence and Growth in the Human Personality*. USA: The Julian Press, Inc
- Perls, F. S. (1969). *Gestalt Therapy Verbatim*. NY: The Gestalt Journal Press
- Polster, E. & Polster, M. (1974). *Gestalt Therapy Integrated. Contours of Theory and Practice*. (The vintage books edition) New York (USA): Random House Inc
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*. London: Constable & Company Ltd
- Rohde, H. K. (2015). *Kjemp for alt hva du har kjært. En fortelling om selvutvikling og lederskap*. Oslo: Kagge Forlag AS
- Rubin, E. (1915). *Synsoplevede Figurer: Studier i psykologisk Analyse. Første Del [Visually experienced figures: Studies in psychological analysis. Part one]*. Copenhagen and Christiania: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag.
- Scharmer, C. O. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner fremtiden. Mot en ny sosial teknologi – presencing*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus
- Schein, E. H. (2009). *Helping. How to offer, give and receive help*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Seligman, M. E. P. og Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An Introduction*. *American Psychologist*, 55 (1): 5 – 14
- Seligman, M. (2009). *Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag a.s
- Skivik, H. M. (2013). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. (1. utg, 7. oppl). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS



Slagsvold, M. (2016). *Jeg blir til i møte med deg. En bok om relasjoner*. (1. utg, 1. oppl) Oslo: Cappelen Damm AS

Spurkeland, J. (2014). *Relasjonsledelse*. (4. utg, 2. oppl). Oslo: Universitetsforlaget AS

Spurkeland, J. (2014). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. (2. utg, 2. oppl). Oslo: Universitetsforlaget AS

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg, 1. oppl). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Uhl-Bien, M. (2006). *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. *Leadership Quarterly* 17:6 (December 2006), pp 654 – 676.

Wheeler, G. (1991). *Gestalt Reconsidered. A New Approach to Contact and Resistance*. New York: Gardner Press, Inc

Wollants, G. (2012). *Gestalt Therapy. Therapy of the Situation*. London: SAGE Publications Ltd

Yontef, G. M.(1993). *Awareness, Dialogue and Process. Essays on Gestalt Therapy*. Gouldsboro, ME: The Gestalt Journal Press

[www.idebanken.org/\\_attachment/234094?download=true](http://www.idebanken.org/_attachment/234094?download=true)

# Vedlegg

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

#### Innledende spørsmål:

1. Hva er utdanningsbakgrunnen din?
2. Du har utdanning innenfor gestalt – hva består den i?
3. Var du leder før du begynte på gestaltutdanning?
4. Hvor lenge har du vært leder?
5. Hvor mange har du direkte personalansvar for?

#### Introduksjonsspørsmål:

1. Ledelse – hva legger du i det?
2. Ordet gestalt – hva tenker du da?
3. Relasjon – hva legger du i det?
4. Dialog – hva betyr det for deg?
5. Hva tenker du når jeg sier ordet kontakt?
6. Prosess – hva legger du i det?

#### Overgangsspørsmål:

1. Fortell om deg selv som leder?
2. Hvordan tror du at din gestaltbakgrunn påvirker ditt lederskap?

#### Nøkkelspørsmål:

1. Hvordan bruker du awareness i lederjobben din? (spørre etter konkrete eksempler)
2. Gestalt er opptatt av det som er. Hvordan bruker du fenomener som oppstår i relasjonen i øyeblikket i lederutøvelsen din?
3. Kan du beskrive "jeg-du"-relasjon med dine medarbeidere?
4. Hva kan hindre en "jeg-du"-relasjon i ditt lederskap?
5. Hva er positive for deg som leder ved å være i en dialogisk relasjon med dine medarbeidere?
6. Hva kan være vanskelig for deg som leder ved å være i en dialogisk relasjon med dine medarbeidere?
7. Hvordan er du bevisst hvilken kontakt det er i relasjonen i møte med en medarbeider? (Har du av og til tanker om hva relasjonen tåler og tar hensyn til det?)
8. Hvordan er du bevisst på hvem du blir i møte med medarbeiderne dine? (spørre etter konkrete eksempler)
9. Hvilke tanker gjør du deg om hvem medarbeiderne dine blir i møte med deg?
10. Hvordan bruker du tankegodset om figur/grunn i ditt møte med medarbeiderne dine?
11. Hvordan bruker du intervensjoner bevisst for å utvikle dine medarbeidere?
12. Hvordan håndterer du motstand?
13. Hva erfarer du ved ledelse som gjør at du har/får nytte av din gestaltbakgrunn?

#### Avslutningsspørsmål:

1. Er det noe du sitter inne med som vi ikke har berørt?
2. Er det noe du tenker vi burde ha berørt mer/nærmere?
3. Hvordan synes du denne opplevelsen har vært?

## Informasjon til informanter

Mitt navn er Merete Holtet Litsheim. Jeg er en voksen student ved NTNUs masterprogram i organisasjon og ledelse, med fordypning i relasjonsledelse. I tillegg er jeg i gang med gestaltterapeututdanning ved Norsk Gestaltinstitutt Høyskole. I møte med masterprogrammet ved NTNU oppdaget jeg flere fellesnevnerne med gestalt. Jeg fikk derfor en idé om å bringe gestalt inn i masteroppgaven.

På et eller annet vis ville jeg undersøke gestalt i organisasjoner. Etter hvert trådte ledere og deres arbeid fram som et svært interessant område å se nærmere på. Spørsmål jeg stiller meg er for eksempel: Er ledere med bakgrunn innenfor gestalt annerledes enn andre ledere? Bringer de med seg gestalt inn i sin lederutøvelse? Gjør de i så fall dette bevisst? Hvordan tenker de som ledere? Hvordan møter de sine medarbeidere? Hvordan ser de på sine medarbeidere? Hva erfarer de ved egen ledelse som gjør at de har/får nytte av sin gestaltbakgrunn? Med bakgrunn i spørsmål som de over, har jeg kommet fram til følgende foreløpige problemstilling:

### *Hva kan ledelse bety i et gestaltperspektiv?*

Datainnsamlingen vil skje ved å gjennomføre 5 – 6 dybdeintervju på ca 1 – 1,5 timers varighet.

Under intervjuet vil jeg benytte lydopptaker som hjelpemiddel, og hvert intervju vil bli skrevet ned i etterkant av opptakene (transkribert). Jeg bruker en intervjuguide, og samtaler fritt med denne som utgangspunkt. Materialet vil bli lagret elektronisk, men behandles konfidensielt og utilgjengelig for andre. Undertegnede og veileder har taushetsplikt. Du vil som informant bli anonymisert i den ferdige oppgaven, men det vil kunne bli brukt sitater. De vil ikke kunne spores tilbake til deg som person. Alt innsamlet datamateriale blir destruert når oppgaven er ferdig. Oppgaven er antatt å være ferdig 1. september 2016.

Deltakelse i prosjektet er frivillig, og du kan trekke deg uten nærmere begrunnelse fram til oppgaven er ferdig.

Denne undersøkelsen er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Min veileder på masteroppgaven er Professor Ragnvald Kvalsund ved Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU (Tlf: 73591999, epost: ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no).

Som informanter til oppgaven trenger jeg ledere som har utdanning innenfor gestalt. Jeg er derfor takknemlig for at du har sagt deg villig til å delta i dybdeintervju med meg. Jeg ser fram til å møte deg!

Vennlig hilsen

Merete Holtet Litsheim  
merete.litsheim@bfk.no  
mob: 97034353

## Samtykkeerklæring

Jeg gir herved mitt samtykke til å delta som informant i Merete Holtet Litsheims forskningsprosjekt om ledelse i et gestaltperspektiv, og vil la meg intervju om mine erfaringer på området.

Jeg bekrefter å ha mottatt muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet, hva deltakelsen innebærer for meg og er kjent med at jeg kan trekke meg underveis i arbeidet fram til prosjektet er ferdigstilt.

Sted/dato \_\_\_\_\_

Signatur \_\_\_\_\_