

Kaja Storeide

Lytting i lederskap

«Det handler om mer enn å høre»

En kvalitativ intervjustudie av lederes opplevelse
av lytting i utøvelse av lederskap

Masteroppgave i rådgivning

Trondheim, september 2013

Veileder: Camilla Fikse

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Forord

Akkurat nå; ved veis ende etter en lang reise: Det har vært retning, rytme og refleksjon; bevegelse på alle plan. Det har selvsagt også vært en prøve i å holde ut og holde fast. For meg har dette masterprosjektet vært dypt meningsfullt fra start til slutt. Utfordrende og krevende, men også fylt av glede og begeistring. Erfaringen kjennes nå både som maraton og pilegrimsvandring. Mange har på forskjellig vis bidratt som gode hjelpere på reisens mange ”vannposter”. Alle har bidratt til å skape oppgavens klangbunn og vært min ”landsby for læring”. Disse vil jeg takke.

Tusen takk til de fire lederne som har deltatt i undersøkelsen, for tilliten, åpenheten og rausheten dere møtte meg med! Varm takk til veileder Camilla Fikse for at du vandret så vakkert, tilstedeværende og inspirerende ved min side! Varm takk også til Hannah Svennungsen, veileder i den første fasen; din støtte og tro på prosjektet ga meg mot til å tørre! Rune Helland, Signe Knutsen og Eva Svendsen har vært mine samtalepartnere gjennom hele prosjektet. Varm takk til hver enkelt for medvandring, fruktbar refleksjon og uvurderlig støtte! Takk også til Marianne Bo- Pauldan og Lise Christensen Bjerno for felles møtepunkter og utforsking av temaet for denne oppgaven.

Takk til Raymond Nilsson for idèutveksling og formgiving til forsidebildet. Bildet formidler et gammelt kinesisk skrifttegn for ordet ”å lytte”; som består av tegnene for; øre, deg, øyner, udelt oppmerksomhet og hjerte.

Takk til Eyvind, Nora og Åsgeir for bidrag som alltid kom i de rette øyeblikk. Takk til Asbjørn og Renate for støtte og datahjelp. Takk til dere jeg møter i min rådgivningspraksis for interesse og oppmuntring underveis. Takk til venner og familie i Asker, Bø, Fredrikstad, Gjøvik, Hvalstad, Kolbotn, Oslo, Soknedal, Trondheim og Ålesund for støtte, gode møter og gjesterom når jeg har vært på reisefot. Takk til Eva og Sigurd for gjestfriheten og lån av ”Beverbu” under skriveperioder i Bø.

Soknedal, september 2013

Kaja Storeide

Abstract

The art and skill of listening can have great potential as a leadership capacity to develop, in a world with increasing demands and complexity in response to our challenges of global sustainability. The study found that listening requires a perception of leadership as social interaction, empathy in the communication, and a leader with awareness and internal balance. The study explores in detail three categories; interactive leadership, listening beyond hearing and the leader as instrument.

- Interactive leadership – leadership is an interaction between engaging in the purpose and development of the organisation and the recognition and development of co-workers. The study recognises a tension between looking at leadership as an exercise of management and as a collective practice based on mutual relationships.
- Listening beyond hearing– Leadership is more than hearing to what has been said, it is also to see, care, presence and create space. The potential for developing generative listening is particularly beneficial for leaders meeting complex challenges that requires co-learning and innovation.
- The leader as instrument – In the practice of emphatic and generative listening, the leader himself becomes the instrument. The leader's self-awareness and internal balance is therefore of key importance. Leaders find these areas of self-care and balance primarily in their private life.

The theoretical framework this study follows is built on sustainable leadership. It applies the existing literature within the areas of system theory, co-creation and innovation; the perspective of relations in leadership; and listening. Qualitative interviews were conducted with four leaders, and was analysed using the Constant Comparative Method from Grounded Theory.

The experience of listening, how listening gives meaning and how leaders experience their own importance in the art of listening, is closely linked with how leadership is perceived. Creating the necessary space in the practice of leadership and scaffolding the organisational opportunity for deeper dialogues, are some of the challenges in regards to the future needs of more sustainable leadership practices at all levels in the organisation.

Sammendrag

Utgangspunktet for denne studien er temaet lytting i lederskap. Fire ledere med variert bakgrunn og erfaring, har blitt intervjuet om sin opplevelse av lytting i utøvelsen av lederskap. Datainnsamlingsmetoden som er brukt i studien er kvalitativ intervjustudie med fenomenologisk tilnærming. Analysen av det empiriske datamaterialet er basert på elementer fra den konstant komparative analysemetoden utviklet av Corbin og Strauss (1990) innenfor metodetilnærmingen Grounded Theory.

Tre hovedtemaer trådte fram gjennom analysen av datamaterialet og har blitt formgitt i kategoribetegnelsene: 1) *Lederskap i samspill*. 2) *Det handler om mer enn å høre*. 3) *Lederen som instrument*. Den første hovedkategorien har to undertemaer; *engasjement og vilje til utvikling* og *anerkjennelse*. Den andre har tre undertemaer; *å se og bry seg om, tilstedeværelse og å skape rom*. Den tredje har også tre undertemaer; *selvinnstikt, balanse og balansenøkler*. Studien har bærekraftig lederskap som en overordnet teoretisk innramming og funnene har blitt drøftet på bakgrunn av teori om systemtenkning, felles skapelse og innovasjon som ett tema, relasjonsperspektivet i lederskap som et annet og lytting som et tredje.

Et sentralt funn i denne studien er at lederskap oppfattes som samspill. I det blir engasjement i virksomhetens formål og utvikling, anerkjennelse av medarbeiderne, kommunikasjon og lytting viktig. Studien viser også at det i synet på lederskap kan sees et spenningsfelt mellom lederskap som management (styring) og lederskap som kollektiv praksis. Dette relateres til det noen hevder er et pågående paradigmeskifte innenfor lederskap som forsknings- og praksisfelt. Et annet sentralt funn er at lytting for disse lederne handler om mer enn å høre hva som faktisk blir sagt. Opplevelsen av lytting i utøvelse av lederskap kan, utover faktisk lytting, primært knyttes til empatisk lytting. Studien påpeker potensial for utvikling av generativ lytting med tanke på å kunne møte komplekse problemstillinger med felles læring og innovasjon. Et tredje sentralt funn er at lederen selv får en betydning som instrument i utøvelsen av lytting og at selvinnstikt og egen balanse dermed blir viktig. Studien viser at lederne finner arenaer for selvivaretagelse primært i fritiden.

Studiens funn leder til implikasjoner for utvikling av lytting som ledelseskapasitet og forankring av lederskap som en kollektiv praksis. Det å skape rom for lederskap i samspill og skape støttestrukturer (scaffolding) for utvikling av dialogisk praksis, blir trukket fram som utfordringer i forhold til framtidens behov for mer bærekraftig lederskap på alle nivåer.

Innhold

Forord	<i>i</i>
Abstract	<i>iii</i>
Sammendrag	<i>v</i>
1. Innledning	1
1.1. Bærekraftig lederskap som teoretisk innramming.....	1
1.2. Begrepsavklaring	3
1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
1.4. Oppgavens struktur	4
2. Teoretisk utgangspunkt	5
2.1. Systemtenkning, felles skapelse og innovasjon	5
2.2. Relasjonsperspektivet	6
2.2.1. Empati, kongruens, aksept og ømhet	7
2.2.2. Avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengighet	8
2.3. Lytting	9
2.3.1. Samtalemønster og lytteformer	9
2.3.2. Oppmerksomhetsfelt.....	12
3. Metode	15
3.1. Valg av metode.....	15
3.2. Kvalitativ metode.....	15
3.2.1. Fenomenologi	16
3.3. Det kvalitative forskningsintervjuet som datainnsamling	16
3.4. Valg av forskningsdeltakere	18
3.5. Gjennomføring av datainnsamlingen	18
3.6. Transkribering og språklige utfordringer	19
3.7. Analyseprosessen	20
3.8. Kvalitet i studien.....	23
3.9. Ethiske vurderinger.....	24

3.10. Meg selv som forsker	24
4. Analyse	27
4.1. Hovedkategori 1: Lederskap i samspill	27
4.1.1. Engasjement og vilje til utvikling	28
4.1.2. Anerkjennelse	29
4.2. Hovedkategori 2: Det handler om mer enn å høre.....	30
4.2.1. Å se og bry seg om	31
4.2.2. Tilstedeværelse.....	32
4.2.3. Å skape rom.....	33
4.3. Hovedkategori 3: Lederen som instrument	35
4.3.1. Selvinnsikt.....	36
4.3.2. Balanse	37
4.3.3. Balansenøkler	38
5. Drøfting	41
5.1. Lederskap i samspill; i spenningsfeltet mellom to paradigmer?	41
5.2. Lytting handler om mer enn å høre	46
5.2.1. Downloading og suspensjon	46
5.2.2. Faktuell lytting	47
5.2.3. Empatisk lytting og anerkjennelse	48
5.2.4. Å skape rom for generativ lytting	50
5.3. Tilstedeværelse og lederen som instrument	52
5.3.1. Selvinnsikt.....	53
5.3.2. Balanse og balansenøkler	54
6. Avsluttende kommentarer og utsyn.....	57
6.1. Å skape rom for lederskap som samspill	57
6.2. Støttestrukturer for utvikling av dialogisk praksis	58
6.3. Implikasjoner for videre forskning	59
Etterord	61
Referanser	63
Vedlegg 1 - 6	

1. Innledning

Interessen for temaet *lytting i en kontekst av lederskap* har blitt vekket med bakgrunn i erfaringer fra rådgivningspraksis som jeg oppfatter har en intensjon om å være dialogbasert, skapende virksomhet. Lederskap i et rådgivningsperspektiv er forankret i relasjonsdimensjonens betydning i menneskelige vekst- lærings- og endringsprosesser (Allgood & Kvalsund, 2005, Kvalsund, 2005; Kvalsund og Meyer, 2005; Kvalsund og Allgood, 2008; Karlsdottir & Kvalsund, 2009). AAF's lederundersøkelse i 2011 viser ifølge Rønning (2013) at norske ledere i stor grad vurderer relasjons – og endringskompetanse som viktig i rollen som leder. Kjennskap til hvordan egen væremåte virker på andre er et sentralt tema i det de ønsker mer kompetanse på (ibid.). I den sammenhengen er oppøving av evnen til å lytte vesentlig.

Interessen for temaet lytting i lederskap har for min del blitt forsterket gjennom deltakelse på etterutdanningskurser i ”Bæredyktig ledelse – ledelse med hjertet”, i regi av forfatterne av boken med samme navn (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Teori U (Scharmer, 2011) er sentral i deres tilnærming til lederskap i teori og praksis. Lytting er et omdreiningspunkt både hos Hildebrandt og Stubberup (2010) og Scharmer (2011). Jeg har funnet det hensiktsmessig innledningsvis å presentere en overordnet teoretisk innramming av studiens tema og problemstilling, noe som påvirker innledningens lengde.

1.1. Bærekraftig lederskap som teoretisk innramming

Ledelsesfeltet er preget av mange historiske strømninger (utdypende oversikt finnes blant annet hos Martinsen, 2009; Kvålshaugen & Wennes, 2012; Fikse, 2013). Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) har den overordnede modell for utøvelse av lederskap i den vestlige verden i det 20ende århundre vært Scientific management; kjennetegnet av målstyring, tids- og metodestudier, planleggingsteknikker, skjemaer, kontroll- og registreringssystemer og hierarkiske organisasjoner. Hovedbidragsyterne til tenkningen bak store effektivitets- og produktivitetsforbedringer er den amerikanske ingeniør Frederic W. Taylor og den tyske samfunnsforsker og sosiolog Max Weber (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Hildebrandt og Stubberup (2010) påpeker at det siden 1970 har vært et stigende fokus på negative konsekvenser av en utvikling preget av ikke-bærekraftig effektivitet. Flere stemmer framhever at vår tids utfordring er å endre den tenkningen som bidro til industrisamfunnets vekst og effektivitet, fordi den samme tenkningen har skapt problemer den ikke kan løse (Senge, 2004; Senge m.fl, 2010; Scharmer, 2011; Hildebrandt & Stubberup, 2010). Framtidens ledelsesbehov sees på bakgrunn av at vi lever i en transformasjonstid som over tid vil

manifestere seg i et omfattende paradigmeskift basert på bærekraft (Hildebrandt & Stubberup, 2010.). Kuhn (2002:9 i Fikse, 2013:30) definerer paradigme som ”commonly acknowledged scientific achievements that in a period function as models for problems and solutions within a community of scientists”. FN’s miljøprogram (World Resources Institute, 1992) definerer begrepet bærekraftig utvikling som ”å øke livskvaliteten for menneskene, mens man lever innenfor bæreevnen til de støttende økosystemer”. Bærekraftsbegrepet har slik både en økonomisk, økologisk og sosial dimensjon (Hildebrandt & Stubberup, 2010).

Teorigrunnlaget for bærekraftig lederskap tilhører et felt under utvikling og går under ulike betegnelser, avhengig av hvilke perspektiver som fokuseres (Brown, 2011). Tjenende lederskap (Greenleaf, 1977), transformasjonsledelse (Burns, 1978), autentisk ledelse (Kets de Vries, 2006), verdibasert ledelse (Aadland, 2004) og integral leadership (Reams, 2005; Reams & Caspari, 2012) er tilnærminger som forbindes med bærekraftig lederskap. Ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) er bærekraftig lederskap verdiforankret i det enkelte menneske og/eller i fellesskap av mennesker og kommer til uttrykk i praksis som holdninger og handlinger. Dette innebærer et skift fra å være ytrestyrt til å finne indre forankring og balanse. Lederens arbeid med egen utvikling; selvkjennskap og verdenssyn, blir sentralt:

Man kan ikke praktisere bæredyktig, autentisk og meningsfull ledelse, med mindre det sker ud fra en dyb forankring i en selv. Det bæredyktige, det autentiske og det meningsfulde kommer ud af en indre klarhed om, hva der er vigtigt – vigtigt for mig, viktig i mit liv at tage medansvar for. Bæredyktig ledelse kommer ud af vores evne til at mærke følelser som baggrund for drømme, intentioner, ønsker, beslutninger og handlinger (Hildebrandt & Stubberup, 2010:18).

Hildebrandt og Stubberup (2010) løfter fram et globalt perspektiv med fokus på bærekraft på individ- virksomhets- og samfunnsnivå. I denne studien er det den sosiale siden på individ og virksomhetsnivå som er den aktuelle tilnærmingen til bærekraftig lederskap. Bragdon (2006) påpeker at et viktig trekk i en ny teori om lederskap er at verdien av mennesker og natur overordnes verdien av kapital, slik at profitt kan tjene liv. Den nødvendige forandring består ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) derfor i å sette respekt for liv og selvorganiserende livsprosesser på den overordnede dagsorden. Dette innebærer at vi må bli bedre til å lytte til signaler og informasjoner både fra de ytre omgivelser og vårt eget indre. Levende systemer må lære å merke seg selv som forutsetning for å skape bedre balanse (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Når synet på medarbeiderne som forutsetning for annen verdiskapning i virksomheten blir sentral, får samarbeidsprosesser og felles skapelse basert på relasjonskompetanse og kommunikasjon tilsvarende større betydning i utøvelsen av lederskap (Hildebrandt & Stubberup, 2010; Bragdon, 2006; Scharmer, 2011; Darsø, 2012).

1.2. Begrepsavklaring

Lederskap er et av denne studiens hovedbegreper. Ifølge Rønning (2013) er det et sentralt problem innen ledelsesforskningen at det mangler en felles definisjon av ledelse. Han påpeker at skillet mellom management (styring) og ledelse er uklart og omstridt, men at den dominerende tendensen lenge har vært å oppfatte ledelse som en individuell aktivitet, og fokus har vært på ferdighetene, kunnskapene, trekkene eller stilene som antas å være mest effektive i forhold til å få underordnede til å gjøre som lederen vil. Ifølge Rønning (2013) er likevel hovedtrenden innen feltet ledelsesforskning i dag, en bevegelse mot enighet om å se ledelse som en sosial interaksjonsprosess som involverer både leder og ledet i en gjensidig avhengighet. Flere prosesstilmæringer beskriver et kompleksitetsteoretisk perspektiv på ledelse, hvor ledelse sees som emergens (selvorganisering) av sosiale samhandlingsmønstre; en eller flere kan lede og slike prosesser og mønstre kan oppstå uplanlagt og utilsiktet (Rønning, 2013). En viktig konsekvens av dette perspektivet er ” at overalt der samarbeid foregår, utvikles – og avvikles – ledelse hele tiden. En annen åpenbar konsekvens er at lærings- og refleksjonsprosesser blir svært viktige for å forstå utvikling av ledelse i daglig praksis” (Rønning, 2013: 437).

Både Scharmer (2011) og Hildebrandt og Stubberup (2010) definerer begrepet leder til å omfatte alle som ønsker å bidra til forandring. I denne sammenheng velger jeg å bruke Rost's (1993:102) definisjon av lederskap: “Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes.” Jeg oppfatter at begrepene ledelse og lederskap har samme mening, men har valgt hovedsakelig å bruke begrepet lederskap. Jeg assosierer ordet lederskap i retning fellesskap og samhandling. I de teoretiske referansene vil begrepsbruken variere.

Lytting er et annet sentralt begrep i studien og Bodie (2011) påpeker at selv om lytting framheves som en essensiell komponent i vellykket interpersonlig kommunikasjon så er teoretiseringen om temaet likevel oversett i forskningen. Ifølge Wolvin (2010) er det en utfordring i forskning og pedagogikk om lytting at det ikke finnes en felles akseptert enighet om hva lytting er. Han viser til at en analyse av 50 definisjoner av lytting viser at de fem mest brukte elementene er: ”perception, attention, interpretation, remembering and respons” (Glenn, 1989 i Wolvin, 2010:204). ILA: International Listening Assosiation (1995:4 i Wolvin: 2010:205) har følgende definisjon:”Listening is the process of receiving, constructing meaning from and responding to spoken and/or nonverbal messages”. Nichols' (2009:14)

oppfatning av lytting kan utvide og utfylle ILA's definisjon: "To listen is to pay attention, take an interest, care about, take to heart, validate, acknowledge, be moved... appreciate".

Denne innrammingen og noen sentrale begrepsavklaringer gir en vid beskrivelse av bakgrunnen for studiens tema. Problemstillingen vil videre synliggjøre det hovedfokus som er valgt for utdyping i oppgaven.

1.3. Problemstilling og forskningsspørsmål

Mitt inntrykk er at det innen ledelsesfeltet hovedsakelig er et ferdighetsfokus på kommunikasjon og lytting og at begrepet dialog brukes om det å snakke sammen og ikke nødvendigvis som benevnelse på en bestemt kvalitativ samtaleform i tråd med Buber (1937), Bohm m.fl (1991; 2010), Isaac (1999) og Kvalsund og Allgood (2008). En underliggende antakelse i min studie er at framtidens ledelsesutvikling har behov for et forsterket fokus på lytting og dialog som kvalitet, holdning og væremåte i utøvelse av lederskap. Jeg er derfor interessert i og nysgjerrig på hvilken oppmerksomhet eller bevissthet ledere selv har om lytting i sin praksisutøvelse. På denne bakgrunn har jeg formulert følgende problemstilling: *Hvordan opplever ledere lytting i sin utøvelse av lederskap?* I drøftingen vil jeg også belyse spørsmålet: Kan det på bakgrunn av studiens funn sies noe om implikasjoner for utvikling av lederskap?

1.4. Oppgavens struktur

Innledningsvis har jeg gjort en teoretisk innramming av bærekraftig lederskap som et begrep knyttet til det noen hevder er et pågående paradigmeskifte innen ledelsesfeltet. Lederskap som sosial interaksjon, kjennetegnet av samarbeidsprosesser og felles skapelse basert på relasjonskompetanse og kommunikasjon, ble i den sammenheng trukket fram som sentralt. På denne bakgrunn vil jeg i kapittel 2 presentere teori som er valgt i forhold til belysning av studiens problemstilling. Kapittel 3 omhandler studiens metodiske tilnærming og valg av kvalitative intervjuer som datamateriale. Studiens funn i form av kategorier basert på analyse av intervjuene presenteres i kapittel 4, for deretter å bli drøftet i forhold til teori i kapittel 5. Avslutningsvis vil drøftingen sammenfattes i kapittel 6. Her vil også noen implikasjoner for videre forskning presenteres.

2. Teoretisk utgangspunkt

Gjennom den teoretiske innrammingen som er gjort innledningsvis har det utkrystallisert seg tre tematiske områder. Disse har jeg valgt som utgangspunkt for å belyse problemstillingen: *Hvordan opplever ledere lytting i sin utøvelse av lederskap?* Systemtenkning og den skapende dimensjonen er grunnleggende innenfor bærekraftig lederskap og vil utdypes i første del. Andre del vil omhandle det relasjonelle perspektivet og knytter an både til lederskap som sosial interaksjon og til lytting som en vesentlig del av samspillet mellom mennesker. I siste del presenteres teori om lytting.

2.1. Systemtenkning, felles skapelse og innovasjon

Sentrale verdier i bærekraftig lederskap er helhetsorientert forståelse av mennesker, virksomheter og samfunn (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Senge m.fl. (2007) refererer blant annet til Bohm og det han kaller fragmentering; et syn på universet og oss selv som adskilt fra hverandre og naturen, som den skjulte kilde til de sosiale, politiske og miljømessige katastrofer verden står overfor. Forbundethet som organiserende prinsipp påpekes som et avgjørende trekk ved det nye verdensbildet (ibid). Senge (2004) har kalt systemtenkningen for den femte disiplin som samler og integrerer fire andre disipliner; personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner og teamlæring, til en helhetlig teori og praksis. Senge (ibid.) har i den forbindelse satt fokus på den lærende organisasjon og knytter læringsbegrepet opp mot det greske ordet ”metanoia”, som betyr en mental forandring eller endret tankesett. Senge m.fl.(2010) framhever en nødvendig bevegelse fra reaktiv problemløsning til fornyelse og kreativitet. Et økende fokus på virksomheter som levende systemer basert på felles skapelse og kontinuerlig læring og utvikling, setter lederskap på dagsorden som en kollektiv praksis basert på tillit og gjensidighet (Senge 2004; Senge m.fl. 2007; Senge m.fl. 2010; Bragdon, 2006; Hildebrandt & Stubberup, 2010; Scharmer, 2011).

Medarbeiderdrevet innovasjon og utvikling vil på denne bakgrunn være et kjennetegn i den felles skapende og lærende organisasjonskultur. I følge Darsø (2012) er innovasjon å se muligheter og være i stand til å føre disse mulighetene ut i livet på en verdiskapende måte, ut fra en bred forståelse av begrepet verdi; sosial, kulturell, mellommenneskelig, samfunnsmessig eller økonomisk. Darsø (2012:13) definerer innovasjonskompetanse som ”evnen til at skape innovation ved at navigere effektivt i samspil med andre i komplekse sammenhænge”. Innovasjonskompetanse innebærer ifølge Darsø (2012) å utfordre eksisterende viten med henblikk på å åpne muligheter for ny viten, samtidig som det handler om å kunne utforske det utforskede (ikke-viten), kunne forestille seg det umulige og stille

utforskende spørsmål. Evne til å skape tillitsfulle relasjoner mellom mennesker med forskjellig bakgrunn vil være sentralt (Darsø, 2012). I Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen m.fl., 2011) vises det til at virksomheter som lykkes med dette, blant annet har tillit, åpenhet og samarbeidsorientering som felles kulturelle trekk.

Det kan trekkes en parallell mellom synet på virksomheter som levende systemer av menneskelige fellesskap hvor læring og innovasjon utfoldes med en emergent kvalitet og Rogers' begrep "organismic actualization". "According to Rogers, this is the tendency of the organism to develop all its abilities and dispositions so that it maintains and encourages the organism as a whole" (Kvalsund, 1995/1997: 27). Ifølge Ivey m.fl. (2012) har Rogers' konsept om selvaktualisering (self-actualization) i den senere tid blitt utvidet av andre forskere og teoretikere som fokuserer på begrepet samaktualisering (co-actualization). "Co-actualization involves a process of growth and development that is stimulated by the unique and ongoing relational interactions two or more persons have with one another that result in mutual actualization of untapped human potential for all the people involved" (Ivey m.fl., 2012: 373). Fikse (2013) har relatert samaktualisering (co-actualization) til samskaping (co-creation) blant annet som et begrep innenfor bærekraftig lederskap.

Innledningsvis er lederskap sett i lys av sosial interaksjon. Gjennom denne delen har det blitt tydeliggjort hvordan systemtenkning, samarbeidsprosesser, felles skapelse og innovasjon, innenfor bærekraftig lederskap, henger sammen med relasjonsperspektivet. I neste del vil relasjonsperspektivet bli utdypet og vise et møtepunkt mellom rådgivning og lederskap.

2.2. Relasjonsperspektivet

Innledningsvis er rådgivningsperspektivet på lederskap omtalt som forankret i relasjonsdimensjonen. I denne delen vil jeg først utdype dette perspektivet og deretter gå spesielt inn på relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengighet.

Mennesket forstår seg selv og sin eksistens og former sin identitet i en relasjonell kontekst med andre. Med referanse til Buber (1937) består persondimensjonen ikke av individet alene, men av møtet som skjer mellom et jeg og et du (I-Thou) (Allgood & Kvalsund, 1995/1999; 2005.).

Kvalsund og Meyer (2005:15) peker på individets relative karakter og avhengighet til andre: "Et selv *er* derfor ikke, men *blir til* i utvekslingen med de omgivelser kontakten tilbyr". I tråd med at Rogers' begrep selvaktualisering, som tidligere nevnt (2.1.) er utvidet til å omfatte samaktualisering (Ivey m.fl., 2012), kan menneskets forhold til større fellesskap og helheter

inkluderes i Macmurray's (1961/1991) interpersonlige konsept. Dette kommer blant annet til uttrykk hos Kvalsund og Meyer (2005:16) som trekker fram forholdet mellom individet og gruppen i forbindelse med veiledning og læring i grupper: "I gruppeselvet må en tenke realisering av hvert individ, men forstått innenfor rammen av samspillet med de andre, ettersom hver og en utgjør deler i denne større helheten". Allgood og Kvalsund (1995/1999; 2008) ser transformativ læring og utvikling i et relasjonelt perspektiv hvor dialogen (Bohm, 2010) er sentral.

2.2.1. Empati, kongruens, aksept og ømhet

Rogers (1961) framhever tre betingelser som tilstedeværende hvis en relasjon skal fremme den andre personens innenfra kommende kapasitet til vekst, endring og utvikling: *empati*, *kongruens* (ekthet) og *ubetinget aksept*. Disse betingelsene kan også sees som forutsetning hvis dialog skal finne sted (jfr.2.3.). Kvalsund og Meyer (2005) beskriver empati som innføling for å forstå den andres verden samtidig som det innebærer å inkludere forskjelligheten som en del av relasjonen. Kongruens handler om å formidle seg selv til den andre slik at det samsvarer med egne tanker, følelser og verdier (Rogers, 1961). Begrepet aksept peker på en holdning hvor den andres verdighet og unikhhet erkjennes (ibid.). Thorne (1991) har tilført *ømhet* som en fjerde betingelse. Ømhet som følelse og holdning i relasjoner gir rom for å integrere det motsetningsfylte slik at varhet og kraft kan være til stede samtidig (Thorne, 1991 i Kvalsund og Meyer, 2005). Disse betingelsene for relasjoner som understøtter vekst kan sees i sammenheng med Hegel's anerkjennelsesbegrep innenfor dialektisk filosofi (Honneth, 2007).

Ifølge Honneth (2007) omhandler Hegel tre former for gjensidig anerkjennelse: kjærlighet, respekt for mennesket som rettslig person og solidaritet innen menneskelige fellesskap. Disse formene for anerkjennelse knyttes til tre tilsvarende væremåter: emosjonell hengivenhet, kognitiv respekt og sosial verdsettelse. Anerkjennelse innebærer ifølge Schibbye (2002) å kunne innta den andres perspektiv og leve seg inn i den andres subjektive opplevelse. Relatert til en kontekst av lederskap viser blant annet Senge m.fl. (2007) til betydningen av kjærlighet; det å tillate den andre å være en legitim annen. Begrepene "å se med hjertet" (Senge m.fl., 2007) og "ledelse med hjertet" (Hildebrand & Stubberup, 2010) kan i denne sammenheng tjene som metaforer.

Macmurray (1961/1991 i Allgood og Kvalsund, 1995/1999;2005;2008) belyser tre måter mennesker kan inngå i relasjon til hverandre på: *avhengighet*, *uavhengighet* og *gjensidig avhengighet*. Lederskap som relasjonell interaksjon kan sees i lys av disse dimensjonene.

2.2.2. Avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengighet

Fikse (2013) beskriver avhengighet som mønster i en relasjon hvor erfaring av at kontroll, makt og handling ligger utenfor personen selv. Et uavhengig relasjonelt mønster kan oppstå når mennesker beveger seg fra avhengighet til erfaring av selv å ha kontroll. De befinner seg i en posisjon med opplevelse av å kunne velge, fordi de kjenner sine behov og vet hvordan de kan omsettes til tilfredsstillende handling. Uavhengighet blir til gjensidig avhengighet, når følelsen av å være fri til å ta valg og handle også omfatter forståelsen av å leve i en kontekst av gjensidig avhengighet med andre, på varierende måter og i varierende grad (Fikse, 2013). Dette er en holistisk, dynamisk og interaktiv utviklingsteori hvor mennesker kan veksle mellom erfaringer av å være avhengig, uavhengig og gjensidig avhengig, men hvor erfaringer av uavhengighet er en forutsetning for å erfare gjensidighet (Macmurray, 1961/1991; Kvalsund, 1998 i Fikse, 2013). Alle relasjonsdimensjonene kan erfares både positivt og negativt (Kvalsund & Meyer, 2005). Graden av symmetri er økende ettersom en relasjon beveger seg i retning fra avhengighet mot gjensidig avhengighet (ibid.).

Symmetri og asymmetri kan også sees i forhold til begrepene manager og leder.

Ledelsesfilosofen Kirkeby (2010) bruker disse begrepene som referanse til to forskjellige idealtyper for forholdet mellom mennesker (ibid.). Managerens idealtipe karakteriseres som asymmetrisk subjekt – objekt relasjon, hvor begreper som oppdragelse, beherske, styre, føre, adlyde, autoritetstro, underkastelse og ulikhet kan være metaforer for relasjonen. Lederens idealtipe karakteriseres som symmetrisk subjekt – subjekt relasjon, hvor begreper som samtale, undervisning, anmodning, innlevelse, forståelse, gjensidighet og fellesskap kan være metaforer for interaksjonen (Kirkeby, 2010).

Kirkeby (ibid.) med henvisning til Buber (1923/83), ser lederens idealtipe som en enhet mellom den som leder og den som blir ledet. Han peker på at symmetrien i relasjonen strekker seg lenger enn selve atferden, i det den også omfatter den lededes vilje til selvinnsikt og om plikten til å være *med-leder*. Det at *med-ledelse* kan finnes, forutsetter en viten hos begge parter, om at de kun er til i kraft av forholdet til den andre, og lederen er intet verd uten den med-ledede (Kirkeby, 2010:37).

For at lederskap skal kunne fungere bærekraftig må den relasjonelle dimensjonen ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) forankres i gjensidig avhengighet på alle nivåer; individ, virksomhet og samfunn. Bærekraftig ledelsespraksis vil da handle om å ha et forhold til seg selv, til andre mennesker, grupper og organisatoriske helheter. Den enkeltes indre forankring og selvkjennskap vil påvirke hvordan og hvor dypt man som leder kan forbinde seg med

andre mennesker og omgivelsene (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Dette samsvarer med vektleggingen av lederens selvinnsikt og indre utvikling innenfor rådgivningsperspektivet slik det blant annet er omtalt av Kvalsund (i Allgood & Kvalsund, 2005). Scharmer (2011:15) viser i sin forskning til en uttalelse av Bill O' Brian: "at spørsmålet om en intervensjon lykkes eller ikke, faktisk avhenger av *den indre tilstanden* hos den som gjør intervensjonen". Lytting blir derfor viktig og er nøye sammenvevd med relasjonsperspektivet.

2.3. Lytting

Innledningsvis er lytting definert med referanse til Bodie (2011), Wolvin (2010) og Nichols (2009). Det kinesiske tegnet for "å lytte" består ifølge Beall av tegnene "ear, you, eyes, undivided attention and heart" (i Wolvin, 2010:233). Ifølge Nichols (2009:15) har lytting to formål: "taking in information and bearing witness to another's experience." Kvalsund (2006:7) omtaler lytting som "den grunnleggende oppmerksomhetsferdigheten, og den kan være passiv, aktiv, fokusert eller helhetlig". I de nevnte definisjonene av lytting som kommunikasjon ser jeg helhetlig sansning, empati og oppmerksomhet som sentrale elementer.

Utgangspunktet for å beskrive lytting som kommunikasjon i denne delen har vært definisjoner som primært knytter an til den empatiske dimensjonen. Nichols (2009) påpeker at empatisk lytting, selv om den er basert på innlevelse og imaginasjon, fundamentalt sett er reseptiv og ikke kreativ. Gjennom Scharmer's (2011) modell for kommunikasjon, som presenteres i neste del, framstår empatisk lytting fordypet og lyttingens kreative potensial er tydeliggjort.

Lytting omtales i litteraturen av noen som kompetanse og av andre som kapasitet. Fikse (2013) relaterer kapasitet til adaptive utfordringer i lederskap og kompetanse til tekniske utfordringer. I litteraturen som refereres i denne studien ser det ut til at meningsinnholdet i kompetansebegrepet dekker det samme som kapasitet. Begrepet ledelseskapasitet kan ifølge Fikse (2013:9) beskrives som "kvaliteten av oppmerksomhet og intensjon som lederen bringer med seg inn i enhver situasjon" (min oversettelse).

2.3.1. Samtalemønster og lytteformer

Scharmer (2011) bygger på egen forskning og blant andre; Argyris, Bohm, Isaacs, Schein og Varela når han presenterer en kommunikasjonsmodell som omfatter fire samtalemønstre og lytteformer (fig.1.) Det kan trekkes en parallell til Moxnes' (1989/2012:73-75) modell for kommunikasjonsnivåer i grupper (KONI). Moxnes' utgangspunkt er en tenkt dimensjon av kommunikasjon av *ikke-selvet* gjennom *det kjente selvet*, *det blinde selvet* til *det ukjente selvet*. Moxnes (ibid.) skisserer 7 kommunikasjonsnivåer eller samtaleformer: *debatt*,

slabberas, betroelser, feedback, privat selv, encounter og transcendens. Sannsynligheten for endring er ifølge Moxnes (ibid.) større jo høyere på denne dimensjonen en samtale foregår, og han knytter overvinnelse av angst til overgangene mellom nivåene. Jeg har imidlertid valgt å bruke Scharmer's modell (fig.1. og vedlegg 1.) fordi jeg oppfatter det slik at den utdyper og tydeliggjør lytteprosessens dypere nivåer; encounter og transcendens hos Moxnes.

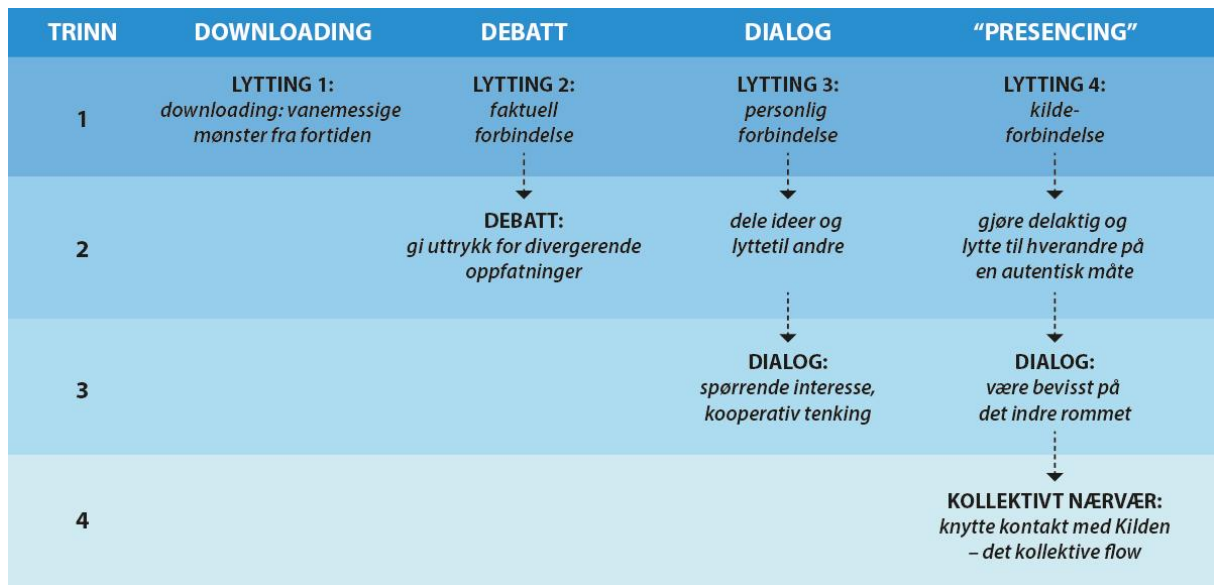


Fig.1. Utviklingen av samtalemønster (Scharmer, 2011). Kopiert med tillatelse fra Otto Scharmer.

Downloading

Den første lytteformen kaller Scharmer (2011) downloading og er preget av å bekrefte vante forestillinger. Samtalen kjennetegnes av å være indirekte, basert på konvensjoner og høflig snakk. Organisatorisk hindrer det en gruppe å snakke om de virkelige problemene.

Debatt og faktisk lytting

Den andre lytteformen er faktaorientert og samtalemønsteret betegnes *debatt*. Her er samtalen preget av et "åpent sinn", hvor en ser med friske øyne og lyttingen er rettet mot fakta og informasjon som er forskjellig fra det vi allerede vet. Dette kommunikasjonsmønsteret kan preges av kamp om argumenters gyldighet, men ifølge Scharmer (2011) kan det også i noen sammenhenger være organisatorisk nyttig fordi det viser *forskjellige* synspunkt.

Dialog og empatisk lytting

Komplekse problemstillinger krever ifølge Scharmer (2011) refleksjon over og endring av antakelser og tenkemåter. Det tredje samtalemønsteret beskriver derfor en bevegelse mot *dialog* og empatisk lytting. Det vises til en definisjon av dialog som "kunsten å tenke sammen eller evnen til å aktivere den kollektive intelligensen" (Isaacs, 1999 i Scharmer, 2011:264).

Bohm m.fl. (1991:3) sier om dialogen: ”The image it gives is of a river of meaning flowing around and through the participants”.

Empatisk lytting kjennetegnes ifølge Scharmer (2011) av et ”åpent hjerte” hvor deltakerne stiller interesserte spørsmål og utfordrer egne synspunkt og antakelser. Goleman (1998) poengterer betydningen av EQ i lederskap og påpeker at empati er den dimensjonen som lettest oppfattes av andre. Goleman (1998:100) sier om empati i konteksten lederskap: ”...it, doesn't mean adopting other people's emotions as one's own and trying to please everyone. (...) Rather, empathy means thoughtfully considering employee's feelings – along with other factors – in the process of making intelligent decisions.”

Torbert m.fl. (2004) illustrerer også en god kommunikasjonsprosess og framhever ”Inquiring” som den vanskeligste delen. ”Inquiring” involverer å stille spørsmål og åpne for utforsking for å kunne lære av andre, og det er her lyttingen og samspillet settes på prøve. Kvalsund og Allgood (2008) framhever at dialog finner sted innenfor relasjonsmønster av gjensidig avhengighet, integrerer forskjellighet og fremmer transformativ læring. Sett i sammenheng med lederskap og kvaliteten på lederens resultater, har Bang og Middelfart (2010) i en studie funnet klart samsvar mellom dialogisk kommunikasjon og kvaliteten på lederens resultater i en gruppe.

Skapende nærvær og generativ lytting

Det fjerde samtalemønsteret kaller Scharmer (2011) *presencing*. Begrepet *presencing* er satt sammen av *presence* og *sensing* og oversatt til norsk som *skapende nærvær*. Lyttingen betegnes her som generativ eller som; ”listening from the emerging field of future possibility” (Scharmer, 2009:2). En slik lyttekapasitet krever ifølge Scharmer (2009; 2011) ”åpen vilje” hvor opplevelsen av forbundethet med en større helhet; kontakt med en dypere intensjon og mening, overtar for jegets fastholdelse i kjent identitet. I en gruppe oppstår det ifølge Scharmer (2009; 2011) et felles felt av nærvær i en utvidet mer langsom tidsopplevelse og en kollektiv flyt som det skapes eller handles ut fra. Gjennom fordypelse preges dialogen mer av stillhet samtidig som den inkluderer lytteren(e)s eget indre rom. Dialogen blir i følge Scharmer (ibid.) mer autentisk etter hvert som den utfolder seg og felles skapelse skjer ofte med utgangspunkt i opplevelse av vendepunkt eller ”sprekker” hvor nye muligheter oppstår. Læring basert på fortidens erfaringer og vaner (reaktiv problemløsning) kan gjennom fordypelse av lytting og samtale utvides til læring basert på sansning av det som kommer oss i møte, men som enda ikke er helt tydelig. Skapende nærvær knytter an til spørsmål omkring den dypere mening eller hensikt i det vi gjør og vårt høyeste framtidige potensial (ibid.).

Overskridelse av hindringer

Bohm m.fl. (1991) påpeker at en viktig fase i dialogen skjer når gruppen begynner å overskride observerte hindringer og trer inn i ukjent territorium. Overskridelsen fra downloading til debatt (åpent sinn) og videre til dialog (åpent hjerte) og fordypelsen i skapende nærvær (åpen vilje) skjer via refleksive prosesser som gjentar seg syklisk i tre faser: 1. Suspensjon av erfaringsbasert forforståelse og vante antakelser. 2. Re-dirigering av oppmerksomheten fra det ytre mot det indre 3. Gi slipp eller akseptere erfaringen (Depraz m.fl., 2002; Scharmer, 2011; Kvalsund, 2005). Bohm m.fl. (1991:6) sier om suspensjon at det involverer: "attention, listening and looking and is essential to exploration". Suspensjon kan ifølge Depraz m.fl.(2003) innledes på tre måter; 1. En ytre hendelse fungerer som igangsetter. 2. En annen person oppmuntrer til suspensjon. 3. Selvinnsikt forteller om behovet for suspensjon. En modell som illustrerer den beskrevne prosessen finnes som vedlegg (2).

Innledningsvis i denne teoridelen påpekte jeg at oppmerksomhet og lytting er tett forbundet. Scharmer (2011) knytter begrepet oppmerksomhetsfelt til de fire kommunikasjonsmønstrene som er presentert. Dette vil utdypes videre.

2.3.2. Oppmerksomhetsfelt

Ifølge Scharmer (2011) er det tre perspektiver en leder kan arbeide ut fra. Fokus kan være på *hva* (resultatene), *hvordan* (prosessene) og *det indre sted det ledes fra* (hvem). Det siste perspektivet omhandler kilden til eller opprinnelsesstedet for bevissthet og intensjoner, og Scharmer (ibid.) betegner det som "det blinde punktet" i vår tids tilnærming til lederskap. Kjernepunktet i lederskap er ifølge Scharmer (2011) å flytte *det indre rommet* eller *oppmerksomhetsfeltet* som våre handlinger stammer fra, både individuelt og kollektivt. Samtidig understrekes det at bevegelsen gjennom oppmerksomhetsfeltene ikke er lineær eller sekvensiell, men eksistere samtidig og kommer til syne i form av skift (ibid.).

Scharmer (2011) påpeker videre at oppmerksomhetsfelt kan skapes ut fra fire posisjoner og at de samme aktivitetene utført av samme person i de samme omgivelser, kan ha forskjellige resultater alt etter hvilket oppmerksomhetsfelt de utføres fra: "Jeg lytter (på denne måten), derfor skapes (dette resultatet)" (ibid.:20). Oppmerksomhetsfeltene beskrives slik: 1. *Jeg -i- meg*: det jeg oppfatter baseres på den måten jeg ut fra vane ser og tenker på. 2. *Jeg -i- det*: det jeg oppfatter med alle mine sanser åpne og et åpent sinn. 3. *Jeg -i- deg*: det jeg konsentrerer meg om og føler med hjertet åpent. 4. *Jeg -i- nået*: det jeg forstår fra mitt innerste vesen ved å oppfatte med min åpne vilje (ibid:18-19).

Oppmerksomhetsskiftet fra jeg -i- det til jeg -i- deg er knyttet til ”åpent hjerte” og dialog. Det kan sees i sammenheng med Buber’s (1937) bevegelse fra ”jeg – det” til ”jeg – du” relasjon (jfr. 2.2.). Jeg -i- nå er knyttet til ”åpen vilje” og skapende nærvær hvor forbindelsen til vekst og kreativt framtidspotensial bringes inn i nået. En parallell til dette kan finnes i Kvalsund’s (2005:44) referanse til begrepet ”specious present” som en betegnelse på at erfaringen av et fenomen viser seg ”her og nå” og holdes fast i oppmerksomheten i et utvidet tidsrom som overskrider den lineære ”klokketiden”.

Scharmer (2011) framhever at ettersom dialogen fordyper gjennom empatisk og generativ lytting vil deltakerne, både som enkeltpersoner og som gruppe, utvikle en indre observatør som gjør at de kan se seg selv og verden som del av den skapende prosessen. Dette kan relateres til Jordan (2002), som basert på Kegan (1982; 1994), beskriver prosessen fra self-awareness til meta-awareness og the witness self. Jordan (2002:1) beskriver self-awareness som; ”awareness of the behavioral habits, emotions, desires, thoughts and images that tumble through our being.” Ved å bli oppmerksom (bevisst) på et aspekt av hva som foregår i det indre kan det bli mulig å forholde seg til det som skjer som objekt. Gradvis kan det etableres og utvikles et ”vitneselv” i form av oppmerksomhet som frigjøres fra opplevelsen av å være identisk med sinnets innhold og etablerte vanemønstre. Jordan (ibid.) beskriver i denne sammenheng en prosess gjennom tre stadier: *noticing*, *interpreting/ evaluating* og *transforming*. Den siste fasen handler om at identitetsfølelsen i økende grad forvandles og stabiliseres i oppmerksomhetens vitneposisjon.

Jordans (2002) beskrivelse av awareness prosessen og Scharmers beskrivelse av oppmerksomhetsskiftet fra jeg -i- deg til jeg -i- nå, kan også sees i sammenheng med mindfulness (oppmerksomt nærvær) slik det blant andre er beskrevet av Kabat-Zinn (1994). I en av forløperene til Scharmers (2011) ”Teori U”, boka ”Skabende Nærvær” (Senge m.fl., 2007:249) framheves det at den sentrale kapasitet for å kunne bevege seg i framtidfeltet er nærvær: ”Til at begynne med oppfattede vi nærvær som det at være fuldt bevidst og oppmerksom i det indeværende øjeblik. Men så kom vi mer og mer til at se nærvær som en dybtgående lytten”.

I dette kapittelet er det teoretiske utgangspunktet for å belyse studiens fokus formidlet i tre deler; systemtenkning og den skapende dimensjonen i bærekraftig lederskap, relasjonsperspektivet og lytting. Videre vil neste kapittel beskrive studiens metodiske tilnærming.

3. Metode

Dette kapittelet omhandler studiens forskningstilnærming og de sentrale metodiske valg som er gjort underveis i forskningsprosessen. Kvale og Brinkmann (2009:99) viser til at den opprinnelige greske betydningen av ordet metode er: *"veien til målet"*. Kapittelet beskriver veien som er valgt. Det starter med begrunnelse for valget av kvalitativ intervjustudie med en fenomenologisk tilnærming. Deretter blir det gjort rede for gjennomføring av datainnsamling og transkribering. Videre blir prosessen med å analysere datamaterialet sett i lys av elementer fra den konstant komparative tilnærmingen. Kvaliteten på forskningen blir vurdert med utgangspunkt i sentrale kriterier og etterfulgt av etiske vurderinger knyttet til gjennomføringen av studien. Avslutningsvis presenteres refleksjoner rundt meg selv som forsker.

3.1. Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig forskning skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder, og problemstillingen danner den viktigste ledetråden i forhold til valg av metodisk tilnærming. (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). En viktig målsetting med kvalitative studier er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2009). Denne studiens fokus er utforskning av lederes bevissthet og refleksjoner omkring opplevelsen og erfaringen av fenomenet lytting i utøvelsen av lederskap. En kvalitativ intervjustudie med fenomenologisk tilnærming er vurdert opp i mot å gjennomføre en kasusstudie. I forhold til problemstillingen er det et poeng å ha mer enn en forskningsdeltaker, fordi noe av hensikten også er å kunne se mulige mønstre og sammenhenger ut fra ulike deltakeres erfaringer og refleksjoner. En kvalitativ intervjuundersøkelse ble derfor vurdert å være mest hensiktsmessig og interessant i forhold til studiens formål.

3.2. Kvalitativ metode

Med en kvalitativ tilnærming er forskeren opptatt av å utvikle forståelse av deltakernes perspektiver gjennom å rette blikket mot deres hverdagshandlinger slik de framkommer i sin naturlige kontekst. (Postholm, 2005). Sentralt i kvalitativ metode er en forståelse av at virkeligheten, og dermed også kunnskap, blir skapt i menneskelig samspill. Gjennom tilnærminger som er preget av nær kontakt mellom forsker og forskningsdeltakere, som intervjusamtaler og deltakende observasjon, skapes det grunnlag for en dypere forståelse av det sosiale fenomen som studeres (Thagaard, 2009). Kvalitativ forskning preges ofte av en induktiv tilnærming hvor forskeren møter sitt forskningsfelt uten forhåndsutarbeidede variabler. Forskeren tilstreber en mest mulig åpen og undersøkende innstilling gjennom å utarbeide temaer i form av undersøkelsesspørsmål, som kan endres underveis i møtet med

deltakernes meningsuttalelser. Den kvalitative forskningstilnærmingen vil samtidig være verdiladet fordi temaene som danner utgangspunkt for studien, vil være uttrykk for antakelser eller forfølere som forskeren har basert på kjennskap til teori, egne erfaringer og eget faglig ståsted. I praksis skjer prosessen i et gjensidig samspill mellom induksjon og deduksjon; mellom forskerens antakelser og empiriske data (Postholm, 2005). Under datainnsamling, transkribering og analyse har jeg bevisst arbeidet med å forsøke å nullstille egne fortolkninger og forståelsesbilder som dannes naturlig i prosessen. Dette fokuset har i økende grad virket bevisstgjørende på hvor virksom og medskapende min subjektivitet og mine valg er i forhold til studiens endelige funn, slik det framkommer i kategorier og underkategorier. Dette arbeidet vil bli nærmere omtalt under avsnitt 3.10. *Meg selv som forsker*.

3.2.1. Fenomenologi

Fenomenologi er både en filosofi med røtter tilbake til den tyske filosofen Edmund Husserl og en kvalitativ forskningsdesign. Fenomenologisk filosofi kan forstås som ”læren om det som viser seg”, slik det umiddelbart oppfattes av sansene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010:82). Det fenomenologiske vitenskapssyn tar utgangspunkt i enkeltmenneskets indre opplevelse og forsøker å oppnå en forståelse for den dypere meningen i menneskelige erfaringer. Fokus rettes mot det som tas for gitt i en kultur, og det er viktig at forskeren er mest mulig åpen og fordomsfri i forhold til deltakernes erfaringer (Thagaard, 2009).

Fenomenologi som begrep innen kvalitativ forskning peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av deltakerne. En underliggende antakelse i fenomenologien er at virkeligheten er den mennesker selv oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2009). Målet er å nå fram til en undersøkelse av essenser ved å gå fra å beskrive enkeltfenomener til å søke etter deres allmenne vesen. Det dreier seg om å beskrive det gitte så presist og fullstendig som mulig, snarere enn å forklare og analysere (ibid.). Forskeren kan gjennom bruk av intuitiv fantasi og forestillingsevne få tak i essensen, i form av mønstre som danner temaer, i deltakernes varierte erfaringer og refleksjoner. Den fenomenologiske tilnærmingen er underliggende i denne studien både som kunnskapssyn og som forskningsdesign.

3.3. Det kvalitative forskningsintervjuet som datainnsamling

Denne studien baserer seg på intervjuamtaler. Semistrukturerte intervjuer er den vanligste intervjuformen innenfor kvalitativ forskning (Thagaard, 2009). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er formålet med det semistrukturerte forskningsintervjuet å innhente beskrivelse av intervjupersonens livsverden og legge særlig vekt på fortolkninger av meningen med det fenomenet som beskrives. Fokuset i slike intervjuamtaler vil være noen bestemte temaer med

åpne spørsmål hvor rekkefølgen bestemmes underveis. Intervjueren kan på en fleksibel og variert måte stille utdypende oppfølgings spørsmål, og det kan vendes tilbake til et tema flere ganger. På denne måten kan intervjueren følge fortellingen til personen som intervjues og det kan i samtaleprosessen oppstå rom for nyanser, nye momenter, utdypinger og flere vinklinger i deltakerens perspektiver. I løpet av samtalen kan også intervjupersonen bringe temaer på bane, som forskeren ikke har tenkt på.

Synet på intervjusamtalen som et subjekt – subjekt forhold mellom forsker og forskningsdeltaker, hvor en sammen utforsker et tema som begge parter har interesse for, har vært med som en grunnleggende innstilling i møtene med intervjupersonene. Kvale og Brinkmann (2009:101) understreker intervjuerens avgjørende rolle som person, uten at man dermed ser bort fra teknikker og kunnskap: ”Når forskerens person blir det viktigste forskningsinstrumentet, blir forskerens kompetanse og håndverksmessige dyktighet – hans eller hennes evner, følsomhet og kunnskaper – avgjørende for kvaliteten på den kunnskap som produseres”. Kvale og Brinkmann presenterer i tillegg til forskningsintervjuet som et håndverk, flere oppfatninger av den kvalitative intervjuformen. Den tilnærmingen som er valgt i min studie ligger i møtetpunktet mellom intervju som håndverk og det de betegner intervju som kunststart.” Intervju oppfattet som kunststart involverer intuisjon, kreativitet, improvisasjon og regelbrudd” (ibid:102).

Jeg har gjennom hele forskningsprosessen reflektert over og forsøkt å finne en balanse mellom egen kreativitet og den systematikk som metodelæren oppfordrer til. Forholdet mellom språk og stillhet har også vært et tema for refleksjon. Intervjuets medium er språket og mye kan verbaliseres samtidig som relasjonelle og tause aspekter, som for eksempel kontaktskaping, intonasjon, lengden på pauser og kunsten å lytte, har stor betydning (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg erfarte at mitt språk om temaet ga mer eller mindre mening og direkte gjenklang hos intervjupersonene. Ofte opplevde jeg at språket mitt og spørsmålene virket åpnende på måter som bidro til dype refleksjoner. Spesielt i et av intervjuene erfarte jeg utfordringer omkring hvordan mine spørsmål ble oppfattet. Skulle jeg utdype min intensjon og min mening eller la deltakeren få være i fred med sin fortolkning? Dette var valg som måtte tas raskt i samtalen, og de ville påvirke retningen for samtalen videre (ibid). Det viste seg at det intervjuet som virket mest utfordrende å gjennomføre, bidro på rike måter til å nyansere forskningstemaet. Jeg opplevde i intervjusituasjonen en spenning mellom intensjonen om å skape rom for en åpen og utforskende holdning og mitt eget behov for kontroll. Skapende frihet kan oppleves som ’å gå ut på dypt vann’. Når behovet for å styre

retningen noen ganger tok over, kjentes det mer ut som 'å trå vannet'. Jeg har gjort refleksjoner omkring spørsmålet om mer erfaring med forskningsintervjuer for min del, kan bidra til økende mot i forhold til å tillate intervjusituasjonen å gå mer i retning av kunstart.

3.4. Valg av forskningsdeltakere

I en fenomenologisk intervjustudie er formålet kunnskapsutvikling gjennom å skape gjenkjennelse og refleksjon hos leseren av forskningsteksten. Antall forskningsdeltakere er derfor lavt; 3-25 er det som anbefales (Postholm, 2005). I en studie av dette omfang vurderes et utvalg på 3 intervjupersoner som tilstrekkelig. Som tidligere nevnt ble utvalget utvidet til 4 deltakere. Kvalitative studier baseres på *strategisk utvalg*, det vil si at deltakerne i studien velges ut fra egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante i forhold til problemstillingen og det teoretiske perspektivet (Thagaard, 2009). Alle ledere vil i utgangspunktet tilfredsstillende kravet om erfaring med forskningstemaet. Ut fra studiens formål har ledetråden i forhold til utvelgelse vært at deltakerne har utvist engasjement i forhold til forskningstemaet og at det var grunn til å tro at de kunne bidra med meningsfulle erfaringsbaserte refleksjoner. Intensjonen har vært å sette lys på lytting som holdning og kvalitet i lederes væremåter og ut fra det har jeg søkt i retning av virksomheter med et visst spillerom for utvikling og fokus på relasjonsledelse. Variasjon i forhold til virksomhetsområde og kjønn ble vurdert som ønskelig i forhold til belysning av problemstillingen. Det lyktes å oppnå kontakt med to personer av hvert kjønn; en leder innen helse, en innen næringsutvikling, en fra kultursektoren og en innen helsereelatert kunnskapsutvikling. Deltakerne er i anonymisert form nærmere presentert i analysedelen (4.1.). Deltakerne er hovedsakelig rekruttert via mitt eget nettverk. En person er forespurt på bakgrunn av en medieomtale som vekket min nysgjerrighet.

3.5. Gjennomføring av datainnsamlingen

Intervjusamtalene ble gjennomført ved hjelp av lydopptak. Dette bidro til å sikre at det verbale budskapet kom med på en mest mulig helhetlig måte, både i forhold til innhold og det som kommer til uttrykk gjennom stemmebruk, rytme og stemning i samtalen. Selv kunne jeg ha fokus på samtalepartneren og egen tilstedeværelse i situasjonen. 3 av intervjuene ble gjennomført i juni mens det siste, på bakgrunn av praktiske årsaker, ble gjort i september 2012. Det ble gjennomført et prøveintervju med tanke på å teste ut intervjuguiden og meg selv som intervjuer i en forskningskontekst. På forhånd ble det avtalt at hvis intervjusamtalen skulle vise seg å resultere i formålstjenlige data så skulle den inngå i studien. Siden det som kom fram umiddelbart virket som en rik beskrivelse av temaet, valgte jeg å inkludere prøveintervjuet og utvide studien fra 3 til 4 deltakere. Intervjuguiden (vedlegg 5.) hadde en dramaturgisk inndeling i fire sekvenser; en innledende del som ga deltakerne mulighet til å si

litt om seg selv, sin bakgrunn og sitt lederskap og en hoveddel omkring temaet lytting som var inndelt i tre sekvenser med tanke på fordypning av temaet. Det ble innledningsvis også skapt rom for at deltakerne kunne bli litt kjent med meg. I praksis forløp de fire intervjuene forskjellig. Min innstilling var å forsøke å følge den enkeltes engasjement og fortelling slik det opplevdes mest mulig naturlig, samtidig som temaene skulle danne en ramme som det hele utfoldet seg innenfor. Erfaringen kan best illustreres gjennom metaforen 'dans'; en dans som veksler mellom løs improvisasjon og en fastlagt koreografi. Samtalene ble gjennomført på deltakernes arbeidsplasser, enten på deres kontorer eller på et nøytralt møterom, alt etter hva som passet for deltakerne. Min fornemmelse var at å gjennomføre samtaleintervjuene i den naturlige konteksten bidro til å skape nærhet til temaet. I et tilfelle hvor vi satt på intervjupersonens kontor kom det noen avbrytelser utenfra. Det kunne oppleves som forstyrrelser samtidig som det også ga et blikk inn i arbeidssituasjonen og dermed bidro til belysning av temaet vi snakket om.

En målsetting med kvalitative intervjuer er å stille spørsmålene på en måte som inviterer til å gå i dybden gjennom refleksjon og fyldige svar (Thagaard, 2009). Gjennom intervjuprosessen la jeg vekt på å signalisere interesse for det som ble sagt og invitere til utdyping gjennom spørsmål som inviterte til å si mer og gi mer nyanserte svar. Jeg etterspurte følelsesmessige reaksjoner når det opplevdes relevant og synliggjorde egne fortolkninger for å sjekke ut min forståelse av samtalepartneren og gi mulighet for flere kommentarer. Jeg etterspurte også noen ganger eksempler som kunne konkretisere og bidra til levende beskrivelser. Denne tilnærmingen er i tråd med det Rubin og Rubin omtaler som strategier forskeren kan bruke for å få data som oppfyller formålet i en kvalitativ forskningstilnærming (Rubin & Rubin, 2005:140-144, i Thagaard, 2009). "Kommentarer som gir uttrykk for intervjuerens forståelse, kan gi utgangspunkt for en dialog om meningen i informantens utsagn" (Thagaard, 2009: 92). Med dette utgangspunkt erfarte jeg at ulik oppfatning av mening i noen tilfeller kunne bli klargjort, samtidig som det kom flere spontane tilbakemeldinger fra intervjupersonene som tydet på at det oppsto nye oppdagelser og innsikter under samtaleforløpet. Ved gjennomlytting av opptakene oppdaget jeg noen ganger at det kunne ligge annen mening i enkelte utsagn enn det som var min umiddelbare forståelse uten at det ble fanget opp i situasjonen og sjekket ut.

3.6. Transkribering og språklige utfordringer

Kvale og Brinkmann (2009) påpeker at transkripsjon, ut fra et språklig perspektiv, er oversettelse fra talespråk til skriftspråk som innebærer vurderinger og valg av konstruksjoner

underveis. De beskriver transkripsjon som en transformasjon fra en form til en annen, og at det talte og skriftlige språk innebærer viktige forskjeller. Transkripsjoner er i den forstand abstraksjoner snarere enn gjengivelser:

Lydopptaket av intervjuet innebærer en første abstraksjon fra de samtalende personers direkte fysiske tilstedeværelse, og det medfører tap av kroppsspråk, for eksempel kroppsholdning og tekster. Transkripsjonen av intervjusamtalen til en skriftlig form innebærer enda en abstraksjon, der stemmeleie, intonasjon og ånderett går tapt (Kvale & Brinkmann, 2009:187).

På bakgrunn av mitt skrivetempo på pc viste det seg å fungere bedre å utføre transkripsjonene for hånd, for deretter å overføre til pc. Selv om dette ble en tidkrevende prosess så var min erfaring at det styrket prosessen med innlevelse og tilegnelse av datamaterialet. Det første intervjuet ble transkribert umiddelbart etter gjennomføring. Det viste seg nyttig for å bli bevisst min egen intervjustil og formulering av spørsmål, men først og fremst styrket det min tiltro til betydningen av forskerens evne til å være tilstede i hvert møte som en unik begivenhet (Brown, 1996). De to neste intervjuene ble transkribert to måneder etter gjennomføringen mens det siste ble transkribert umiddelbart. Som del av anonymisering valgte jeg å utføre transkripsjonene på bokmål. Pauser og latter er registrert i de tilfeller jeg opplevde at det hadde betydning for meningsinnholdet i det som ble sagt. Ut fra samme begrunnelse er intonasjonsmessige understrekninger noen ganger tatt med. De fleste fyllord er utelatt for å øke lesbarheten. Den største utfordringen har kanskje vært å gjøre valg omkring hvor setninger begynner og slutter. I følge Kvale og Brinkmann (2009) passer begrepet setning i den skriftspråklige tradisjonen og er ikke lett å overføre til talespråket, som snakkes mer flytende i lengre sekvenser. Hvor man skal sette punktum og komma, er en fortolkningsprosess i seg selv. En transkripsjon vil derfor alltid være en av flere mulige konstruksjoner av det samme muntlige utsagnet.

3.7. Analyseprosessen

Analysearbeidet foregår i praksis gjennom hele prosessen fra datainnsamlingen starter. (Postholm, 2005). Allerede under den første intervjusamtalen begynte sentrale temaer å utkrystalliseres. Den fokuserte fasen av analyseprosessen startet etter datainnsamling og transkripsjon. I analysearbeidet har jeg på bakgrunn av grundig gjennomlesning av de transkriberte intervjuene, valgt å skrive et fortettet sammendrag av hvert enkelt i form av et narrativ på 3-5 sider. Sammen med de transkriberte tekstene og refleksjoner jeg har skrevet ned underveis i datainnsamlingen, dannet disse fortellingene grunnlaget for analysen. Jeg opplevde at fortellingene bidro til å synliggjøre essensen i materialet og tydeliggjøre likheter og forskjeller i deltakernes opplevelse og perspektiv. Som tidligere nevnt under avsnittene

3.2. og 3.3. er en induktiv tilnærming hvor forskeren forsøker å ha en mest mulig åpen og utforskende innstilling, sentralt i kvalitativ metode. I analysearbeidet har jeg arbeidet med å bevisstgjøre og prøve å tilsidesette egne fortolkninger av datamaterialet. Intensjonen har vært å la teksten få tale over tid i en mest mulig åpen dialog med meg som forsker, med tanke på at formdannelsen i kategorier ikke skulle bli fastlåst omkring bestemte temaer på et unødvendig tidlig tidspunkt. Dette arbeidet blir nærmere omtalt under avsnitt 3.10. *Meg selv som forsker.*

I analysen av datamaterialet har jeg valgt å bruke elementer fra den konstant komparative analysemetoden (Postholm, 2005; Dalen, 2004). Dette er en analysemetode som anses egnet til analyse av fenomenologiske intervjuer hvor koding og kategorisering av datamaterialet er vesentlig. Metoden er utviklet av Strauss og Corbin innenfor metodetilnærmingen Grounded Theory. Bortsett fra at det er benyttet elementer fra den konstant komparative analysemetoden så er denne studien forøvrig ikke fundert på Grounded Theory.

Den konstant komparative analysemetoden vektlegger interaksjon mellom empiri og forsker og dermed mellom empiri og teori (Strauss & Corbin, 1990;1998 i Postholm, 2005).

Kodingsprosessen foregår gjennom systematisk sammenligning av tematiske likheter og forskjeller i datamaterialet i den hensikt å få fram nyanser og variasjoner (Dalen, 2004). Forskeren søker gjennom kodingsprosessen systematisk å skape kategorier ut fra sentrale temaer som kommer til syne i datamaterialet. Kategoriene og forbindelsen mellom dem danner et uttrykk for en essens av temaet. Hensikten er å få en fyldig beskrivelse og belysning av forskningstemaet gjennom ulike perspektiver (Postholm, 2005). Den konstant komparative analysemetoden presenteres av Corbin og Strauss (Postholm, 2005) i de tre trinnene *åpen koding, aksial koding og selektiv koding*, som i praksis representerer ulike nivåer som heller overlapper enn følger etter hverandre i prosessen. Dalen trekker fram begrepet *teoretisk sensitivitet* (Glaser, 1978; Strauss; 1987; Strauss & Corbin:1998 i Dalen, 2004) som sentralt innen Grounded Theory. Begrepet peker på forskerens evne til å fange noe eksistensielt i intervjupersonenes uttalelse. Det kan ofte være vanskelig å sette ord på når i prosessen en erkjennelse eller innsikt oppstår (Dalen, 2004). Erfaringen min var at innsikt og ideer i form av temaer og mulige kategorier oppsto i pausene mellom aktivt arbeid med teksten.

I den første fasen av analysen, som kalles *Åpen koding* konsentrerer forskeren seg om å gå nøye gjennom materialet med tanke på å gi de ulike fenomenene et navn eller en beskrivelse (Postholm, 2005). Analyse betyr å ta noe fra hverandre, og strategier som benyttes i prosessen er å stille spørsmål og foreta sammenligninger mellom ulike deler av datamaterialet (Stake, 1995 i Postholm, 2005). Min erfaring var at det i fasen med åpen koding var hensiktsmessig å

forsøke å lytte til datamaterialet med en mest mulig intuitiv fornemmelse. Gjennom flere gangers lesning av hvert enkelt intervju med tilhørende fortelling, skrev jeg stikkord i margin som siden ble overført til post-it lapper som jeg klistret opp på en vegg og sorterte ut fra tematisk sammenheng. Til slutt ble stikkord for hver intervjuperson samlet under noen tematiske overskrifter og overført til et eget ark. Jeg satt igjen med 5-9 temaer på hver av de fire deltakerne som videre i prosessen ble fortettet til følgende sentrale temaer: *Syn på lederskap, engasjement i oppdraget/vilje til utvikling, medarbeiderne som verdi/anerkjennelse, det handler om mer enn å høre med undertemaer; å bry seg om, å se, tilstedeværelse, dialog/åpenhet, lederen som instrument med undertemaer; indre balanse, betingelser/hindringer for lytting, balansenøkler(selvinnsikt, selvivaretagelse).*

I den andre fasen av analysen; *aksial koding*, er fokuset i økende grad rettet mot å se på sammenhengen i kategoriene. Hensikten er å videreutvikle kategoriene analytisk ut fra deres innhold og eventuelt utvikle underkategorier (Postholm, 2005). Temaene fra den åpne kodingen samlet seg her omkring tre hovedkategorier: *syn på lederskap, lytting handler om mer enn å høre og lederen selv som lyttingens instrument*. Denne fasen erfarte jeg som både systematisk og kreativ. Jeg arbeidet i nær kontakt med datamaterialet gjennom forsøk på å fordype innlevelsen og samtidig legge merke til responser som oppsto i meg selv i form av innsikter og ideer omkring hva hver kategori innholdsmessig handlet om, og hvordan de ulike temaene var forskjellige og samtidig hang sammen. Opplevelsen kan best illustreres med metaforen 'å kna i leire'; å skape ut fra en ide som bare anes, men som sakte men sikkert kommer til syne som en kombinasjon av den opprinnelige vage ideen og noe helt nytt. Etter prosessen med åpen og aksial koding satt jeg igjen med tre hovedkategorier og underkategorier til hver av dem. Kategoriene har fått navn delvis ut fra min forståelse og teoribakgrunn og delvis etter ord og uttrykk forskningsdeltakerne har brukt, også betegnet "in-vivo"-kategorier (Glaser 1978:70, Strauss, 1987:33 i Postholm, 2005).

Kategoriene gjennomgikk små endringer og fant sine endelige betegnelser i den siste fasen av analysen, som omtales *selektiv koding*. Etter å ha funnet fram til kjerne-kategorier og tydeliggjort forbindelsen mellom dem, er målet i denne fasen å samle delene til en overordnet forståelse av, eller fortelling om, det som framstår som det mest sentrale i forhold til fenomenet som studeres (Dalen, 2004). Resultatet av denne omfattende analyseprosessen presenteres i sin helhet i analysedelen, kapittel 4 og videreutvikles i studiens drøftingsdel, kapittel 5.

3.8. Kvalitet i studien

Lincoln og Guba (1985, i Dalen, 2004) drøfter med utgangspunkt i validitetssystemet til Cook og Champell (1979) fire kriterier for sikring av kvalitet i kvalitative studier: *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet*.

Troverdighet er knyttet til spørsmålet om metodens egnethet i forhold til å belyse den aktuelle problemstillingen. Intervju med en fenomenologisk tilnærming har vist seg velegnet til å belyse problemstillingen. Valg av metode har blitt styrket gjennom opplevelse av hvordan ny mening og erkjennelse flere ganger oppsto overraskende hos begge parter i intervjusamtalen. Et fenomen som lytting, oppfattet som ikke-verbal og taus kunnskap, må kanskje erkjennes språklig for å kunne bevisstgjøres, læres og omsettes i handling. Jeg har i ettertid likevel tenkt på om en mindre språklig metode som supplement, kunne bidratt til å styrke intervjustudien.

Kunnskapen som produseres i et forskningsintervju skapes av selve samspillet i den spesielle situasjonen som oppstår i det enkelte møte mellom forsker og intervjuperson og troverdighet sikres dermed gjennom forskerens forskningskvalitet (Kvale & Brinkmann, 2009; Postholm, 2005). Bevissthet omkring intersubjektiv kommunikasjon har vært sentralt i studien. I avsnittet *Meg selv som forsker* (3.10.) utdypes det hvordan jeg har arbeidet med å bevisstgjøre mitt eget forhold til forskningstemaet og forskerrollen gjennom prosessen fra tematisering til rapportering (Kvale & Brinkmann, 2009). Ifølge Postholm (2005) kan *Member Checking* bidra til å sikre kvalitet i kvalitative studier. 3 av deltakerne åpnet for å gi tilbakemeldinger på datamaterialet og har på forespørsel lest gjennom analysedelen med tanke på gjenkjennelse.

Kunnskapen i en kvalitativ studie er kontekstuell. *Overførbarhet* er knyttet til det Postholm (2005) betegner *naturalistisk generalisering* og relateres til studiens nytteverdi for andre. Denne nytteverdien vil være avhengig av om den enkelte leser kjenner seg igjen i settingen og funnene som er gjort i studien. En måte å legge til rette for naturalistisk generalisering er gjennom grundige og *tykke beskrivelser* (Geertz, 1973 i Postholm, 2005) hvor leseren kan oppleve gjenkjennelse og gjennom refleksjon overføre kunnskapen til sin egen situasjon. Studiens kontekst i form av tykke beskrivelser framkommer gjennom dette metodekapitlet og i analysekapitlet hvor deltakernes perspektiver blir synliggjort.

Studiens *pålitelighet* framkommer gjennom metodekapitlets beskrivelse av gjennomføring og bakgrunn for valgene som er gjort, samt synliggjøring av analyseprosessen og refleksjoner over meg selv som forsker. Med dette blir studien åpen for innsyn slik at leseren selv kan vurdere forskningens kvalitet. Sammen med vedlagt dokumentasjon; informasjonsskriv, intervjuguide og samtykkeerklæring (vedlegg) sikres studiens *bekreftbarhet*.

3.9. Etiske vurderinger

På bakgrunn av det nære samspillet mellom forsker og forskningsdeltaker, som kjennetegner en kvalitativ intervjuundersøkelse, er bevissthet omkring etiske aspekter spesielt viktig gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2009). Studien er gjennomført i henhold til etiske retningslinjer fra den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsforskning og humaniora (NESH, 2006). Jeg vil gjøre rede for de viktigste etiske vurderinger som er gjort i studien.

Informert samtykke innebærer at forskeren informerer om undersøkelsens overordnede formål, sikrer seg at deltakelsen i studien er frivillig og informerer deltakerne om at de når som helst kan trekke seg (Kvale & Brinkmann, (2009). Forskningsdeltakerne fikk ved forespørsel om å delta, tilsendt et informasjonsskriv om studien og skrev under på et informert samtykke (vedlegg 3.) før første samtaleintervju. Det har ikke vært endringer underveis i studien som har gjort at jeg har vurdert det nødvendig å informere deltakerne ytterligere. *Konfidensialitet* i forskningen innebærer at data som identifiserer deltakerne, ikke avsløres (Kvale & Brinkmann, 2009). Alle data har blitt oppbevart innelåst og slettes når studien avsluttes. Deltakerne har fått fiktive navn og er anonymisert hva gjelder bakgrunn og arbeidssted. Hensynet til personenes konfidensialitet i forhold til studiens validitet og behovet for tykke beskrivelser har vært gjennomgående vurdert med tanke på mulige *etiske konsekvenser* (Kvale & Brinkmann, 2009).

3.10. Meg selv som forsker

Kvalitativ forskning er verdiladet og forskeren selv er det viktigste instrumentet i forskningen. (Dalen, 2004; Postholm, 2005; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Forskerens refleksjon over egen betydning i forskningsprosessen bidrar til å sikre kvalitet og er metodisk viktig. Synliggjøring av forskerens subjektivitet i forskningsteksten er i tråd med dette (Postholm, 2005). Jeg vil her forsøke å tydeliggjøre mitt ståsted som forsker. Samtidig ønsker jeg å invitere leseren med inn i det landskapet hvor jeg har beveget meg på denne reisen.

Personlig engasjement i forskningstemaet har, sammen med teoretisk forforståelse og yrkeserfaring, dannet bakgrunnen for mitt møte med forskningsfeltet. Mitt faglige ståsted er lang praksis fra rådgivningsfeltet, hvor jeg møter både ledere og medarbeidere. Jeg har selv ledererfaring. Interessen for temaet lytting i lederskap har blitt vekket gjennom arbeidet mitt. Fokus på drift og kontroll, på bekostning av utvikling basert på samarbeid og kreativitet, er et spenningsfelt jeg støter på. En underliggende antakelse i denne studien er at framtidens lederskap har behov for et mer bevisst fokus på lytting og dialog som væremåte. Underveis i prosessen har denne antakelsen blitt nyansert, utdypet og utfordret.

Den teoretiske bakgrunnen for mitt engasjement i forskningstemaet framkommer i innledningen og i teorikapittelet. Deltakelse på kurser i ” Bæredyktig ledelse -ledelse med hjertet” med forfatterne av boka med samme tittel (Hildebrandt & Stubberup, 2010), er en viktig inspirasjonskilde til denne studien. I disse kursene er Scharmer’s ”Teori U” (2011) en del av teorigrunnet. Nærheten til den teoretiske bakgrunnen for studien, er noe jeg har vært bevisst på både som en styrke og en mulig svakhet i forskningsprosessen.

Jeg er fortrolig med en fenomenologisk tilnærming og det at kunnskap skapes i relasjonelt samspill. Selvrefleksjon er essensielt i min yrkesutøvelse, og rådgivers åpenhet kan finne sin plass i relasjonen og bidra til gjensidighet. Samtidig er bevisstheten omkring makt og asymmetri i relasjoner sentral. Jeg erfarer intuisjon og kreativitet som virksomme egenskaper i rådgivning. Et av spørsmålene jeg stilte til meg selv i møtet med forskningsfeltet, var hvordan bakgrunnen min ville vise seg som styrke og svakhet. Temaer som spenning og balanse mellom nærhet og distanse, beskrivelse og fortolkning og kreativitet og systematikk, har vært gjenstand for refleksjon gjennom hele reisen. Rådgiver, leder og forsker; jeg opplever mange fellestrekk. Et av dem er lederskap og et annet er betydningen av lytting.

Lytting har vært det sentrale omdreiningspunktet i studien. Som en integrert del av forskningsprosessen har jeg arbeidet med fordypelse av min egen lyttepraksis og med bevisstgjøringen av meg selv som forsker. Underveis har jeg lyttet til mine indre dialoger. I det ytre landskap har jeg gjort flere reiser. Jeg har gjort geografiske stopp for å samtale og delta på kurs med personer jeg følte hadde noe viktig å dele. En av reisens inspirasjonskilder har vært *Lise Christensen Bjerno* i København. Hun leder et kor, er coach og har skrevet en masteroppgave (2009) om metoden Intensiv Lytting; utviklet av musikkforsker Erik Christensen. *Thomas Jordan*, dosent ved Göteborgs universitet; Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, har vært en annen kilde til inspirasjon og læring.

I det indre landskap har reisen bestått av møter med intervjupersoner og tekst. Som tidligere nevnt (3.2. & 3.7.) har jeg underveis i forskningsprosessen arbeidet med å forsøke å sette til side egne fortolkninger og forståelsesbilder. Her har fordypning av min egen evne til å lytte, både til meg selv og til personen i teksten, stått sentralt. I prosessen har jeg bevisst brukt veksling mellom aktivt arbeid med tekst og pauser hvor det skapes rom for å gi slipp på det verbalt språklige. I disse pausene har jeg opplevd meditasjon, kreativitet, nattens drømmer og fysisk bevegelse som virkningsfulle forskningsredskap. Reisen, både i det ytre og det indre har vært utfordrende, krevende, lærerik og utviklende. Metaforen ’ *å være i bevegelse*’ har for meg blitt essensen i det å være forsker.

4. Analyse

I dette kapittelet presenteres resultatene av studien i form av sentrale funn uttrykt ved hjelp av kategorier dannet gjennom analyseprosessen. Kategoriene er altså samlebetegnelser for framtrepende temaer i de fire intervjuene som utgjør studiens datamateriale. På bakgrunn av problemstillingen *Hvordan opplever ledere lytting i sin utøvelse av lederskap*, har det utkrystallisert seg tre hovedkategorier; *lederskap i samspill, det handler om mer enn å høre og lederen som instrument*. Hver hovedkategori har underkategorier som bidrar til en utdypende belysning av det temaet som kategorien favner. Hovedkategoriene og underkategoriene har utkrystallisert seg både på bakgrunn av det som ble sagt i intervjuene og deltakernes væremåte og tilstedeværelse i intervjusituasjonen. De språklige betegnelse på kategoriene er inspirert gjennom min dialog med det empiriske materialet. Både bevisst og ubevisst har også teori og mitt eget faglige og personlige ståsted påvirket formingen av kategoriene.

I metodekapittelet (3.4.) er det gjort rede for utvelgelsen av de fire lederne som studien omfatter. De representerer en variert erfaringsbakgrunn fra virksomheter innen helse, helsereelatert kunnskapsutvikling, næringsutvikling og kultur. Anna er mellomleder på en avdeling med 60 medarbeidere mens Nils og Elin leder teamorganisasjoner med 8-15 medarbeidere og uten flere ledernivåer. Olav er øverste leder i en større organisasjon med flere ledernivåer som er representert i en ledergruppe. Felles for alle er omfattende virksomhetsområder som krever samarbeid med mange og forskjellige samfunnsaktører.

4.1. Hovedkategori 1: Lederskap i samspill

Denne hovedkategorien omhandler synet på lederskap. De fire lederne bruker forskjellige uttrykk for å beskrive sitt ledelsessyn. Det skapes et inntrykk av noen fellestrekk samtidig som graden av direkte vektlegging av de enkelte aspektene i synet på ledelse kan variere. Disse fellestrekkene er temamessig at virksomhetens formål skal løses og utvikles i fellesskap og fokus på medarbeiderskap og relasjon. Betydningen av demokratiske prosesser fram for detaljstyring og kontroll er sentralt. 'Lederskap i samspill' framsto i analyseprosessen som et begrep og en metafor som kan peke mot en felles essens av innholdet i ledernes utsagn omkring dette temaet. Kategoribetegnelsen er ment å romme en viss tvetydighet, i det den kan peke mot at lederskap oppleves *som* samspill og *utøves i* samspill, samtidig som det innebærer ledelse *av* samspill. Den kan peke mot lederskap som relasjon og kommunikasjon så vel som mot lederskapets strukturering og organisering av inkluderende prosesser. Kategorien har to underkategorier: 'Engasjement og vilje til utvikling' og 'Anerkjennelse'.

Anna formidler at det var persondimensjonen i hennes utdanningsbakgrunn som gjorde at hun ble tiltrukket av lederskap. Hun har alltid i sin yrkesutøvelse vært opptatt av relasjoner og omsorg og vektlegger den daglige kontakten med medarbeiderne: *Jeg oppfatter meg vel mer som en rådgiver, overfor den enkelte. Og at jeg skal sette i gang prosesser. Å være mer orientert på den biten da. Og ikke på løsningene i første omgang.* Elin framhever det helhetlige menneskesynet og integrering av mange perspektiv i sin utdanningsbakgrunn som betydningsfullt. Oppdraget og det å være med å påvirke noe i samfunnet er det som inspirerer henne aller mest: *Så det å være personalleder er viktig del av jobben min det, at mennesker, medarbeidere skal kjenne at de trives med å gå på jobb og at de er del av et større oppdrag som vi løser i fellesskap.* For Nils har inspirasjonskilder i oppvekstmiljøet betydd mye for synet på lederskap, og han liker også å lese litteratur om temaet. Han sier:

Min inspirasjon som leder er hentet ut fra historien til han som vaska føttene til disiplene, fra den tjenende lederstilen. Den veldig menneskelige og relasjonsorienterte lederstilen, samtidig som Jesus som forbilde var det ekstremt visjonære, det grensesprengende, og troen på talentene, troen på at folk kan gjøre det umulige.

Olav trekker flere ganger fram at det handler om å gjøre det sammen. Han beskriver entusiastisk ledererfaring fra en mindre teamorganisasjon: *Det var liksom bandet mitt. (...)Jeg var sjefen og det visste alle. Men alle var med. Og vi improviserte fram den ene løsningen etter den andre.* Olav sier videre: *Sånn kan jeg ikke tenke her, for her sitter liksom et helt orkester da.* Olav framhever betydningen av å være god på kommunikasjon internt i virksomheten og er opptatt av inkluderende lederskap. For han handler det om bred deltakelse, tidlig involvering og informasjonsflyt. Medarbeiderne oppfattes som rådgivere inn mot beslutningsprosesser:

Ja, jeg liker veldig godt å delegere. Å invitere folk inn til å delta sammen med meg. Det er ikke for å pulverisere ansvaret. For det sitter jeg med enten jeg vil eller ikke. Men det er mer for å få satt det hele i spill altså. Sånn at det kommer innspill. Og jeg vet at vi får bedre beslutninger jo flere folk som er inne og rådgir altså. Det er ikke nødvendigvis for å komme med motforestillinger, men for å komme med råd.

4.1.1. Engasjement og vilje til utvikling

I møtet med deltakerne gjennom intervjuene dannet det seg et klart inntrykk av et fellestrekk hos alle, som omfatter et sterkt engasjement i forhold til virksomhetens formål og medarbeidernes trivsel samt en vilje til utvikling. Elin uttrykker det slik:

Ja, hva er ledelse? For meg handler det om at jeg har evne til å fokusere på det viktigste vi skal gjøre, så jeg tror jeg har evne til å se om vi er på den rette kursen eller om vi kan flyte ut.(...)Men jeg kjenner at jeg er opptatt av å hente fram det beste i folk. Men det skal være i henhold til det oppdraget vi har fått.

Det formidles en felles oppfatning av at det er en sammenheng mellom virkeliggjørelsen og utviklingen av formålet og medarbeidernes trivsel. Slik formidler Anna det:

Det jeg vil oppnå, noe for den enkelte også, at den på en måte skal ha det bra og sånn. Men jeg har jo veldig fokus på det vi holder på med da! Vi har jo et produkt vi også. Det må jo være kvalitet på det vi gjør! Så intensjonen er jo at den kvaliteten blir bedre hvis den enkelte har det bra og trives på jobb. Og det er jeg helt sikker på altså! At det blir.

Det kan se ut som om Olav representerer en nyanseforskjell i dette perspektivet ved i denne sammenhengen å trekke fram betydningen av informasjonsflyt i organisasjonen:

Få ut informasjon så tidlig som mulig så slipper vi alle disse fortolkningsfeilene nedover. Men vi gjør også folk veldig lykkelige fordi de får være med på prosjekt og de vet hva som skal foregå. Det er forferdelig fort gjort på et hus som dette at informasjon kommer for sent ut. Og da blir det misnøye og så blir vi ikke noe flinke. Så det har jeg vært veldig opptatt av at vi må, vi skal dele på det som det handler om.

Spenningsforholdet mellom resultat og prosess berøres direkte eller indirekte av alle. Nils beskriver dette temaet gjennom en metafor, som balansegangen mellom målorientering og omsorg:

Vi må skape verdier. Altså, vi må få mat til bordet. Og jegeren er uunnværlig. Men den som sørger for at flokken har det bra. At vi får fordelt ressursene vi har, om det er mye eller lite, på en god måte. De to veier like tungt. Og det er også noe jeg leter etter i lederutfordringen min.

4.1.2. Anerkjennelse

Et gjennomgående trekk hos alle deltakerne er at de formidler en holdning av anerkjennelse. Noen fokuserer eksplisitt på medarbeidernes egenverdi mens det hos andre ligger mer implisitt i det som sies. Anerkjennelse i forhold til medarbeidernes betydning og verdi som ressurs og kompetanse er direkte uttalt hos alle. Anerkjennelse kommer også til uttrykk i forhold til oppdragsgivere, bevilgende myndigheter og samarbeidspartnere som kunder og brukere. Innenfor rammene av dette prosjektet velger jeg å fokusere på ledernes anerkjennelse i forhold til medarbeiderne. Det er gjort rede for begrepet anerkjennelse i teoridelen.

Om intensjonen sin med en lyttende holdning sier Nils: *Jeg har flere intensjoner med det. Men hovedintensjonen er at folk skal føle seg verdifulle. Og at det går på noe mer enn ytelse.*

Betydningen av å være glad i mennesker framheves av alle lederne. Nils uttrykker:

Det å være glad i folk. Det tror jeg er en av de viktigste lederegenskapene du kan ha. For hvis folk er trygge på at jeg vil dem vel, så kan vi få til vanvittig mye sammen. Jeg tror fundamentet ligger der.

Olav formidler en nyanse i sitt fokus på dette temaet:

Ja, veldig sosial ting for meg å være på jobb. Jeg er ufattelig glad i andre mennesker. Og det er nok min styrke som leder egentlig, at jeg kan få med meg folk. Og som jeg har sagt mange ganger, folk får lov å være med i beslutningene. Det skjer ting liksom. Tror jeg da. Det handler om å gjøre det sammen.

Alle lederne uttrykker anerkjennelse av medarbeiderne som faglig ressurs. Elin uttrykker dette når hun reflekterer over hva det å gi frihet under ansvar betyr for henne:

Jeg tror sånn grunnleggende på at hver av mine medarbeidere har noen iboende ressurser som vi har behov for her. Og da må det også komme litt innenfra hos dem. Da må jeg gi de frihet og raushet. Og samtidig så må jeg være tydelig, og vi må være tydelige sammen på hva er det som er vårt primære fokus som virksomhet og ikke bare for enkeltpersoner.

Anna peker på sammenhengen mellom opplevelsen av anerkjennelse og medarbeidernes engasjement når hun reflekterer over hva lytting betyr i arbeidet hennes:

Jeg tror at det er, på en måte det som skal til for å skape engasjement. Tror jeg. Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal forklare det da, men det at den enkelte føler at den blir sett da, hvis en kan bruke det som lytting, så gjør det at en føler seg verd noe også. Og den verdien en får i seg selv, den tror jeg, da tar de fram ressursene sine. Og det virker! Det virker altså.

Hovedkategorien *Lederskap i samspill* med underkategorier beskriver utdypende en felles essens og samtidig nyanser og variasjon i det syn på lederskap som framkommer i datamaterialet. Samspill synes essensielt i disse ledernes syn på lederskap. Dette ser ut til å henge sammen med deres engasjement i oppdraget og i medarbeidernes trivsel. Det formidles gjennom det en vilje til utvikling. Anerkjennelse framkommer som sentralt i deres syn på lederskap samtidig som vi ser noen nyanser i hvordan dette fokuseres av den enkelte.

4.2. Hovedkategori 2: Det handler om mer enn å høre

Denne hovedkategorien omhandler det lederne formidler som opplevelse av lytting i sin utøvelse av lederskap. Kategoribetegnelsen begynte å utkrystallisere seg allerede i det første intervjuet, som var med Anna. Hun brukte uttrykket: Det er ikke bare det å høre. Det ble værende i meg og dukket med litt andre ord opp igjen i forbindelse med de andre intervjuene. Samtlige deltakere formidler at lytting som begrepsmessig kategori ikke er noe de spesielt bevisst har i tankene i arbeidshverdagen. Fenomenet lytting kan like gjerne, slik de opplever det både hos seg selv og medarbeiderne, oppleves, oppfattes og uttrykkes gjennom andre og

varierte ord og begreper. Kategoribetegnelsen forsøker å favne dette samtidig som den viser at lytting oppleves av deltakerne som noe mer enn det å høre hva som faktisk blir sagt. Direkte og indirekte framkommer det hos alle lederne at de opplever lytting forbundet med det mellommenneskelige eller det å være i relasjon. Samtidig framkommer det forskjeller i fokus på denne dimensjonen. Det gis et inntrykk av at lytting som opplevelse involverer flere sanser enn hørselen. Lytting knyttes i denne kategorien også til utvikling og kreativitet. De tre underkategoriene 'Å se og bry seg om', 'Tilstedeværelse' og 'Å skape rom' belyser og utdyper forskjellige aspekter av ledernes opplevelse og refleksjon omkring temaet. En utfordring i arbeidet med utviklingen av denne hovedkategorien har vært at flere utsagn kan berøre flere underkategorier samtidig. Valget av utsagn er gjort ut fra en vurdering av hensiktsmessighet i forhold belysningen av hver underkategori. Et spørsmål som alle deltakerne har fått, er om de kan merke hvor de lytter fra eller hva de lytter med. Olav kommer i forbindelse med spørsmålet inn på sin rolle som leder:

Og tenker nok veldig mye strategisk rundt virksomheten hele tiden. Dette er en jobb som du ikke legger fra deg på kontoret. Så når jeg lytter så er jo det i forhold til å ta inn sånne ting da. Så jeg lytter nok mer, ja hva skal du si; ledermandatet mitt, etter hva jeg har bruk for. (...)Jeg kan selvfølgelig også lytte som medmenneske, hvis noen kommer til meg med sånne ting.

Nils kommer i sin respons på spørsmålet inn på sin yrkesbakgrunn:

Altså, jeg er ingeniør. Så det er jo ting som er målbart, som er det jeg er lært til utdanningsmessig. Og da er det jo på et sånt intellektuelt plan. Da er det den aritmetisk logiske enheten som lytter for å prøve å sortere ting i hyller, og for å gjøre beregninger på det den har putta i hyllene, for å se om han får ut noe som, ja.

Både Anna, Elin og Nils kommer i sammenheng med dette spørsmålet inn på at de opplever å lytte med eller fra hjertet. Anna utdyper sin opplevelse slik:

Jeg tror det, ja, det må være fra hjertet. Det er jo det som gjør at en blir berørt. Ja, det må være det. Varmen kommer fra hjertet, nærheten og. Handlingen kommer ikke fra hodet i hvert fall, det tror jeg ikke.

4.2.1. Å se og bry seg om

Det å se medarbeiderne og bry seg om dem trekkes av alle lederne fram som et aspekt ved lytting. I Elins refleksjon omkring spørsmålet om hun har en intensjon med sin lytting formidler hun:

Jeg kan ikke si at jeg tenker at, nå skal jeg lytte. Jeg har ikke det sånn bevisst. Jeg har nok mer tanke om at jeg skal se, men det handler også om å lytte. Det er jo øyner og øre. Hva er å lytte? Man kan jo se med øynene.

For Olav handler lytting om diskusjonen som pågår mellom han og medarbeiderne inn mot beslutninger. Han gir uttrykk for at han er spesielt opptatt av språk og innhold i det som blir sagt, men kommer inn på at han også hører på hvordan ting blir sagt og at det er knyttet til å se. Her belyser han hvordan den som blir sett trekkes inn i diskusjonen:

Du ser jo det på folk da. I hvert fall synes jeg det. Og veldig ofte er det riktig; "Ja, det er sikkert ikke viktig." "Jo, kjempeviktig". Eller; "Du, hva tenker du om dette her?" Det gjør jeg veldig mye. Gir folk veldig mye ordet.

Anna viser til sammenhengen mellom øye og øre når hun reflekterer over hva hun opplever at lytting er: *En må sette seg ned. Og så må en se på hverandre, for å ha fokus der og da. De sier jo ikke at hun lytta på meg, de sier jo at de føler de blir sett, eller ivaretatt.* Her belyser Anna også sammenhengen mellom opplevelsen av å bli sett og følelsen av å bli ivaretatt. Elin formulerer det slik:

Jeg har nok en opplevelse av at det er et eller annet med hjertet. Og, det handler om, det er igjen det at jeg vil at alle skal ha det bra, at de skal kjenne seg ivaretatt. Det er en omsorg i det. Så jeg lytter nok ut fra en type omsorgsgreie.

Det som fanges opp i forhold til det å se og bry seg om medarbeiderne og arbeidsmiljøet knyttes av alle til stemninger. Anna uttrykker det direkte: *Lytter til stemning, tror jeg, merker det med en gang på den som kommer inn døra mi, hvordan stemning det er.* Anna utdyper at hun merker stemninger både hos enkeltpersoner og i avdelingen. Det med å merke stemninger har med medarbeidernes språk, stemme og kroppsspråk å gjøre. Hun sier videre om hvordan hun selv tar inn stemninger: *Tror jeg kjenner det. Kjenner det på, og det har sikkert noe med kroppsspråk å gjøre det og.* Nils uttrykker at mesteparten av lyttingen i hans lederskap går på faktaelementer men at de viktigste samtalene er der hvor han lytter med hjertet. Han forteller et eksempel som omhandler det han kaller "å gi en omsorgsmelding":

Det som ligger på det emosjonelle, og kanskje til og med nesten på det åndelige planet, at du kjenner det som ligger i et rom. Du kommer sist inn i et rom, og kjenner et eller annet. Det er en spennende greie. Og senest en halvtime før du kom, så var jeg ute og fikk øyekontakt med en av folka mine, bare for å sjekke om, er det all right? Fordi det lå en sånn sens av, ikke noe var sagt, ikke noe slags hint. Men den der følelsen av. Det kan ha vært et eller annet som. Det hender jo at man er sur på sjefen sin for et eller annet. Eller at det er et eller annet på det private planet som ligger under. Ja, og det da, og hvert fall gi folk muligheten til å gi et signal om det.

4.2.2. Tilstedeværelse

Et gjennomgående tema hos alle lederne framtrer som tilstedeværelse. På forskjellig vis ser det ut til at alle lederne forbinder tilstedeværelse med lytting samtidig som det framkommer

ulikheter i hva de legger i fenomenet. Anna forbinder tilstedeværelse med det å være nær og genuint interessert i medarbeiderne: *Jeg tenker at en må være følelsesmessig nær. Hvis en skal kunne lytte, på et vis da. Oppmerksom og tilstede i seg selv da, for å få til det da.* Hun peker på en opplevelse av sammenheng mellom tilstedeværelse i seg selv og det å kunne være tilstede for andre når hun utdyper hva hun legger i det å være tilstede i seg selv:

Kjenne seg selv litt godt. Og at det må være plass for å kunne se den andre. Det tror jeg. Så ser jeg ofte rundt meg, at det ikke er på plass da. Det er ikke sikkert at det er bestandig til meg heller. Men en ser jo at det er akkurat et gap der, mellom den som skal lytte og den som blir lytta til, at det er vanskelig. Så det med nærhet og føle at en er der, det merker jo den andre, ikke sant. Det hjelper ikke hvor mye du ser i øynene eller hvor nær du er fysisk, hvis du ikke er der for dem. Det merkes jo.

Elin sier at hun vet at hun lytter bedre hvis hun kjenner at hun er ”rotad”; et svensk uttrykk for det å være i balanse selv. Hun knytter også tilstedeværelse til temaet grenser:

Så det er noe der med tilstedeværelsen. Å være her og nå. Det tror jeg er det aller viktigste. Og det å være her og nå det er for meg å være i balanse mellom den andre og meg. At jeg er på et vis på vei til den andre, men jeg er ikke helt over hos den andre, for der er det den andre som er.

Nils opplever at lytting for han er nært knyttet til det å stille spørsmål heller enn å komme med svarene og sier i den forbindelse: *Ja, men jeg har såpass høyt tempo, at jeg må kanskje, passe på å få stoppa opp. Passe på å få trukket pusten, som gjør at jeg blir tilgjengelig for de rundt meg.*

Tilgjengelighet er et aspekt av tilstedeværelse hos alle. Det kan synes som om Olav fokuserer på tilstedeværelse som en mer utadrettet form for tilgjengelighet enn de andre deltakerne. Han oppsøker medarbeidere aktivt og inviterer dem ofte inn i beslutningsprosesser og inn på kontoret for å finne løsninger: *Før vi har kommet dit så har jeg hatt samtaler med veldig mange mennesker, ikke minst liker jeg å samle folk rundt et bord.*

4.2.3. Å skape rom

Denne underkategorien kunne også vært kalt ’Åpenhet’. I forskjellige sammenhenger bruker deltakerne uttrykk som å *gi rom, ta rom, skape rom* eller de formidler stemninger som omhandler at *det oppstår rom*. Det synes som om metaforen kan romme fenomenet åpenhet slik det framtrer i forskjellige sammenhenger i forbindelse med opplevelsen av lytting. Elin kommer inn på at hun opplever lytting som gjensidighet og samspill:

Altså for meg er ikke det å lytte noen passiv tilstand hvor den andre snakker og jeg bare gir den andre rom. Det handler om en kommunikasjon og en gjensidighet, at vi når fram til hverandre og øker vår gjensidige forståelse. Derfor tenker jeg at lytting, altså, kan ikke være noe ensidig, det må være i et samspill hvor begge parter er innretta, innstilt på det.

I forbindelse med at Anna forteller at stemninger er noe hun lytter til og fanger opp gjennom kroppen, bemerker hun at dette er noe en må skape rom for. En oppfatter ikke noe hvis en har det travelt. Og hvordan skaper hun så det rommet? *Det har ikke noe med tid, tror jeg, men at en ikke snakker så mye selv bestandig.* Anna beskriver også åpenhet når hun forteller om gleden ved å gå på jobb og treffe medarbeiderne:

Og hvis det er noen jeg vet strever litt og som ikke klarer å si noe om det, og det kan jo være noen som jeg ikke har så god relasjon til i utgangspunktet da, så er jeg jo kjempeglad når de kakker på døra mi.

For Nils er lytting nært knyttet til verdier som åpenhet, nysgjerrighet og det å reflektere sammen med andre. Sammen med åpenhet i forhold til andre synspunkter, vinklinger og metoder vektlegger han det å gi rom for følelser:

Du kan ta de vanskelige samtalene. Har du en som ikke yter etter forventningene, eller en som til og med ikke får lov til å være med på veien videre, så er det jo helt avgjørende at du klarer å gi plass til motstand, sinne, selvforsvar, usakelig, altså, det som må få lov å få plass da, at en til og med stimulerer til, for å få ut frustrasjoner.

Alle deltakerne beskriver direkte eller indirekte sammenhengen mellom lyttingens relasjonelle rom, medarbeidertrivsel og utviklingsdimensjonen. Nils sier det slik:

Du får alltid en god relasjon til mennesker hvis du stiller spørsmål og er interessert i dem. Det er ingen som kapsler seg inn, hvis de selv får lov til å fortelle og blir sett. Og det gjør at du bygger sterke relasjoner. Og du er med å bygge et selvbilde, og bygger en trygghet til å få fram det folk kan bidra med både av kreativitet og faglighet. Så det er en positiv spiral.

Som kunstnerisk ansvarlig for virksomheten leder også Olav et team som arbeider med utvikling av ideer til det kunstneriske programmet. Han beskriver arbeidet i teamet som ”ballkasting” om ideer. Det er ikke lett å si i ettertid hvem som ”trykket på knappen” først. Her er prosess viktig og Olav undres på om det er formen de gjør det på nå eller dyktige medarbeidere som gjør at det fungerer så godt: *Der er det virkelig lytting. (...) Så jeg bruker dem. De blir invitert inn. Og det er jo der det rommet oppstår.*

Olav peker i flere sammenhenger på sin lederstil som et brudd med tidligere tradisjoner. I denne sammenhengen kommer han inn på mulige forventninger i organisasjonen om en leder som i større grad kommer med ideene selv: *Men sånn jobber ikke jeg. Jeg jobber i dialog med de andre rundt meg. Fordi jeg tror det blir bedre resultat. Og fordi det er sånn jeg synes det er gøy å jobbe.* Elin beskriver opplevelsen av lytting i teamsamarbeidet:

Jeg lytter etter. Jeg forsøker. Det er igjen dette med. Jeg lytter etter på en måte det som kan forene alle. Jeg tenker at medarbeidere bringer inn ulike perspektiver, ulike, altså, ressurser, at jeg lytter etter

hvordan kan jeg integrere og, lytte til det teamet rundt meg spiller inn. For så lenge jeg har satt sammen et team jeg opplever kompletterer hverandre. Det er viktig. Så er det å lytte til. Hva blir dette til sammen da? Når man integrerer. Så lytter jeg nok til det. Hva er essensen i dette til sammen? Jeg tror at vi blir bedre sammen.

Anna forteller et eksempel på den sammenhengen hun opplever mellom medarbeidernes opplevelse av verdi gjennom å bli lyttet til og deres engasjement i utviklingsarbeid. Hun har satt i gang en prosess på sin avdeling i forhold til faglig og personlig utvikling. Først samlet hun en arbeidsmiljøgruppe bestående av frivillige deltakere, som hadde en ide - utveksling sammen med henne. Dette førte videre til en prosess som etter hvert samlet alle medarbeiderne i grupper som arbeider engasjert med forskjellige utviklingsområder. Gruppene fungerer selvstendig innenfor rammer som Anna tilrettelegger og hun fungerer motiverende i forhold til prosessen gjennom å sørge for at gruppenes arbeid jevnlig får tid og oppmerksomhet på møter.

Hovedkategorien *Det handler om mer enn å høre* med underkategorier beskriver og belyser mangfoldet i det deltakerne formidler i datamaterialet som opplevelse av lytting i sin utøvelse av lederskap. Lytting kommer til syne som et komplekst fenomen som i tillegg til å omfatte kommunikasjonens faktainnhold også berører mennesket som helhet. Lytting framtrer i form av væremåte og holdning mer enn som ferdighet og teknikk. Dessuten framstår lytting her som betydningsfullt i relasjoner mellom lederne og deres medarbeidere samtidig som det vedrører prosesser relatert til beslutninger, utvikling og kreativ virksomhet.

4.3. Hovedkategori 3: Lederen som instrument

Denne hovedkategorien omhandler lederen selv som lyttende subjekt og i den forbindelse betingelser for at god lytting skal kunne skje og hva som oppleves som hindringer. Begrepet instrument kan ha flere betydninger. I denne sammenheng er det metaforisk brukt om lederen som et musikkinstrument. Begrepet instrument er valgt som en metafor som kan peke mot lytting som interaksjon. Det å kjenne instrumentet, ta vare på det og stemme det kan sees som forutsetninger for å forløse eget potensial for utøvelse av kvalitativt godt samspill i lederskap. Betydningen av øvelse er like relevant i forhold til det å utvikle seg som leder som til det å bli en dyktig musiker. 'Lederen som instrument' vokste fram i analyseprosessen som en meningsbærende metafor ut fra essensen i hva deltakerne framhever som betydningen de selv har i forhold til utøvelse av lytting i lederskap. Temaene som uttrykkes kan også sees i lys av det lederne i denne sammenhengen opplever som utfordringer. Utsagnene speiler også hvordan disse lederne arbeider med seg selv. Hovedkategorien har tre underkategorier: 'Selvinnstikt', 'Balanse' og 'Balansenøkler'. Elin peker mot en essens i forhold til temaet

lederen selv som lyttende subjekt: *For jeg tenker at, det er veldig lett å lytte inn i min referanseramme og min forståelseshorisont, også tror jeg at jeg har hørt.*

4.3.1. Selvinnsikt

På forskjellig måte kommer alle deltakerne inn på hvordan egen subjektivitet påvirker lytteevnen i møte og samtale med andre. Et fellestrekk hos de fire er at barndom, oppvekst og personlighet eller mennesketype trekkes fram som forståelsesrammer i forbindelse med utøvelse av lytting. Samtidig er det nyanser og forskjeller i deltakernes fokus og vektlegging innenfor disse perspektivene. Elin trekker fram at hun på bakgrunn av en tapsopplevelse i barndommen er sensitiv i forhold til om alle har det bra. Hun setter dette i sammenheng med utfordringer i forhold til å sette grenser for hva hun som leder skal ta ansvar for:

Fordi at når jeg lytter så lytter jeg nok veldig lett i forhold til hva jeg kan ta ansvar for. Det er veldig sant. Og det å fri seg litt fra det. Å lytte i betydningen av. Jeg skal jo ikke lytte fordi jeg skal gjøre noe for den andre. Skal bare lytte. Og i alle fall rydde. I det. Og la det rommet få være litt fritt, på en måte.

Olav kommer inn på en utfordring i forhold til lytting som han tror er allmenngyldig og samtidig relaterer til sin personlighetstype:

Jeg er glad i å snakke. Og jeg tror nok også at jeg lytter veldig mye for å høre hva jeg selv kan si. Det skal jeg innrømme. Det kan man også påpeke som negativ ting, at når jeg hører på noen så begynner nok jeg ganske sånn kjapt å jobbe litt sånn med hva jeg skal si. Fordi jeg er. Jeg vil veldig gjerne si noe.

Ledergruppen som Olav utøver sitt lederskap i samarbeid med, har knyttet til seg en ekstern konsulent i forhold til ledelsesutvikling. Olav forteller om en personlig utviklingsoppgave, som han utdyper ved å relatere til en intensjon om å skape samsvar mellom teori og praksis i sin utøvelse av lederskap:

En av de tingene jeg har fått av han å trene på, er at jeg skal vente litt lenger enn jeg vanligvis gjør med å ta ordet. Det prøver jeg å etterleve. For det at der peker han på noe som er helt riktig. Jeg kjenner meg igjen i det.

Anna uttrykker at hun trekkes mot omsorg, lytting og nærhet. Hun ser dette i sammenheng med at hun fra tidlig i livet har hatt en omsorgsrolle, og at oppveksten i en stor familie gjorde at hun selv ikke følte seg særlig lyttet til. Hun formidler en utfordring i forhold til sin orientering mot omsorg: *Og det kan jo være faren litt da, i og med at jeg alltid møter dem, at de kommer med litt for mye noen ganger. Og da synes jeg det er vanskelig.* Anna utdyper hvordan hun møter denne utfordringen:

Da kjenner jeg at jeg kan bli dårlig til å lytte da. Men da slår altså det kognitive litt mer inn, sånn at jeg sender det litt tilbake, for det er ikke slik at jeg kan ta imot alt og ordne opp i alt i hele livet.

Nils relaterer flere ganger lytting og lederskap til en relasjonsorientert verdiforankring knyttet til oppveksten. Han peker på et spenningsfelt mellom dette og det han opplever som et indre driv etter å få til noe mer og høyt tempo knyttet til sin personlighet, som en utfordring han forsøker å være bevisst på i sin praksis:

For lederen har mer av den feminine omsorgsdelen av jobben, minst like mye som jegeren, den maskuline greia. Det er nok noe mer bevisst, og det trenger sikkert jeg å minne meg selv om stadig vekk. Fordi grunntempoet mitt er veldig høyt.

4.3.2. Balanse

Denne underkategorien belyser det som i datamaterialet trer fram som forbindelse mellom lytting og ledernes egen indre tilstand. Selvivaretakelse i en arbeidshverdag med mange stressframkallende faktorer er sentralt her. Anna, Elin og Nils trekker direkte og indirekte fram deres egen tilstand som betydningsfull for utøvelsen av lytting. Elin framhever betydningen av å lytte til seg selv:

Det er mer som en del av meg. Jeg vet at jeg ivaretar andre. Og i det så ligger det et lytteperspektiv. I det så ligger det at jeg lytter til meg selv. Det må starte med at jeg lytter til meg selv. Ja hele tida tilbake til det. For å regulere. Jeg tenker på det mer og mer.

Hun sier videre om betydningen av selvivaretakelse:

Og i forhold til det å ta vare på seg selv. Jeg tenker at hvis jeg skal være en god leder for mine medarbeidere så må jeg være hel selv. Jeg må være i kontakt med meg selv. Jeg må kjenne at jeg ivaretar meg selv også, på en god måte.

Elin kommer videre inn på spenningen mellom raushet og tydelighet i sin utøvelse av lederskap. I den forbindelse kommer hun også inn på balansen mellom å ta vare på andre og ivaretakelsen av seg selv: *Men noen ganger kan jeg kjenne at jeg er så langt ute hos de andre, at jeg nesten ikke tar vare på meg selv.* Anna beskriver spenningsfeltet mellom tilgjengelighet og eget behov for pause og bearbeiding:

Merker det oppe i hodet mitt. Det blir alt for fullt, en tar imot så mye og så får en det ikke ut igjen. Så en merker det godt når dagen er ferdig da, når kommer ut i frisk luft, at det er så tett. En får ikke bearbeidet alt, av det som kommer da, det får en ikke gjort. Har ikke rom for å sette seg ned med det.(...) Det er kanskje det verste, at en ikke kan si, at da skal jeg ha en pause, og gått gjennom det.

Nils bruker uttrykket ”balansepunktet” om det han opplever som en forutsetning for å kunne lytte. Han utdyper hva dette innebærer:

Trygghet! Også er det noe med. (...) Så det må være plass nok på harddisken. Og det merker jeg at, når sakene, når hodet mitt og kalenderen min er så full at det ikke er en eneste kile av et minutt til inn i mellom, så blir jeg. Når jeg er stressa så er jeg dårlig til å lytte.

Det kan se ut som om Olav formidler en forskjell i det at han har et strukturelt fokus på temaet arbeidspress og selvivaretagelse. Olav forteller at han nylig har opplevd en stressreaksjon og at det i den forbindelse skal iverksettes et avlastende organisatorisk tiltak: *Så vi har besluttet at noe må gjøres. Men det handler om at jeg har for stort arbeidspress om dagen altså.*

4.3.3. Balansenøkler

Denne underkategorien belyser det deltakerne framhever som hjelpsomt i forhold til stressreduksjon og ivaretagelse av lederen selv som instrument. Metaforen 'balansenøkler' kan peke mot essensen i dette temaet. Det handler om å finne passende 'nøkler', som kan åpne rom i form av tid og sted, til å vie instrumentet, lyttingen og refleksjonen nødvendig oppmerksomhet. Det framtrer som et trekk hos flere av disse lederne, at de opplever utfordringer knyttet til det å finne rom for pause, ro og selvivaretagelse i arbeidshverdagen. Nils opplever at han er flinkere til å fylle opp og fortsatt har mye å lære i forhold til å skape nødvendig ro og plass i arbeidssituasjonen. Han trekker fram at avdelingsmøtene kan danne en ramme for refleksjon: *Har vi ikke så mye saker så har vi mye mer ro og kan trekke skuldrene og gå litt dypere i noen ting.*

Anna, Nils og Elin peker alle på kontakt med pusten som et hjelpemiddel for tilstedeværelse eller for å roe ned i stressede situasjoner. På spørsmål om det er noe han gjør for å være i balansepunktet svarer Nils: *Altså å puste rolig kan jo være en sånn greie, og telle til ti. Puste rolig er jo en sånn god greie.*

Det framkommer at det først og fremst er i fritida og privatlivet disse lederne finner pusterom og arenaer for selvivaretagelse: Nils trekker fram at han opplever jording og ro gjennom gode måltider og samtaler. Gjennom bibel og bønn blir han nullstilt. Den rolige rytmen finner han i naturen og på hytta på fjellet. Bevegelse i form av ski, sykkel og turer er en viktig del av livet: *Og det merker jeg, at sinnet mitt er mer i balanse når jeg er i god fysisk form.* Elin opplever at kilden til glede, overskudd og vitalitet kommer innenfra. Det er viktig for henne med tid for seg selv og hun oppsøker i den forbindelse stillheten i skogen. Hun har ellers glede av meditasjon og Qi gong. Elin formidler hvordan hun merker i kropp og sinn når hun balanserer på en god måte: *Jeg tror jeg kjenner det i form av glede når jeg er der jeg kjenner at jeg skal være. I relasjon til andre og i relasjon til meg selv.* Anna formidler at det i den medisinske kulturen hvor hun arbeider ikke er vanlig å være opptatt av bearbeiding eller ha fokus på seg selv. Dette er noe hun savner. På spørsmål om hun gjør noe for å trene seg som lytter sier hun:

Jeg har jo begynt på yoga i vinter. Det har jo hjulpet meg veldig da, for å få bort masse ting og sånn, og kanskje blitt flinkere til å lytte til meg selv da. Det må en jo kunne si. Og sikkert bidratt til at jeg forbereder meg mer til å være lyttende og.

Hun utdyper videre om hvordan yoga hjelper henne:

Ja, jeg tenker jo mye mens jeg holder på da. Skal jo ikke tenke sier de, men får det nå ut av systemet da i løpet av en time. Så blir jeg noe mer bevisst på pustinga mi. Og det hjelper jo veldig. Det å bli mer bevisst på seg selv da. Det synes jeg hjelper utrolig mye.

Elin forteller at hun også gjør noen strukturelle skjermingstiltak ved noen dager å ha hjemmekontor, og ved bevisst å stenge kontordøra som et signal til medarbeiderne om at hun trenger å sitte i fred. Olav trekker fram familielivet som sin arena for å ta vare på seg selv, men framhever også en lederstil som selvstendiggjør medarbeiderne slik at han ikke trenger å være så tilgjengelig på fritida: *For jeg er nok litt sånn, ja, ha tid til alt. Jeg er nok litt ja-menneske. Men jeg skiller veldig mellom jobb og ikke jobb.*

Hovedkategorien *Lederen som instrument* med underkategorier beskriver og belyser hvordan lederne opplever at de selv eller deres indre tilstand har betydning i utøvelse av lytting. Det å finne rom for bearbeiding og refleksjon i arbeidssituasjonen framtrer som en utfordring for flere. Selvinnsikt framkommer som tema hos alle. Egen balanse og i den forbindelse selvivaretakelse framkommer som betydningsfullt, men fokus på og vektlegging av temaet er forskjellig. Bevissthet om eller kontakt med pusten, er et hjelpemiddel som flere forsøker å benytte i arbeidshverdagen. Lederne praktiserer for øvrig varierte måter å sørge for stressreduksjon og selvivaretakelse. Et fellestrekk i materialet er at arenaer for dette primært finnes på fritid og i privatliv.

5. Drøfting

Startstedet for denne studien var mitt engasjement i forhold til lytting som betydningsfull kraft innenfor lederskap. Et spørsmål som opptar meg er hvordan kommunikasjon gjennom lytting og dialog i praksis kan bidra både til menneskelig trivsel og vekst, og til frigjøring av det skapende og innovative potensial i virksomheter. Intensjonen med denne studien er å lære mer om hvordan ledere opplever lytting i sin utøvelse av lederskap, og ut fra det kunne trekke noen tråder i forhold til mulige implikasjoner for utvikling av lederskap.

I dette kapittelet vil jeg drøfte studiens funn i lys av teori som er presentert innledningsvis og i kapittel 2. Der det viser seg hensiktsmessig vil teori som ikke allerede er presentert bli trukket inn. Som utgangspunkt for drøftingen har jeg valgt tre temaer som kan bidra til å belyse problemstillingen *Hvordan opplever ledere lytting i sin utøvelse av lederskap?* Hvert tema kan knyttes til funn som kommer til uttrykk i minst en av hovedkategoriene, men der det er hensiktsmessig ut fra sammenhengen, vil det også bli relatert til funn i de andre hovedkategoriene. Det første temaet er lederskap i samspill; i spenningsfeltet mellom to paradigmer? Det andre er lytting handler om mer enn å høre og det tredje er tilstedeværelse og lederen som instrument. Jeg vil belyse temaenes sammenheng og trekke noen tråder i forhold til mulige implikasjoner for utvikling av lederskap i avslutningskapittelet (6.). Her vil jeg også komme inn på temaer som kanskje kan være av interesse i forhold til videre forskning.

5.1. Lederskap i samspill; i spenningsfeltet mellom to paradigmer?

Samspill framkommer som et fellestrekk i ledernes syn på lederskap. I teoridelen (2.1.) framkommer det hvordan systemtenkning, samarbeidsprosesser, felles skapelse og innovasjon henger sammen med relasjonsperspektivet og setter lederskap på dagsorden som kollektiv praksis (Hildebrandt & Stubberup, 2010; Senge, 2004; Senge m.fl. 2007; Senge m.fl. 2010; Bragdon, 2006; Scharmer, 2011). Blant annet er medarbeiderdrevet innovasjon og utvikling trukket fram som sentralt og relatert til Darsø's (2012) definisjon av innovasjonskompetanse som "evnen til at skape innovation ved at navigere effektivt i samspill med andre i komplekse sammenhænger". Aasen m.fl. (2011) viser til at virksomheter som lykkes med dette, blant annet har tillit, åpenhet og samarbeidsorientering som felles kulturelle trekk.

Mine funn gir inntrykk av engasjement og vilje til utvikling, både i forhold til virksomhetens formål og medarbeidernes deltakelse og trivsel. Anerkjennelse av medarbeiderne ser ut til å være sentralt i ledernes engasjement. Et spørsmål jeg har stilt meg er om det er samsvar mellom ledernes syn på lederskap og syn på ledelse slik det er presentert i teoridelen. Innenfor rammene av denne studien er det begrenset hva som i den forbindelse er mulig å trekke fram,

men funnene formidler, slik jeg ser det, en spenning som også kan karakteriseres som tvetydighet, i ledernes syn på lederskap. Dette har jeg valgt å utdype videre.

Lederskap som samspill kan sees i lys av det som framkommer i innledningen (1.2.) om pågående endringer innenfor forskningsfeltet i synet på lederskap. Rønning (2013) påpeker at det har vært en dominerende tendens lenge til å se på lederskap som en individuell aktivitet. Fokus har vært på effekten av ferdigheter, kunnskap, trekk eller stiler i forhold til påvirkning av underordnede i den retning som lederen ønsker. Som nevnt innledningsvis hevder Rønning (ibid.) at hovedtrenden innen ledelsesforskning i dag, er en bevegelse mot enighet om å se lederskap som en sosial interaksjonsprosess som involverer både leder og ledet i en gjensidig avhengighet. Et eksempel fra denne studien på at lederskap handler mye om sosial interaksjon kan være når Elin trekker fram at (...) *medarbeidere skal kjenne at de trives med å gå på jobb og at de er del av et større oppdrag som vi løser i fellesskap.*

Selv om funnene speiler samspill som essensielt i synet på lederskap, kan det samtidig se ut til at det i ledernes utsagn også er fokus på typiske trekk hos lederen og lederskap som individuell aktivitet. Et eksempel kan være når Olav formidler at det handler om å gjøre det sammen og utdyper: *Ja, jeg liker veldig godt å delegere. Å invitere folk inn til å delta sammen med meg.* Han presiserer samtidig at dette ikke er for å pulverisere lederansvaret: *Men det er mer for å få satt det hele i spill altså. Sånn at det kommer innspill. Og jeg vet at vi får bedre beslutninger jo flere folk som er inne og rådgir altså (...).* Uttrykket å delegere og henvisningen til lederansvar og medarbeiderne som gir råd i form av innspill, kan her gjenspeile lederens erkjennelse og anerkjennelse av medarbeidernes betydning som medspillere i beslutninger. Samtidig etterlater utsagnet et inntrykk av at det er lederen som tar initiativ, styrer og tar avgjørelser.

Jeg har reflektert over meningsinnholdet i uttrykket innspill som brukes av flere av lederne, i forhold til synet på lederskap som samspill og Rost's (1993:102) definisjon av lederskap som er referert i innledningen (1.2.): "Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes." Sett i lys av syn på lederskap kan nyanseforskjellen i uttrykkene samspill og innspill være interessant. Kan det være at begrepet samspill peker mot lederskap som sosial interaksjon med høy grad av symmetri, mens innspill peker mer mot synet på lederskap som en individuell aktivitet i en mer asymmetrisk relasjon?

Kirkeby (2010) knytter asymmetri i samarbeidsrelasjonen mellom leder og medarbeider til betegnelsen managerens idealtype for forholdet mellom mennesker. Asymmetri er i følge

Kvalsund og Meyer (2005) uttrykk for den ene partens avhengighet av den andre i samarbeidsrelasjonen. Fikse (2013) beskriver avhengighet som erfaring av at kontroll, makt og handling ligger utenfor en selv. Kvalsund og Meyer (2005) påpeker at uavhengighet i en relasjon innebærer en viss grad av symmetri. Dette kommer blant annet til uttrykk i det nevnte eksempel hvor medarbeideren får anledning til å komme med selvstendige uttrykk for sitt syn på en sak og gjennom det erfarer å ha innflytelse. Lederskap som sosial interaksjon utfoldes i følge Rønning (2013) imidlertid på grunnlag av gjensidig avhengighet. Uavhengighet blir til gjensidig avhengighet når følelsen av å være fri til å ta valg eller handle også omfatter forståelsen av å leve i en kontekst av gjensidig avhengighet med andre, på varierende måter og i varierende grad (Fikse, 2013).

Jeg oppfatter samspill som et mer interaksjonistisk begrep enn innspill. Mens samspill formidler at vi er sammen om noe som en enhet eller en helhet, formidler innspill mer at det er adskilte enkeltindivider som samarbeider med hverandre, og det vi samarbeider om trenger ikke nødvendigvis være et felles anliggende. Det er som om relasjonsdimensjonen; det Buber (1937) betegner *møtet* mellom et 'jeg' og et 'du' (I-Thou), enda ikke helt har utviklet seg innenfor interaksjon som innspill. Det må selvsagt være rom for enkeltpersoners innspill i en samarbeidsrelasjon og i grupper, hvis samspill skal kunne skje. Kvalsund og Meyer (2005:16) peker i forbindelse med gruppelæring som samspill på at: "Fokus kan ikke lenger være på individet selv, men på gruppen som helhet, hvor det enkelte individ må forstås som deler i det større gruppe- og organisasjonsselve".

Når Anna formidler hvordan hun opplever sitt lederskap bruker hun uttrykket rådgiver i en litt annen betydning enn Olav. Hun trekker fram det å være en som setter i gang prosesser, fram for å komme med svar, som viktig i hennes lederskap. Et eksempel som kan illustrere interaksjon mellom leder og medarbeidere som samspill, er når Anna beskriver prosessen med kvalitetsutvikling av tjenestene som hun har lyktes med å få alle medarbeiderne engasjert i. Noe som imidlertid ikke er tatt med i analysedelen, er en utdyping Anna gjør av hvordan hun opplever at medarbeiderne er avhengige av henne som motivator i forhold til slike utviklingsprosesser, på en måte som gjør at prosessene stopper opp hvis hun er borte i 2 uker. Tendensen i retning asymmetri blir synlig også i dette eksempelet og kan sees i lys av Kirkebys (2010:37) refleksjon omkring lederens idealtipe, hvor han peker på at symmetrien i relasjonen mellom leder og medarbeider omfatter, ikke bare lederen, men også den lededes vilje til selvinnsikt og plikten til å være "med-leder".

Mine funn i forhold til syn på lederskap gjenspeiler samspill og stor grad av symmetri som mønster for relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Dette samsvarer med synet på lederskap slik det framkommer innledningsvis (Rønning, 2013) og gjennom Rost's definisjon av lederskap (1993). Funnene tyder samtidig på at synet på lederskap som samspill forankret i gjensidig avhengige relasjoner mellom leder og medarbeidere, ikke er helt utfoldet eller utviklet. I det ligger den tidligere omtalte spenning eller tvetydighet i synet på lederskap. Som en konsekvens av tvetydigheten kan det muligens være slik at beslutnings- og utviklingsprosesser samtidig kan være både inkluderende og preges av ledernes styring mot resultater de allerede ser for seg. Dette kan i så fall virke inn på hvordan medarbeiderne blir del av, eller medansvarlige for, virksomhetens formål og mål. Kan det også være slik at tendensen i retning asymmetri i relasjonene er uttrykk for virksomhetens ofte hierarkiske strukturer? Det formelle lederansvaret kan i så fall, selv i små teamorganisasjoner, skape barrierer mot utøvelse av lederskap som større grad av sosial interaksjon og kollektiv praksis basert på samspill og gjensidig avhengighet.

Jeg har reflektert over om spenningen eller tvetydigheten som trer fram i ledernes syn på lederskap som samspill, kan være uttrykk for at det er preget av det nye og det gamle synet på lederskap samtidig. Dette kan i så fall sees i sammenheng med det pågående paradigmeskiftet innenfor lederskap som er omtalt innledningsvis (1.1.). Kan det også være at denne omtalte spenningen finnes, ikke bare i den enkelte leder, men også i omgivelsene?

Mine funn tyder på at forventninger i organisasjonen er med på å prege ledernes opplevelse av hvordan de ser på og utøver lederskap. I den forbindelse vises det både til eiere, overordnede, kunder og medarbeidere. Olav trekker fram mulige forventninger om en leder som i større grad kommer med ideene selv: *Men sånn jobber ikke jeg. Jeg jobber i dialog med de andre rundt meg (...)*. Det kan tyde på at det kreves bevissthet, integritet og mot for å praktisere lederskap som bryter med vante tradisjoner og forventninger i virksomhetens kultur. Dette kan sees i sammenheng med betydningen av lederens autensitet. Som det framkommer i innledningen (1.1.) er bærekraftig lederskap i følge Hildebrandt og Stubberup (2010) verdiforankret i den enkelte leder og fellesskapet, og kommer til uttrykk som holdninger og handlinger. Den autentiske forankringen av lederskapet sikres da gjennom lederens bevisste arbeid med egen utvikling og indre balanse (Hildebrandt & Stubberup, 2010; Kvalsund i Allgood & Kvalsund, 2005). Dette vil bli nærmere belyst under temaet 'Tilstedeværelse og lederen som instrument' (5.3.).

På bakgrunn av drøftingen så langt, kan det være meningsfullt å se lederskap som et kontinuum som speiler økende grad av sosial interaksjon, kollektiv praksis og symmetri, mellom ytterpunktene management og bærekraftig lederskap. Innspill som uttrykk for et samhandlingsmønster i en relasjon, vil da befinne seg et sted i mellom ytterpunktene, mens graden av samspill vil være økende etter som utviklingen går i retning bærekraftig lederskap. I denne sammenheng har jeg også reflektert over betydningen av noen andre språklige betegnelser; arbeider og medarbeider. Jeg ser for meg at uttrykket arbeider hører hjemme i en kontekst preget av industrisamfunn og management, og at begrepet medarbeider speiler at utviklingen innenfor lederskap gradvis har gitt menneskene endret verdi. Medspiller som begrep reflekterer i større grad synet på lederskap som sosial interaksjon, mens medleder kan være et uttrykk som bedre speiler en utvikling, relatert til denne studiens tilfang av teori, i retning bærekraftig lederskap.

Kanskje er forutsetningen for utøvelse av lederskap i gjensidig samspill mellom leder og medarbeidere omkring "real changes that reflect their mutual purposes" (Rost, 1993:102) at med-lederskapet (Kirkeby, 2010) erkjennes hos både leder og medarbeider og trekkes inn i praksisutøvelse? Jeg ser for meg at veien til en slik felles erkjennelse av lederskap som kollektiv praksis går gjennom utvikling av interaksjonsmønstrene mellom leder og medarbeidere; fra å være avhengighetsmønstre, via uavhengighetsmønstre til økende grad av forankring i gjensidig avhengighet (Kvalsund & Meyer, 2005).

Utvikling av lederskapskulturer i retning samspill basert på gjensidig avhengighet kan sees i lys av det Lewin (1997:44) hevder må prege atmosfæren i en gruppe for at endring skal kunne skje: "Any real change of the culture of a group is, therefore, interwoven with the changes of power constellations within the group". Lewin (1997) framhever videre at endring av lederskapskulturen i mer demokratisk retning involverer både leder og medarbeidere: "Without the members of the group being able and ready to take over those responsibilities which are essential for followership in a democracy, the democratic leader will be helpless (...) followers must shift toward a genuine acceptance of the role of democratic followers" (Lewin, 1997:44). Det er vanskelig å forestille seg at en slik utvikling av lederskap kan skje uten at systemtenkningen integreres i ledelsessyn og praksisutøvelse (Senge, 2004; Senge m.fl. 2010, Hildebrandt & Stubberup, 2010). Dette vil jeg komme nærmere inn på i det avsluttende kapittelet. I den neste delen av dette kapittelet vil studiens mer direkte funn knyttet til opplevelsen av lytting i utøvelse av lederskap bli drøftet.

5.2. Lytting handler om mer enn å høre

Det er en tydelig tendens i studiens funn at lederne opplever lytting i sin utøvelse av lederskap som noe mer enn å høre hva som faktisk blir sagt, og samtlige formidler at de knytter lytting til det mellommenneskelige samspill. Lytting viser seg å berøre lederne som hele mennesker gjennom flere sanser, og framtrer som innstilling, holdning, og væremåte. Lytting oppleves, oppfattes og uttrykkes gjennom varierte begreper. Ledernes opplevelse av lytting kommer i min studie til uttrykk i form av samlebetegnelse 'Å se og bry seg om', 'Tilstedeværelse' og 'Å skape rom'. Funnene speiler at ledernes opplevelse av lytting faller innenfor Nichols' (2009:14) beskrivelse: "To listen is to pay attention, take an interest, care about, take to heart, validate, acknowledge, be moved... appreciate." I følge Nichols (2009:15) har lytting som mellommenneskelig kommunikasjon to formål: "taking in information and bearing witness to another's experience." Begge disse formålene kommer til syne i mine funn.

Ut fra min fortolkning er funn som formidler ledernes opplevelse av lytting, knyttet til deres opplevelse av anerkjennelse av medarbeiderne. Det framkommer slik en sammenheng mellom underkategori 'Anerkjennelse'(4.1.2.) i hovedkategori 'Lederskap i Samspill' og hovedkategori 'Det handler om mer enn å høre' med underkategorier. Et eksempel hvor lytting settes i direkte sammenheng med anerkjennelse kan være Nils som formidler et fokus på medarbeiderne som verdi i seg selv, når han sier om intensjonen bak sin lyttende holdning: *Jeg har flere intensjoner med det. Men hovedintensjonen er at folk skal føle seg verdifulle. Og at det går på noe mer enn ytelse.* Et annet eksempel er Anna som trekker fram at hun opplever at lytting skaper engasjement og gjør at medarbeiderne føler seg verdsatt(...) *Og den verdien en får i seg selv, den tror jeg, da tar de fram ressursene sine. Og det virker!(...).* Det siste utsagnet er et av flere eksempler på at anerkjennelse av medarbeidernes egenverdi, også knyttes til deres verdi som ressurs i forhold til virksomhetens formål. For å belyse studiens problemstilling videre i denne delen, ser jeg det som hensiktsmessig i drøftingen å se funn i lys av Scharmers (2011) kommunikasjonsmodell (fig.1.) og noen utvalgte teoretiske begreper.

5.2.1. Downloading og suspensjon

Det er tidligere beskrevet (2.3.1.) at denne lytteformen i følge Scharmer (2011) er kjennetegnet av behovet for å bekrefte vante forestillinger og antakelser som eksisterer på forhånd. Det innebærer ut fra min forståelse at vi ikke åpner lyttingen mot det fremmede og ukjente, verken på faktanivå eller på det menneskelige plan. Oppmerksomhetsfeltet er *jeg -i- meg* (Scharmer, 2011) og lytting har ikke egentlig trådt i kraft som kommunikasjon (fra latin: *communicare*; gjøre felles).

I mine funn kommer bevisstheten om downloading som lytteform, slik jeg ser det, i liten grad eksplisitt til uttrykk. Kan det være at downloading som mønster sjelden omtales direkte nettopp fordi det er så vanlig og faller innenfor fenomenet taus eller ubevisst kunnskap? Bevisstheten om egne (vane)mønstre kommer imidlertid til syne som selvinnsikt (4.3.1.). Et eksempel som kan forbindes med downloading er når Olav omtaler det å være glad i å snakke som sin utfordring i forhold til lytting. (...). *Det kan man også påpeke som en negativ ting, at når jeg hører på noen så begynner nok jeg ganske sånn kjapt å jobbe litt sånn med hva jeg skal si. Fordi jeg er. Jeg vil veldig gjerne si noe.* Olav påpeker i denne sammenheng at han tror denne måten å lytte på er ganske alminnelig. I et annet eksempel reflekterer Elin over hvor lett det er å høre det hun forventer å høre: *For jeg tenker at, det er veldig lett å lytte inni min referanseramme og inn i min forståelseshorisont, også tror jeg at jeg har hørt.*

Bevisstgjøring av downloading som vanemønster kan skje gjennom suspensjon (Scharmer, 2011; Bohm m.fl., 1991). Depraz m.fl. (2003) omtaler suspensjon som en måte å se nærmere på egne antakelser og gjennom det komme litt dypere. Jeg oppfatter at Elin i tilknytning til ovenstående refleksjon beskriver hvordan hun forsøker å praktisere suspensjon når hun tar *sjekkrunder med meg selv, (...). Og ikke bare tar det med meg selv, men har blitt mer bevisst på å sjekke ut, altså forstår jeg deg sånn, er det slik du tenker?* Suspensjon kan i følge Depraz m.fl. (ibid.) innledes på tre måter: gjennom en ytre hendelse, en annen person eller selvinnsikt. Elin kan her være et eksempel på at suspensjon innledes ut fra selvinnsikt, mens Olav i denne sammenheng tar i mot en invitasjon fra en annen person (ekstern konsulent i ledelsesutvikling). Fordi han gjenkjenner tilbakemeldingen blir den omgjort til selvinnsikt.

5.2.2. Faktuell lytting

Som tidligere nevnt har lytting to hensikter (Nichols, 2009). Den ene er å ta imot informasjon. I faktuell lytting, som i Scharmers (2011) modell er det andre lyttemønsteret, er oppmerksomhetsfeltet *jeg i- det* (Scharmer, 2011; Buber, 2004), og åpent mot informasjon i form av fakta som er forskjellige fra det vi allerede vet. En konstruktiv hensikt med dette kan i følge Scharmer (2011) være å se en sak fra flere sider for å skape forståelse eller finne en løsning. Faktuell lytting kan være uttrykk for det Johnson og Johnson (1997:157) betegner ”cooperative orientation” i gruppers kommunikasjon. Eksempelet som er nevnt tidligere hvor Olav inviterer sine medarbeidere til å komme med råd og innspill kan illustrere dette. Lederen stiller her med et åpent sinn ut fra en intensjon om å være lydhør overfor ny informasjon. Faktuell lytting kan også være knyttet til det Johnson og Johnson (ibid.: 157) betegner ”competitive orientation”, slik vi for eksempel kan se det i politisk og faglig debatt.

Nils og Olav beskriver begge faktisk lytting, og det kan se ut som de skiller denne formen for lytting klart fra empatisk lytting. Olav formidler at han *tenker nok veldig mye strategisk rundt virksomheten hele tiden. (...)Så jeg lytter nok mer, ja hva skal du si; ledermandatet mitt, etter hva jeg har bruk for. (...)Jeg kan selvfølgelig også lytte som medmenneske, hvis noen kommer til meg med sånne ting.* Nils uttrykker at mesteparten av lyttingen i hans lederskap går på faktaelementer, men at de viktigste samtalene er der hvor han lytter med hjertet. Anna og Elin viser også til hjertet som det sted de opplever som lyttingens utspring. Empatisk lytting vil være tema i neste punkt. Når det, slik jeg ser det, ikke er direkte fokus på faktisk lytting hos Anna og Elin, kan det ha noe med forskjellig bevissthet eller oppmerksomhetsfokus å gjøre. Det kan også ha noe med kontekst for utøvelse av lederskap og/eller utdanningsbakgrunn å gjøre. Nils knytter for eksempel direkte forbindelse mellom sin bakgrunn som ingeniør og lytting til det som er målbart. *Da er det den aritmetisk logiske enheten som lytter for å prøve å sortere ting i hyller, og for å gjøre beregninger på det han har putta i hyllene, for å se om han får ut noe som, ja.* Lederne er for øvrig kort presentert i analysekapittelet (4.)

5.2.3. Empatisk lytting og anerkjennelse

Nichols (2009:15) beskriver som nevnt lyttingens andre hensikt som ”bearing witness to another’s experience”. Dette kan knyttes til empatisk lytting som ifølge Scharmer (2011) kjennetegnes av ’åpent hjerte’ hvor deltakerne stiller interesserte spørsmål og utfordrer egne synspunkter og antakelser. Oppmerksomhetsfeltet har i empatisk lytting gått igjennom et skift via suspensjon og omdirigering, og skapt forutsetningen for at møtet *jeg -i- deg* (I-Thou) kan finne sted (Scharmer, 2011; Buber, 1937). Kvalsund og Meyer (2005) beskriver empati som innføling for å forstå den andres verden samtidig som det innebærer å inkludere forskjelligheten som en del av relasjonen. Et eksempel på dette kan være når Nils forteller hvordan han opplever lytting i forbindelse med de vanskelige samtalene (...), *så er det jo helt avgjørende at du klarer å gi plass til motstand, sinne, selvforsvar (...)at en til og med stimulerer til, for å få ut frustrasjoner.* Det er først når dette omtalte oppmerksomhetsskiftet skjer og møtet mellom mennesker åpner mot å ta imot den andre, også i sin forskjellighet, at dialogen som prosess kan begynne (Scharmer, 2011; Kvalsund & Allgood, 2008; Bohm, 2010; Bohm m.fl., 1991). Dialog kan defineres som ”kunsten å tenke sammen eller evnen til å aktivere den kollektive intelligensen” (Isaacs, 1999 i Scharmer, 2011). Bohm m.fl. (1991) oppfatter dialogen som en strøm av mening som beveger seg gjennom oss og blant oss. Denne meningsstrømmen kan også resultere i fremveksten av ny forståelse (Bohm, 2010).

Mine funn i form av samlebetegnelse 'Anerkjennelse', 'Å se og bry seg om', 'Tilstedeværelse' og 'Å skape rom' kan alle primært knyttes til empatisk lytting hvor lederen er engasjert med flere sanser og "åpent hjerte" (Nichols, 2009; Scharmer, 2011). I en refleksjon sier Elin: *Det er jo øyner og øre. Hva er å lytte? Man kan jo se med øynene.* Olav trekker fram det sosiale ved jobben og formidler det å være glad i andre mennesker som en styrke hos seg selv i forhold til det (...) *at jeg kan få med meg folk.*(...) Nils ser på det å være glad i folk som en av de viktigste lederegenskapene. (...) *For hvis folk er trygge på at jeg vil dem vel, så kan vi få til vanvittig mye sammen.*(...). Som nevnt tidligere formidler både Anna, Nils og Elin opplevelse av at lytting er knyttet til hjertet. Anna sier det for eksempel slik: (...). *Det er jo det som gjør at en blir berørt. Ja, det må være det. Varmen kommer fra hjertet, nærheten og. Handlingen kommer ikke fra hodet i hvert fall, det tror jeg ikke.* Metaforene 'Å se med hjertet' (Senge m.fl., 2007) og 'Ledelse med hjertet' (Hildebrandt & Stubberup, 2010) kan i denne sammenheng gi mening.

Ledernes vektlegging av medarbeidernes verdi og lytting uttrykt som 'å se og bry seg om' kan relateres til Hegel's tidligere omtalte (2.2.1.) anerkjennelsesbegrep, som ifølge Honneth (2007) omhandler tre former for gjensidig anerkjennelse; kjærlighet, respekt for mennesket som rettslig person og solidaritet innen menneskelige fellesskap. Disse formene for anerkjennelse knyttes av Hegel til tre tilsvarende væremåter; emosjonell hengivenhet, kognitiv respekt og sosial verdsettelse (ibid.). Kjærlighet ser ut til å være den formen for anerkjennelse som trer tydeligst fram i mine funn. I følge Honneth (2007) knyttet Hegel kjærlighet til følelsesmessig verdsettelse i primære relasjoner preget av sterke bindinger; parforhold, vennskap og relasjoner mellom barn og foreldre. Senge m.fl. (2007) relaterer betydningen av kjærlighet; det å tillate den andre å være en legitim annen, til lederskap.

Anna, Elin og Nils knytter det å se og bry seg om til omsorg og ivaretagelse. Oppmerksomhet i forhold til det å sanse stemninger, både individuelt hos medarbeidere og i arbeidsmiljøet, er en del av dette. I underkategori 'Selvinnsett' (4.4.1.) reflekterer Anna over sin omsorgsorientering: *Og det kan jo være faren litt da, i og med at jeg alltid møter dem, at de kommer med litt for mye noen ganger. Og da synes jeg det er vanskelig.* Anna utdyper videre: *Da kjenner jeg at jeg kan bli dårlig til å lytte da.* Jeg har reflektert over utfordringer knyttet til omsorg som uttrykk for empatisk lytting og anerkjennelse. I den forbindelse har jeg stilt spørsmålet: Kan fokuset på omsorg bidra til at empatisk lytting også fanger; bidra til gjøre lederne ufrie og skape stress?

Goleman (1998:100) sier om empati i kontekst av lederskap: "...it doesn't mean adopting other people's emotions as one's own and trying to please everyone. (...) Rather, empathy means thoughtfully considering employee's feelings – along with other factors – in the process of making intelligent decisions". Rogers' (1961) tre betingelser for en vekstframbringende relasjon; empati, kongruens (ekthet) og aksept kan sees som anerkjennelsens uttrykk også i lederskap. Den fjerde betingelsen; ømhet (Thorne, 1991) oppfatter jeg som spesielt meningsfull i forhold til omsorgsbegrepet. Ømhet som følelse og holdning i relasjoner gir rom for å integrere det motsetningsfylte slik at varhet og kraft kan være til stede samtidig (Thorne i Kvalsund & Meyer, 2005). Kvalsund og Meyer (2005:60) utdyper:

Ømheten representerer uten tvil en holdning som overskrider omsorgsorgsdimensjonen, selv om den som innstilling også bærer omsorg i seg som mulig bakgrunnsholdning. Omsorg uttrykkes og utøves primært i avhengighetsrelasjoner. Der er den ene uavhengig og kapabel til å gi den andre omsorg.

Slik jeg tolker funnene speiler lederne bruk av begrepet omsorg både omsorgskvaliteten og ømhetskvaliteten, samtidig som den kan peke mot et behov for klargjøring av forskjellen. Det kan være at Elin søker mot denne avklaringen når hun reflekterer over at hun veldig lett lytter inn mot hva hun kan ta ansvar for og ønsker å fri seg litt fra det: (...) *Jeg skal jo ikke lytte fordi jeg skal gjøre noe for den andre. Skal bare lytte. (...) Å la det rommet være litt fritt, på en måte.*

5.2.4. Å skape rom for generativ lytting

Fordyping av dialogen skjer i følge Scharmer (2009;2011) ved at deltakerne i en prosess utvider det autentiske rommet i og mellom seg. Gjennom dette kan lyttingen også åpne seg mot det kreativt skapende. Scharmer (ibid.) betegner samtaleprosessen på dette nivået som *presencing*, på norsk; *skapende nærvær*. Skapende nærvær knytter som tidligere beskrevet (2.3.1.) an til "åpen vilje" hvor lederens og medarbeiderne søker mot et felles fokus på virksomhetens dypere hensikt og framtidige potensial. Lyttingen betegnes som generativ eller som "listening from the emerging field of future possibility". Oppmerksomhetsfeltet har i følge Scharmer (2011) nå beveget seg via suspensjon og omdirigering til å omfatte *jeg -i- nå*.

I mine funn relaterer lederne sin opplevelse av lytting til uttrykk som å gi rom, ta rom, skape rom eller de formidler stemninger som omhandler at det oppstår rom. Jeg oppfatter disse uttrykkene som knyttet til opplevelse av lytting som åpnende og fordypende prosess. Det skapes rom innover mot seg selv, den eller de andre, gruppen og prosesser knyttet til beslutninger, utvikling eller felles skapelse. Både faktisk, empatisk og generativ lytting tilkjenner seg med andre ord gjennom samlebetegnelsen 'Å skape rom'.

Jeg har tidligere nevnt at mine funn primært kan relateres til empatisk lytting. Likevel ser jeg spor i ledernes utsagn som jeg oppfatter kan komme i berøring med denne dypere lyttingen. Utsagn som kan speile generativ lytting kommer fram i forbindelse med at lederne forteller om utviklingsarbeid hvor nye ideer, ny kunnskap eller forbedring av tjenesten er formålet. Et eksempel er når Olav forteller om arbeidet med det kunstneriske programmet som foregår i et team: *Der er det virkelig lytting. (...) Så jeg bruker dem. De blir invitert inn. Og det er jo der det rommet oppstår.* I følge Scharmer (2009) står generativ lytting ikke i motsetning til, men inkluderer de andre formene og kommer til syne i form av skift. I det nevnte eksempelet oppfatter jeg at faktisk eller strategisk lytting sammenveves med mer generativ lytting og at det skjer spontant eller selvorganiserende i teamets samspill. Erfaring av skapende nærvær og generativ lytting forbindes i følge Scharmer også (ibid.) med opplevelse av flyt. Flyt trer fram i Olavs fortelling gjennom at han formidler en opplevelse av at det ikke er godt å si hvem som egentlig kom med ideene i det han betegner *ballkasting*.

I ledernes fortellinger om prosesser kan det se ut som om skiftet inn mot generativ lytting ikke helt har skjedd, selv om intensjonen er orientert mot samspill og felles læring og utvikling. Elin beskriver for eksempel hvordan hun i teamsamarbeidet lytter etter deltakernes ulike perspektiver som ressurs og sier: *(...) Jeg lytter etter det som på en måte kan forene alle. (...), at jeg lytter etter hvordan kan jeg integrere og, lytte til det teamet rundt meg spiller inn (...).* Elin avslutter refleksjonen med å si: *Jeg tror vi blir bedre sammen.* Min oppmerksomhet rettes her mot en tendens til asymmetri i samspillet. I drøftingen omkring lederskap i samspill (5.1.) har jeg trukket fram et annet eksempel hvor Anna forteller om en skapende prosess med kvalitetsutvikling hvor hele medarbeidergruppen er engasjert. I den forbindelse ble medarbeidernes avhengighet av lederen som motiverende kraft i prosessen trukket fram.

Kvalsund og Allgood (2008) påpeker at dialog og kreativitet forløses og åpner for transformativ læring bare i relasjoner kjennetegnet av gjensidig avhengighet. Det er tidligere (2.3.1.) også vist til Torbert m.fl. (2004) som omtaler ”inquiring” som den vanskeligste delen i kommunikasjonsprosessen. ”Inquiring” involverer i følge Torbert m.fl. (ibid.) å stille spørsmål og åpne for utforskning slik at transformativ læring i fellesskap skal kunne skje. Denne prosessen er spesielt viktig på områder hvor det er avstand eller gap mellom intensjon og handling og hensikten på det relasjonelle nivå ”is to generate a critical and constructive mutuality” (Torbert m.fl. 2004:7). Gjensidig avhengighet i relasjonen mellom leder og medarbeidere framstår på bakgrunn av drøftingen så langt som grunnleggende forutsetninger for at empatisk lytting skal kunne fordypes til generativ lytting og skapende nærvær.

I de ovenfor nevnte eksemplene ser jeg utfordringer som er knyttet til at lederskap som kollektiv praksis, som tidligere omtalt (5.1.), ikke er tilstrekkelig utfoldet i virksomhetene som læringskultur. Slik jeg fortolker mine funn kan jeg se et større potensial for utvikling av dypere dialog og generativ lytting hvis lederskap forankres tydeligere som samspill eller kollektiv praksis, basert på gjensidig avhengighet i relasjonene mellom leder og medarbeidere. Gjennom det ser jeg også for meg at det skapende og innovative potensialet i virksomheten som helhet vil kunne forløses i større grad.

Når dialogen som prosess beveger seg gjennom empatisk og generativ lytting blir den i økende grad synlig som væremåte og tilstedeværelse (Honneth, 2007; Scharmer, 2011). Lytting er tidligere (2.3.) omtalt som ledelseskapasitet som i følge Fikse (2013) knytter an til kvaliteten av oppmerksomhet og intensjon som lederen bringer med seg inn i situasjoner. I tråd med dette er tilstedeværelse og lederen som instrument tema for siste del av dette kapitlet.

5.3. Tilstedeværelse og lederen som instrument

I mine funn framtrer, som nevnt ovenfor, ledernes opplevelse av lytting som nært forbundet med tilstedeværelse. Det kan se ut som om lederne opplever tilstedeværelse som en forutsetning for at lytting skal kunne skje. Det er forskjellige aspekter av fenomenet tilstedeværelse som kommer fram i utsagnene. Jeg oppfatter imidlertid at flere av lederne på ulike måter setter ord på det å ha rom inne i seg selv til å forholde seg, ta inn og ta i mot medarbeiderne og det de formidler, og at dette indre rommet har med oppmerksomhet å gjøre. Et eksempel kan være når Anna trekker fram: *Jeg tenker at en må være følelsesmessig nær. Hvis en skal kunne lytte, på et vis da. Oppmerksom og tilstede i seg selv da, for å få til det da.* Tilstedeværelse knyttes også til det å være her og nå. Elin sier for eksempel:

(...) Og det å være her og nå det er for meg å være i balanse mellom den andre og meg. At jeg på et vis er på vei til den andre, men jeg er ikke helt over hos den andre, for der er det den andre som er.

I definisjonene av lytting som er nevnt innledningsvis (1.1.) og i teoridelen (2.3.) er helhetlig sansning, empati og oppmerksomhet trukket fram som sentrale felles element. Gjennom temaet tilstedeværelse åpner lederne, slik jeg ser det, inn til det indre rommet og betydningen av seg selv og sin væremåte i forhold til utøvelse av lytting. Betydningen dette har i lyttingens praksis, forsterkes og utdypes gjennom samlebetegnelsen 'Lederen som instrument' (4.3.) og undertemaene 'Selvinnstikt', 'Balanse' og 'Balansenøkler'.

Jeg oppfatter at det i fokuset på tilstedeværelse ligger en søken mot utvikling av oppmerksomhetsskiftet fra jeg -i- deg til jeg -i- nå (Scharmer, 2011).

Som tidligere beskrevet (2.3.2.) er det ifølge Scharmer (2011) tre perspektiver en leder kan arbeide ut fra; produkt (hva), prosess (hvordan) og det indre stedet det ledes fra (hvem). Det siste perspektivet omhandler kilden våre intensjoner og handlinger springer ut fra, og Scharmer (ibid.) betegner det som ”det blinde punktet” i vår tids tilnærming til lederskap.

Kjernepunktet i lederskap er ifølge Scharmer (ibid.) å flytte oppmerksomhetsfeltet, slik at det også favner lederskapets innerside i form av dypere mening og intensjon både individuelt og kollektivt. Slik jeg forstår det er fordypning av dialogen gjennom empatisk og generativ lytting, forankret i gjensidig avhengige relasjoner, det som muliggjør at oppmerksomheten kan bringes i kontakt med virksomhetens felles intensjon. Med intensjonen som felles omdreiningspunkt kan samspillet generere skapelse og innovasjon som kan imøtekomme framtidens komplekse utfordringer. Dette samsvarer med at bærekraftig lederskap, som tidligere nevnt (1.1. og 5.1.) ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) er verdiforankret i den enkelte leder og fellesskapet, og kommer til uttrykk som holdninger og handlinger.

I bærekraftig ledelsespraksis har, som tidligere beskrevet, (2.2.2. og 5.1.) lederens selvkjennskap, indre forankring og balanse avgjørende betydning, og vil ifølge Hildebrandt og Stubberup (2010) påvirke hvordan og hvor dypt man som leder kan forbinde seg med andre mennesker og omgivelsene. Dette kan sees i sammenheng med at Scharmer (2011) i sin forskning henviser til en uttalelse av Bill O’Brian: ”at spørsmålet om en intervensjon lykkes eller ikke faktisk avhenger av *den indre tilstanden* hos den som gjør intervensjonen”. Fokuset på utvikling av (vei)lederens autensitet og empatiske væremåte, og i den forbindelse betydningen av å kjenne seg selv, er for øvrig sentralt innenfor rådgivningsperspektivet slik det blant annet er omtalt av Kvalsund (i Allgood & Kvalsund, 2005).

5.3.1. Selvinnsikt

I mine funn forteller alle lederne om områder hvor deres egen subjektivitet påvirker lytteevnen og skaper utfordringer i møte og samtale med andre. Lederne trekker fram barndom, oppvekst og personlighet eller mennesketype som forståelsesramme for utfordringene. Som eksempler på selvinnsikt har jeg i forbindelse med empatisk lytting (5.2.3.) omtalt Annas og Elins utfordringer knyttet til omsorgsfokus i forhold til medarbeiderne. Gjennom bevisstgjøring arbeider de begge med å trene sin egen tilstedeværelse og indre balanse for å kunne møte disse utfordringene bedre. Olavs utfordring knyttet til at han er glad i å snakke, er trukket fram som selvinnsikt i forbindelse med downloading og suspensjon av vanemønstre (5.2.1.). Olav knytter for øvrig en utviklingsoppgave han har fått fra organisasjonskonsulenten til denne selvinnsikten:

En av de tingene jeg har fått av han å trene på, er at jeg skal vente litt lenger enn jeg vanligvis gjør med å ta ordet. Det prøver jeg å etterleve. (...). Jeg kjenner meg igjen i det.

Nils kommer i flere sammenhenger inn på at hans utfordring i forhold til lytting er knyttet til arbeidstempo og ambisjoner i forhold til mål han vil oppnå. Han sier blant annet:

For lederen har mer av den feminine omsorgsdelen av jobben, minst like mye som jegeren, den maskuline greia. Det er nok noe mer bevisst, og det trenger sikkert jeg å minne meg selv om stadig vekk. Fordi grunntempoet mitt er veldig høyt.

Disse eksemplene på selvinnsikt og ledernes personlige utviklingsarbeid kan sees i lys av Jordans (2002) beskrivelse av bevisstgjøring som prosess fra self-awareness til meta-awareness og the witness-self. Self-awareness er i den forbindelse tidligere (2.3.2.) omtalt som; ”awareness of the behavioral habits, emotions, desires, thoughts and images that tumble through our being” (Jordan, 2002:1). Gjennom oppmerksomhet rettet mot det som foregår i det indre, kan det bli mulig for lederne å forholde seg til det som skjer fra et økende avstandsperspektiv. Gradvis kan temaer eller indre barrierer som forstyrrer deres lyttekapasitet bevisstgjøres, transformeres til nye væremåter og bidra til utvikling.

5.3.2. Balanse og balansenøkler

Et annet aspekt av ledernes opplevelse av hvordan deres lyttekapasitet påvirkes, kan knyttes til selvivaretagelse og egen balanse i en arbeidshverdag med høy arbeidsbelastning og mange stressfremkallende faktorer. Et eksempel er Elin som er opptatt av at hun, for å kunne være en god leder for medarbeiderne, må lytte til seg selv, være i kontakt med seg selv og kjenne at hun tar vare på seg selv. Hun kommer inn på balansen mellom å ta vare på andre og ivaretagelsen av seg selv: *Men noen ganger kan jeg kjenne at jeg er så langt ute hos de andre, at jeg nesten ikke tar vare på meg selv.* Anna retter fokus mot spenningsfeltet mellom tilgjengelighet og eget behov for pause og bearbeiding:

*Merker det oppe i hodet mitt. Det blir alt for fullt, en tar imot så mye og så får en det ikke ut igjen. (...)*Det er kanskje det verste, at en ikke kan si, at da skal jeg ha pause, og gått gjennom det.

Nils bruker uttrykket ”balansepunktet” som en forutsetning for å kunne lytte. Han utdyper hva det innebærer: *Trygghet! Også er det noe med.(...)Så det må være plass nok på harddisken. (...)*Når jeg er stressa så er jeg dårlig til å lytte. I denne sammenheng finner jeg det meningsfullt å se på lederen i lys av metaforen instrument og at instrumentet må stemmes og vedlikeholdes hvis musikkens klang; lederens stemning og væremåte, skal kunne være i autentisk samspill med resten av bandet eller orkesteret.

Boyatzis og McKee (med Goleman, 2006) retter fokus mot stress i lederskap (maktstress) som hinder i forhold til utfoldelse av følelsesmessig intelligens. De påpeker i den forbindelse et behov for at ledere retter oppmerksomhet mot seg selv og lærer å administrere det de betegner som syklusen mellom oppofrelse og fornyelse. Dette krever ifølge Boyatzis og McKee (ibid.) en bevisst fornyelsesprosess fra dag til dag og på lang sikt, med tanke på omlegging av metoder for å lede seg selv og lære nye balanserende praksisformer. Forfatterne relaterer temaet til langsiktig effektivitet og kan slik sees i sammenheng med den tidligere nevnte studie (2.3.1.) hvor Bang og Middelfart (2010) har funnet klart samsvar mellom dialogisk kommunikasjon og kvaliteten på ledernes resultater.

I mine funn kommer det fram hva lederne opplever som hjelpsomt for å redusere stress og ivareta seg selv som instrument. Både Anna, Elin og Nils peker på kontakt med pusten som hjelpemiddel for tilstedeværelse eller for å roe ned i stressede situasjoner. Lederne trekker fram meditasjon, qi gong, yoga, bønn og kontemplasjon som eksempler på praksiser de erfarer bidrar til bearbeiding, nullstilling, ro, jording og tilstedeværelse her og nå. Væren i nået ser ut til å være kilden til fornyelse på det personlige plan. Natur, fysisk aktivitet, samvær med familie og venner, er andre former for balansenøkler som brukes.

Arbeidet med indre balanse kan sees i lys av søken mot oppmerksomhetsskiftet fra jeg -i- deg til jeg -i- nå (Scharmer, 2011). Meditasjon, qi gong, yoga og kontemplasjon kan også være trening i oppmerksomt nærvær (mindfulness) og bidra til å styrke forankringen i vitne- selvet, slik det beskrives blant andre av Jordan (2002) og Kabat- Zinn (1994). Det er et økende fokus på hvordan oppmerksomhetstrening innenfor arbeidsliv og lederskap kan bidra i forhold til stressreduksjon, utvikling og vedlikehold av empati og utfoldelse av kreativitet og innovasjon. I den sammenheng har jeg reflektert over betydningen av å være bevisst på at ledelseskapasitet og i den forbindelse lytting, ikke først og fremst er et spørsmål om metoder, teknikker og raske løsninger, men om utvikling gjennom (livs)lang øvelse i praksis.

I mine funn er det et tydelig fellestrekk at lederne finner arenaer for bearbeiding, selvivaretagelse og balansering primært på fritid og i privatliv. Nils setter fokus på det som også kan være en felles utfordring, når han formidler at han er flinkere til å fylle opp og fortsatt har mye å lære i forhold til å skape nødvendig ro og plass i arbeidssituasjonen. Han trekker i den forbindelse fram avdelingsmøtene som en ramme for refleksjon: *Har vi ikke så mye saker så har vi mye mer ro og kan trekke skuldrene og gå litt dypere i noen ting.* Her ser jeg igjen utfordringer knyttet til lederskapskultur og utvikling av mer kollektiv praksis. Implikasjoner for utvikling av lederskap vil utdypes i det avsluttende kapittel

6. Avsluttende kommentarer og utsyn

I dette kapittelet vil jeg oppsummere studiens sentrale funn, belyse temaenes sammenheng og trekke noen tråder til mulige implikasjoner for utvikling av lederskap og videre forskning.

Et sentralt funn i denne studien er at lederskap oppfattes som samspill. I det blir engasjement i virksomhetens formål og utvikling, anerkjennelse av medarbeiderne, kommunikasjon og lytting viktig. Studien viser også at det i synet på lederskap kan sees et spenningsfelt mellom lederskap som management og lederskap som kollektiv praksis. Et annet sentralt funn er at lytting for disse lederne handler om mer enn å høre hva som faktisk blir sagt. Ledernes opplevelse kan utover faktisk lytting, primært knyttes til den empatiske kvalitet. Studien påpeker potensial for utvikling av generativ lytting med tanke på å kunne møte komplekse problemstillinger med felles læring og innovasjon. Et tredje sentralt funn er at lederen selv får en betydning som instrument i utøvelsen av lytting. Selvinnsikt og egen balanse blir forutsetninger for at lytting kan skje, men funnene viser at det er i fritid og privatliv at lederne primært finner arenaer for selvivaretagelse.

I studiens forløp og spesielt gjennom drøftingen, har det blitt tydeligere for meg at opplevelsen av lytting, hvordan lytting gir mening og hvordan lederen opplever sin egen betydning i utøvelsen av lytting, er vevd sammen med oppfatningen av hva lederskap er.

6.1. Å skape rom for lederskap som samspill

Jeg har i drøftingen reflektert over en spenning eller tvetydighet i ledernes syn på lederskap som samspill, knyttet til at jeg ser tendenser til asymmetri i deres relasjon til medarbeiderne. Denne spenningen kan utover individnivå også gjøre seg gjeldende på organisasjons- og samfunnsnivå, og det kan være relevant å se den i sammenheng med det tidligere omtalte paradigmeskiftet innenfor lederskap som forsknings- og praksisfelt (Rønning, 2013; Hildebrandt & Stubberup, 2010; Scharmer, 2011; Senge m. fl., 2010).

På bakgrunn av studiens funn kan det synes som om lederskap som sosial interaksjon og kollektiv praksis basert på gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeidere, ikke helt er utfoldet. I drøftingen av dette temaet har jeg sett det som en utviklingsmessig utfordring å forankre lederskap som kollektiv praksis mer bevisst og eksplisitt i systemperspektivet. Dette er i tråd med synet på virksomheten som lærende organisasjon hvor fokuset strekker seg utover kortsiktig og ofte reaktiv problemløsning, til også å omfatte langtidsperspektiv, skapelse av ny kunnskap og mer bærekraftig handling på områder som krever det (Senge, 2004; Senge m.fl. 2010).

Når systemtenkningen og det Senge m.fl. (2007) betegner forbundethet som organiserende prinsipp, bevisstgjøres og blir en klar intensjon i praksisutøvelse, kan jeg se for meg at samspillet potensial i større grad kan forløses i virksomheten som fellesskap. Fikse (2013:83) påpeker at: ”Interdependent leadership cultures and practices are broadly characterized by the assumption that leadership is a collective activity that requires mutual inquiry and learning.”

Det kan være at det å videreutvikle empatisk lytting inn mot generative lytting og oppmerksomhetsfeltet jeg -i- nå som kollektiv praksis, kan ha effekt utover å forløse virksomhetens fornyende og innovative ressurser. Når empatisk (reseptiv) og generativ (skapende) lytting virker sammen kan det i seg selv bidra til balanse. Det kan derfor være en mulighet for at kollektive lederskapskulturer med fokus på fordyping av dialogen som felles læringsrom, kan virke (stress) avlastende og balanserende individuelt så vel som på organisatorisk nivå.

En annen mulighet er at spenningen som også kan sees i mitt datamateriale, mellom prioriteringer av måloppnåelse (produkt) og medarbeidernes trivsel (prosess), kan overskrides og forenes i kollektivt utforskende dialog og skapende samspill omkring virksomhetens felles intensjon.

6.2. Støttestrukturer for utvikling av dialogisk praksis

Lytting er i denne studien sett i lys av det flere omtaler som et pågående paradigmeskift og behov for utvikling av lederskap i mer bærekraftig retning (Senge m.fl., 2010; Hildebrandt & Stubberup, 2010; Scharmer, 2011). I denne sammenheng er det sentralt at lederskapets lyttekapasitet kan bevege seg i retning fordypende generativ dialog.

Lytting er trukket fram som ledelseskapasitet og som sådan knyttet til lederens oppmerksomhet, intensjon og væremåte (Fikse, 2013). Ledelseskapasitet er blant annet av Torbert m.fl. (2004) knyttet til voksnes bevissthetsutvikling. Fikse (2013) har i sin doktoravhandling kommet fram til fire ledelseskapasiteter, og framhever betydningen av at lederskap i et bærekraftig framtidsperspektiv kan romme både strategisk og relasjonelt lederskap. Som ledelseskapasitet kan lyttemønstrene (Scharmer, 2011) som studiens funn er relatert til, øves og praktiseres intensjonelt i forhold til kontekst, situasjon og oppgavers kompleksitet og tidshorisont (Jordan, 2012). Bevisstgjøring og gjenkjennelse av lyttemønstrene er ifølge Scharmer (2011) spesielt viktig i ledelse av forandringer.

Betydningen av ”scaffolding” (støttestrukturer) som muliggjør trening av ledelseskapasitet over tid, framheves av blant andre av Jordan (2011), Scharmer (2011), og Jaworski (2013).

”The most critical principle for success is one less well known; *scaffolding* the organization’s developmental growth” (Jaworski, 2013: 176-177). Jaworski (ibid.) utdypes:” In organizations, scaffolding is the practice of matching employee development with operational work, providing a daily opportunity for business transactions to be used as a learning vehicle”. Nok tid og et sted og en atmosfære som inviterer til at mennesker kan åpne seg i en gruppe, er forutsetninger for at dialog omkring komplekse spørsmål kan utvikles (Scharmer, 2011). Jordan (2012) peker på at scaffolding kan skje gjennom coaching og tilrettelegging av møter. Språk er i følge ham (ibid.) en viktig støttestruktur for utvikling. Scharmer og Kaufer (2013:175) sier det slik:”conversations create the world”. Behovet for støttestrukturer kan for øvrig relateres til utvikling av kollektive praksisformer som virker balanserende, og kan bidra til å forankre oppmerksomhet og tilstedeværelsen i nå-dimensjonen i virksomheten på alle nivåer; individ, gruppe, organisasjon og omverden.

6.3. Implikasjoner for videre forskning

Denne studien har fire deltakere og intervju samtaler med flere kunne gitt andre eller utdypende resultater. Jeg har underveis vært oppmerksom på at den metodiske tilnærmingen som er valgt med intervju av ledere om deres egen opplevelse av et fenomen kan ha noen begrensninger. Uttrykt teori trenger ikke være i samsvar med anvendt teori (Schön, 1991). Observasjon eller samtaler med medarbeidere og andre samarbeidspartnere kunne ha bekreftet, avkreftet eller nyansert mine funn. Dette kan være en mulig vei å gå i videre forskning. Det kunne vært interessant å undersøke nærmere lytting i lederskap relatert til kompleksitet i oppgaver og problemstillinger virksomheten møter. Et spørsmål som har fulgt meg gjennom studien er hvordan lytting i lederskap oppleves og utøves på forskjellige stadier i voksentutvikling (Torbert m.fl., 2004). Interessen for hvordan kommunikasjon gjennom lytting og dialog i praksis, samtidig kan bidra til menneskelig trivsel og vekst og til frigjøring av det skapende og innovative potensial i virksomheter, har blitt forsterket gjennom studien. Det aktualiserer for min del temaet scaffolding for trening av dialogisk praksis som tema for videre forskning. Det kunne vært spennende å følge et prosjekt i praksis med tanke på utforskning av dette.

Etterord

Jeg gikk inn i dette masterprosjektet med en inspirasjonskilde som jeg ikke har klart å finne et naturlig rom for i utformingen av masteroppgaven. Det er en litterær skikkelse, og jeg skylder henne en helt spesiell oppmerksomhet og takk. Jeg ser henne som en veileder for vår tid. Jeg ser henne som forandringsagent i tjeneste for dypere lytting og en bærekraftig framtid. Noen kjenner henne, andre ikke. Jeg har stadig mye å lære av henne. Hun har vært min nærmeste følgesvenn og et forbilde gjennom hele prosessen:

Bare få mennesker kan virkelig kunsten å lytte. Og i Momos tilfelle var evnen til å lytte noe helt utenom det vanlige. Hun kunne lytte slik at dumme mennesker plutselig utviklet de skarpsindigste tanker. Ikke fordi hun sa eller spurte om noe spesielt som kunne pense andre inn i bestemte tankebaner, Nei, hun bare satt der og lyttet med hele sin oppmerksomhet og innfølingsevne rettet inn mot det som ble sagt.

Samtidig så hun på den andre med de store mørke øynene sine, og den som snakket, merket hvordan det med ett dukket fram tanker i ham som han aldri ville trodd seg i stand til å tenke. Slik kunne Momo lytte!

Hun avventet simpelthen hva som ville skje. Mange ting skal ha sin tid – og tid var det eneste Momo var rik på.

(Michael Ende i Momo og kampen om tiden)

Referanser

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Det Norske Samlaget. Gjøvik: Gjøvik Trykkeri A.S.
- Aasen, T.M., Amundsen, O., Andersen, L., Gjelsvik, M., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Otta: Nærings- og handelsdepartementet, AIT trykk.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (1995/1999). *Personhood, Professionalism and the Helping Relation. Dialogues and Reflections*. (Rapport nr.6). Trondheim. NTNU, Pedagogisk institutt.
- Allgood, E., & Kvalsund, R. (2005). *Learning and Discovery for Professional Educators, Counclors, Teachers*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Bang, H., & Middelfart, T.N. (2010). Dialog og effektivitet i grupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47 (1), 4-15.
- Bjerno, L.C. (2009). *At lytte og at lyde – I et musisk og filosofisk perspektiv*. Masterprosjekt. Coachinguddannelsen, Copenhagen Coaching Center.
- Bodie, G.D. (2011). The Understudied Nature of Listening in Interpersonal Communication: Introduction to a Special Issue. *The Intl. Journal of Listening*, 25: 1-9. Routledge. Hentet fra: <http://tandfonline.com/page/terms-and-conditions>. Hentet: 26.09.12.
- Bohm, D. (2010). *Om dialog*. Flux forlag. Fagernes: Valdres Trykk AS.
- Bohm, D., Factor, D., & Garret, P. (1991). *Dialogue – a proposal*. Hentet 03.05.13.: http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm
- Boyatzis, R., & McKee, A. med Goleman, D. (2006). *Resonant lederskap*. København: Børsens forlag . Aka-Print A/S.
- Bragdon, J.H. (2006). *Profit for Life*. Cambridge, MA: Sol, The Society for Organizational Learning.
- Brown, B.C. (2011). *Conscious Leadership for Sustainability: How leaders with late-stage action logic design and engage in sustainability initiatives*. Doctoral theses. Human and Organizational Systems. Santa Barbara, Fielding Graduate Univerity
- Brown, J.R. (1996). *The I in Science*. Oslo, Norway: Scandinavian University Press.
- Buber, M. (1937). *I and Thou*. Edinburgh: Clarc.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Basic of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE publications.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Darsø, L. (2011). *Innovations pædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence*. København: Samfundslitteratur.
- Depraz, N., Varela, F., & Vermesch, P. (2003). *On becoming aware*. Amsterdam, The Netherlands: John Benjamins Publishing Company.

- Ende, M. (2009). *MOMO og kampen om tiden*. Norge: Cappelen Damm AS.
- Fikse, C. (2013). *From self-actualization to co-actualization and co-creation within leadership*. Doctoral theses. Trondheim: NTNU
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*. Best of HBR 1998.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hildebrandt, S., & Stubberup, M. (2010). *Bæredyktig ledelse – ledelse med hjertet*. København: Gyldendal A/S.
- Honneth, A. (2007). *Kamp om anerkjennelse*. Norge: Pax Forlag.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue – and the art of thinking together*. New York: Currency and Doubleday.
- Ivey, A.E., D'andrea M.J., & Ivey, M.B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy- A multicultural perspective (7.ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Jaworski, J. (2012). *Source: The Inner Path of Knowledge Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Johnson, D.W., & Johnson, F.P. (1997). *Joining together, group theory and group skills (6.ed.)*. Boston Allyn and Bacon.
- Jordan, T. (2002). *Self-awareness, meta-awareness and the witness self*. Hentet fra: <http://www.perspectus.se/tjordan/>
- Jordan, T. (2011). Skillful Engagement with Wicked Issues. A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents. *Integral review*. <http://integral-review.org/>
- Jordan, T. (2012). Private notater fra kurs i voksentutvikling; Gøteborg, 18-19 juni, 2012.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go there you are*. New York: Hyperion Books.
- Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kets de Vries, M. (2006). *The leader on the couch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karlsdottir, R., & Kvalsund, R. (2009). *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Kirkeby, O.F. (2010). *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Danmark: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kuhn, T.S. (2002). *Vitenskapelige revolusjoners struktur. (Trans. Lars Lars Holm-Hansen)*. Oslo: Spartacus forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

- Kvalsund, R. (1995/1997). *Growth as Self-actualization*. (Rapport nr.8). Trondheim: NTNU, Pedagogisk institutt.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske forlag.
- Kvalsund, R. (2005). Self-insight A necessary presupposition for professional guidance? I Allgood, E. & Kvalsund, R. (2005). *Learning and Discovery for Professional Educators, Counncloors, Teachers*. Trondheim: Tapir forlag.
- Kvalsund, R., & Allgood, E. (2008). *Peron-in-relations: Dialouge as Transformative Learning in Counselling*. I *Santykis ir pokytis (184-2004)*. Vilniaus: Vilniaus University
- Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske forlag.
- Kvålshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. Washington, DC: American Psychological Assosiation.
- Macmurray, J. (1961/1999). *Person in relation*. Atlantic Highlands, N.J.: Humanities Press International.
- Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Otta: AIT trykk.
- Moxnes, P. (2012). *Positiv Angst i individ, gruppe og organisasjon (4 utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nichols, P.M. (2009). *The Lost Art of Listening. How Learning to Listen Can Improve Relationships*. New York: Guilford Press.
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra: <http://www.etikkkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Postholm, M.B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reams, J. (2005). What's integral about leadership? A reflection on leadership and integral theory. *Integral review*. [http:// integral-review.org/](http://integral-review.org/)
- Reams, J., & Caspari, A. (2012). Integral leadership: Generating space for emergence through quality of presence. *Wirtschaftspsychologie*, 14 (3), 34-45.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Rønning, R. (2013). Kapittel 18. "Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere". Konsekvenser av AFF's lederundersøkelse. I Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Berge Matthisen (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. (Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AAF): AAF's lederundersøkelse 2011). Bergen: Fagbokforlaget.

- Scharmer, C.O. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner framtiden. Mot en ny sosial teknologi - presencing*. Danmark: Forlaget Ankerhus.
- Scharmer, C.O. (2009). Theory U summary. Hentet fra: http://www.Presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf.
- Scharmer, C.O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future. From Ego-system to Eco-system Economies*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Schön, D. (1991). *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. England: Arena, Ashgate Publishing Limited.
- Schibbye, A.L.L. (2002). *En dialektisk relasjonsforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Senge, P.M. (2004). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Pensumtjeneste AS.
- Senge, P.M., Scharmer, C.O., Jaworski, J., & Flowers, B.S. (2004). *Skabende Nærvær – om nutidsforståelse og fremtidsvisioner*. Århus, Danmark: Forlaget Klim.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Scley, S. (2010). *Den nødvendige revolution. Hvordan den enkelte og organisationene kan arbejde sammen om at skabe en bæredyktig verden*. Århus, Danmark: forlaget Klim.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorne, B. (1991). *Person-centered counselling*. London: Whyrr Publisher.
- Torbert, B., Cook-Greuter, S., Fisher, D., Foldy, E., Gauthier, A., Keeley, J., Rooke, D., Ross, S., Royce, C., Rudolph, J., Taylor, S., & Tran, M. (2004). *Action Inquiry. The secret of timely and transforming action*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Wolvin, A.D. (2010). *Listening and Human Communication in the 21st Century*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- World Resources Institute, FN's miljøprogram. (1992). <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

Vedlegg 1-6

Vedlegg 1

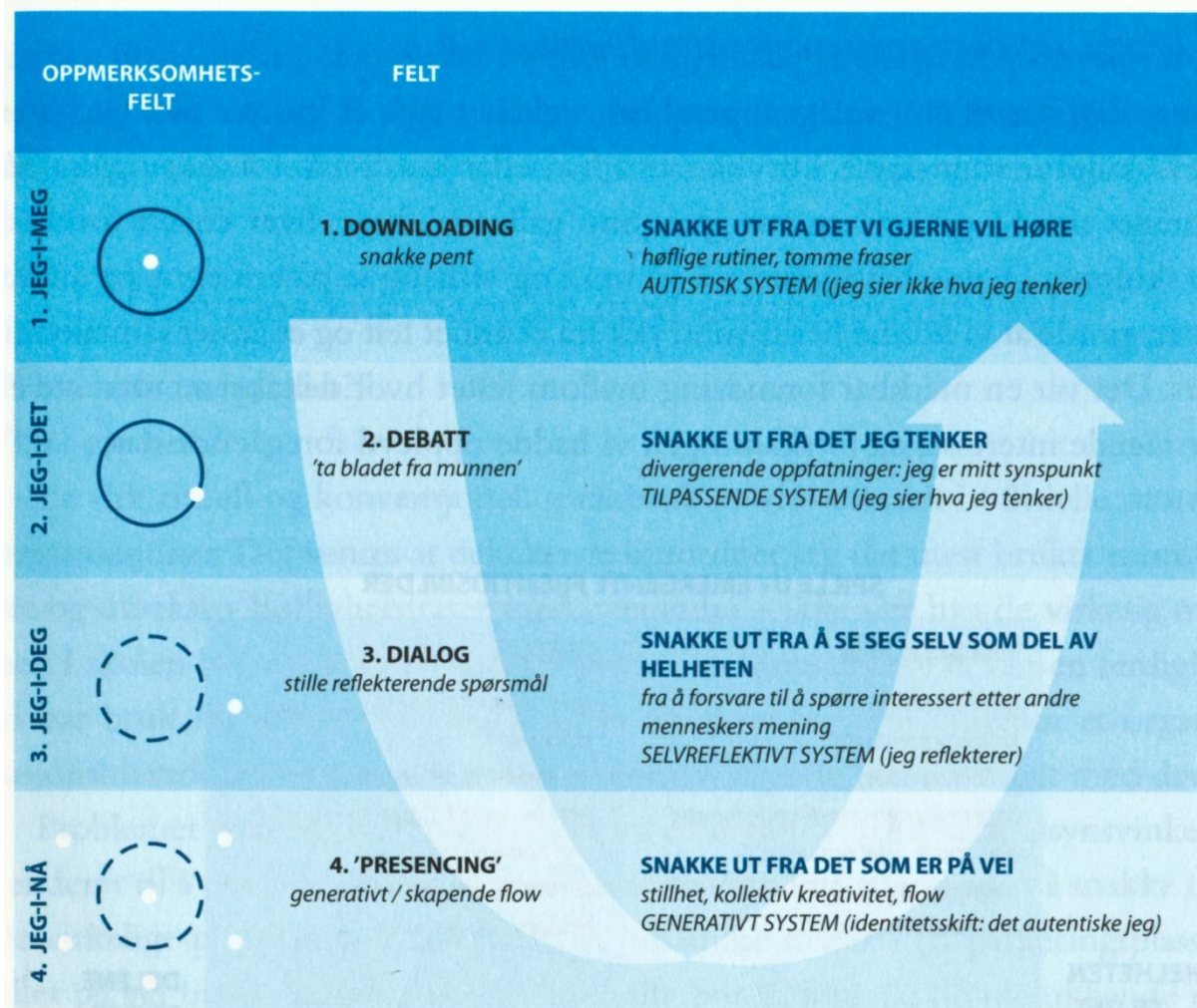


Fig.3. Fire samtalefelt (Scharmer, 2011). Kopiert med tillatelse fra Otto Scharmer.

Vedlegg 2.

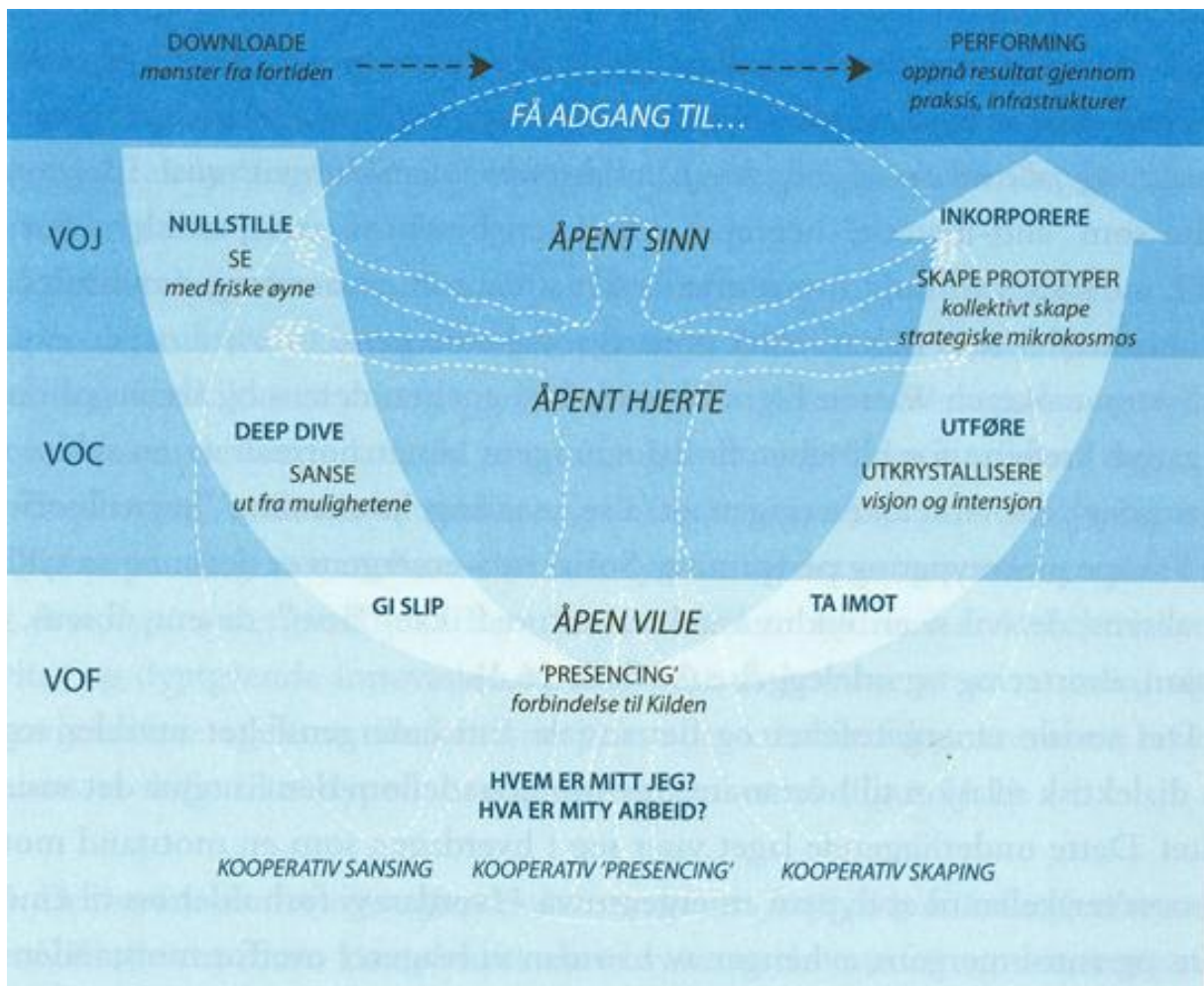


Fig. 2. De tre fiender (Scharmer, 2011). Kopiert med tillatelse fra Otto Scharmer.

Kommentar:

Til prosessen gjennom suspensjon til åpent sinn, via omdirigering til åpent hjerte, og videre til å gi slipp på det kjente i åpen vilje overfor det som oppstår, knytter Scharmer tre hindringer som må overskrides.

(jfr. 2.3.1. Samtalemønster og lytteformer)

1. VOJ (voice of judgement). Den dømmende stemmen blokkerer inngangen til åpent sinn. Å kunne stenge av for våre indre vurderinger er i følge Scharmer forutsetningen for tilstedeværelse, kreativitet og virkelig problemløsning.
2. VOC (voice of cynicism). Den kyniske stemmen hindrer hjertets åpning mot større grad av sårbarhet og gjør at vi distanserer oss fra problemene og hverandre.
3. VOF (voice of fear). Fryktens stemme er den åpne viljens motstander og prøver å hindre at vi gir slipp på det vi har og vår kjente identitet, for å kunne gå inn i det ukjente. Konfrontasjonen med VOF er i følge Scharmer essensen i alt lederskap.

Vedlegg 3.

Samtykkeerklæring, informanter

Jeg bekrefter å ha mottatt skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet og intervjuets formål, samt hva deltakelsen innebærer for meg.

Jeg gir mitt samtykke til å delta i undersøkelsen, slik den er beskrevet.

Sted

.....

Dato

.....

Underskrift

.....

Vedlegg 4.

Informasjonsskriv til forskningsdeltakere

Du inviteres til å delta i en undersøkelse om lytting og lederskap.

Jeg er en voksen student, som tar masterprogrammet ved Institutt for Voksnes læring og Rådgivningsvitenskap, NTNU Trondheim. Temaet for min masteroppgave er *lytting og lederskap*. Jeg ønsker å undersøke hvordan ledere opplever at lytting har betydning i deres arbeid. Formålet med studien er å få større innsikt i hvordan ledere erfarer lytting i utøvelsen av sin ledelsespraksis. Tanken er at forskningsdeltakernes erfaringer og refleksjoner også skal kunne inspirere andre.

Metoden som vil bli brukt i studien er *kvalitativt intervju*, hvor jeg tar utgangspunkt i noen forhåndsvalgte temaer og spørsmål. Underveis kan samtalen også ta nye veier ut fra hva som dukker opp.

Jeg ønsker å intervju 3-4 ledere fra ulike virksomheter. Helst ønsker jeg at både kreativ virksomhet, kunnskapssektoren og helse/sosial blir representert i utvalget. Beregnet tid til intervjuet er 1-1,5 timer. I intervjuet ønsker jeg å få fram deltakernes egne erfaringer og refleksjoner omkring temaet lytting og lederskap.

Som forsker har jeg taushetsplikt. Alle opplysninger som kommer fram vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i selve masteroppgaven. For å sikre meg at jeg ikke går glipp av mye av det du sier i intervjuet vil jeg benytte lydopptaker under samtalen. Det er kun jeg som har tilgang til opptaket, og det slettes ved studiens slutt. Din deltakelse er frivillig, og som deltaker kan du trekke deg når som helst under studien, uten å oppgi grunn.

Studien er godkjent av Institutt for Voksnes læring og Rådgivningsvitenskap ved NTNU og blir veiledet av Hannah Svennungsen ved samme institutt.

Med vennlig hilsen

Kaja Storeide

Vedlegg 5.

Intervjuguide

Lederskap:

Kan du fortelle litt om deg selv og den veien som har ført til din jobb som leder?

Kan du si litt om lederjobben din?

Har du annen ledererfaring? Har du utdanning innenfor ledelse?

Hva opplever du som det viktigste i arbeidet ditt som leder??

Kan du si litt om ditt syn på ledelse?

Er det en retning, visjon eller verdier som du praktiserer ledelse ut fra?

Kan du si litt om hva du erfarer er de viktigste lederegenskapene i din virksomhet?

Lytting: om oppmerksomheten på fenomenet

Hvilke umiddelbare tanker eller assosiasjoner får du når du hører temaet lytting i lederskap?

Er lytting noe du tenker på eller er oppmerksom på i arbeidshverdagen din?

Hva betyr lytting i arbeidet ditt som leder? Betyr det noe for selve virksomheten?

Kan du si noe om hvordan du er opptatt av det? Evnt. Hva gjør at det ikke er et tema i arbeidshverdagen?

Kan du si noe om hvorfor du er opptatt av lytting? Hvorfor opplever du at lytting er viktig?

Hvis du tenker etter, kan du komme på en konkret situasjon hvor du opplevde at lytting ble viktig, at det gjorde en forskjell? (Enten før, under eller etter situasjonen du forteller om)

Kan du beskrive nærmere hvordan du opplevde denne situasjonen?

Er det med lytting noe du har blitt opptatt av som leder, eller var det noe du tenkte på før?

Hvordan opplever du i så fall at det har endret seg? Kan du si noe om hva som gjør at du har blitt mer oppmerksom på lytting?

Fordypende spørsmål: om opplevelsen av lytting i praksis.

Hvilke erfaringer har du med lytting fra tidligere? Arbeid, din oppvekst i familien og i skolen?

Kan du si litt om hva du opplever at lytting egentlig er?

Hvordan erfarer du lytting i praksis? Hvordan VET du egentlig at du lytter når du gjør det?

Er det mulig for deg å beskrive hvordan du lytter - hvordan du opplever at du gjør det?

Opplever du at lyttingen din har en spesiell hensikt eller intensjon? (Hva vil du noe oppnå?)

Er det noe spesielt du lytter etter, eller til? Kan du gi noen eksempler?

Kan du fortelle om hva du lytter med eller hvorfra? (Hvilke sider av deg selv/sanser brukes)

Hvordan tror du dine medarbeidere opplever deg som lytter?

Avslutning: om lyttingens betingelser

Er det spesielle situasjoner du opplever det vanskelig å lytte? Eksempel?

Er det spesielle forhold eller betingelser som må være til stede for at lytting kan bli god?

Gjør du noe spesielt for å kunne være en god lytter i ditt lederskap?

Hvordan synes du forholdene ligger til rette for å kunne være en god lytter i arbeidet ditt?

Er det noe du har lyst til å si til slutt?

Hvordan synes du det var å samtale om dette temaet?

Vedlegg 6.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel +47-55 58 21 17
Fax +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Hannah Svennungsen
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 04.05.2012

Vår ref:30453 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.04.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

30453	<i>Hvordan er ledere opptatt av fenomenet lytting og hvordan opplever de seg selv som lyttere</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Hannah Svennungsen</i>
Student	<i>Kaja Storeide</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Linn-Merethe Rød

Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kaja Storeide, Nordhaugen gård, 7288 SOKNEDAL

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no