



Handelshøyskolen BI i Oslo

# MAN 23331

Ledelse; makt og mening - prosjektoppgave

Prosjektoppgave

"På hvilken måte kan sårbarhet være en styrke i utøvelse av lederrollen?"

Navn: Brit Christin Nyman Aarre

Utlevering: 10.01.2018 09.00

Innlevering: 14.06.2018 12.00

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<i>1.1 Bakgrunn .....</i>	<i>3</i>
<i>1.2 Forskeren og historiefortelleren Brené Brown .....</i>	<i>4</i>
<b>2. AVGRENSNING OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>5</b>
<i>2.1 Underproblemstillinger .....</i>	<i>5</i>
<b>3. BIOGRAFI BRENÉ BROWN .....</b>	<b>5</b>
<b>4. METODE .....</b>	<b>9</b>
<i>4.1 Debatten mellom de ulike typer vitenskaper .....</i>	<i>9</i>
<i>4.2 Positivismestriden .....</i>	<i>11</i>
<i>Forskeren som deltaker og tilskuer .....</i>	<i>12</i>
<i>4.3 Hermeneutikk .....</i>	<i>13</i>
<i>4.3 Forforståelse, kildekritikk og eget ståsted .....</i>	<i>15</i>
<b>5. DRØFTING AV TEORIGRUNNLAG .....</b>	<b>18</b>
<i>5.1 U1: Hva vil det kunne si å inneha stort mot i utøvelse av ledelse? .....</i>	<i>19</i>
<i>5.2 Delkonklusjon .....</i>	<i>25</i>
<i>5.3 U2: Hva innebærer det å uttrykke empati og hvordan uttrykke dette i lederrollen? ....</i>	<i>27</i>
<i>5.4 Delkonklusjon .....</i>	<i>36</i>
<i>5.5 UP3: Hvor viktig er det for en leder å skape en opplevelse av tilhørighet for utøvelse av ledelse? .....</i>	<i>38</i>
<i>5.6 Delkonklusjon .....</i>	<i>44</i>
<b>6 AVSLUTTENDE KONKLUSJON .....</b>	<b>48</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>50</b>

## Sammendrag

Denne oppgaven er en avsluttende masteroppgave innen faget «Ledelse, makt og mening» på Handelskolen BI. Tematikken for oppgaven er å skrive om en

lederfigur som inspirerer meg både faglig og personlig og valget falt på den kjente sosiologen og forskeren Brene Brown. Hennes banebrytende forskning på skam og sårbarhet og hvordan vi kan bruke sårbarhet som styrke. Masteroppgaven har følgende hovedproblemstilling:

«På hvilken måte kan sårbarhet være en styrke i utøvelse av lederrollen?»

For å kunne svare på denne problemstillingen har jeg valgt å undersøke 3 underproblemstillinger;

*UP1: Hva innebærer det å inneha stort mot i utøvelse av ledelse?*

*UP2: Hva innebærer det å uttrykke empati og hvordan uttrykkes dette i lederrollen?*

*UP3: Hvor viktig er det for en leder å skape en opplevelse av tilhørighet for utøvelse av ledelse?*

Valg av teori er knyttet opp mot sosiologi, ledelse og Aristoteles dyder og om den gyldne middelvei. I og med at Brown er forsker har jeg brukt hennes teorier i utstrakt grad relatert til sårbarhet og skam.

Jeg har benyttet meg av hermeuenetisk metod, og det har vært interessant å fordype meg i et emne jeg i utgangspunktet mente jeg hadde en grundig forforståelse for og deretter å lære at det det finnes nærmest uendelig mange lag av nye innsikter. Oppgaven er en teoretisk diskusjon, og jeg har tatt i bruk kilder fra forskningsresultater, bøker, artikler fra Brown selv, ledelseslitteratur fra pensum samt bruk av taler og intervjuer av Brown på TedEx og ordinære tv-kanaler.

De viktigste funn for oppgaven er mange, men jeg presenterer essensen av dem her. Sårbarhet er katalysatoren for mot, empati og tilhørighet, men hva gjør vi dersom «myke» ord og verdier som sårbarhet, skam, empati og tilhørighet fremkaller negative assosiasjoner hos ledere og ansatte i enkelte bransjer? Der man kjenner ubehaget mest er gjerne akkurat der man trenger en leder som tar tak i denne type verdier som rehumaniserer arbeid – for å sikre en bærekraftig organisasjon med kreativitet, nytenkning og læring.

Browns forskning rundt skam og sårbarhet tolkes som banebrytende innen sitt felt. Det er få som tør å snakke om det som er ubehagelig og alle kjenner på det. Så

hvorfor skal organisasjonens veiviser mot ledestjernen utvise sårbarhet når dette innebærer en risiko for å tape ansikt? Risikoen for å miste sin autoritet, sin opplevde integritet og det å føle seg avkledd og avslørt er høy. Mennesket har grunnleggende behov for tilhørighet og frykter adskillelse. Ledere er intet unntak. Så hvorfor skal en leder ønske å utvise sårbarhet som styrke i sitt lederskap?

Det krever stort vågemot å utvise sårbarhet, da man kan bli kritisert og hånet i sin streben etter å følge sin drøm, sin ledestjerne og feile. Kritikerer teller ikke når man kjemper for en verdig sak. Når alternativet er å ruste seg opp og reise garden, da slipper det lite lys inn. Det viser kun hvor stor frykt man bærer på og i hvilken grad vi velger å være frakoblet våre omgivelser. Perfekt og skuddsikker finnes ikke, og tør vi ta risikoen på å måtte gi avkall på muligheter som aldri kommer igjen, ved å vente på bli perfekte og skuddsikre nok?

Ledere må ut på banen og utvise engasjement, mot og empati – uansett hvor vanskelig det måtte være. Fremfor å sitte på sidelinjen og vente og kritisere andre som prøver, må vi stille opp, gjøre oss synlige og skape grobunn for tilhørighet. Dette er sårbarhet som styrke i lederskap.

## **1. Innledning**

### ***1.1 Bakgrunn***

I mitt daglige virke er jeg opptatt av å bidra til at andre mennesker øker sine prestasjoner med mindre stress - uten røkelse og myrra.

I min tidligere karriere og privatliv har det å prestere på høyt nivå vært sentralt, og har i de siste årene arbeidet med å hjelpe andre til å prestere på elitenivå. Jeg har erfart hva som gir resultater på kort sikt og lang sikt og hvilke konsekvenser som ligger på medaljens bakside. Jeg oppdaget underveis at såkalte «myke verdier» kan være mer kraftfulle enn den mer reduksjonistiske, maskinelle metoden som tradisjonelt sett har vært brukt i et slikt arbeid.

Det ser ut som om det ligger en styrke i å være bevisst og anerkjenne sin sårbarhet og hvordan man kan bruke dette som et ledelsesverktøy, både ovenfor seg selv og ved ledelse av andre mennesker. Man plasserer seg i verden på en annen måte ved å anerkjenne sin sårbarhet og andre såkalte «mørke sider». Ved å

kjenne seg selv, ved å anerkjenne både hvor man er robust og sårbar - er det grunn til å tro at en øker sin motstandsdyktighet - og dermed reduserer sin sårbarhet.

### ***1.2 Forskeren og historiefortelleren Brené Brown***

Jeg har valgt å skrive om Brené Brown og hennes forskning relatert til sårbarhet og ble oppmerksom på hennes forskning da jeg så en av hennes taler om skam og sårbarhet på en Ted Talk. Jeg ble umiddelbart engasjert og konsumerte det jeg fant av hennes bøker og taler. Hennes befriende måte å formidle sitt budskap oppleves fengende og magnetisk.

Brené Brown er forskeren som overrasket seg selv underveis i sin forskning. Fra et forskerperspektiv som handler om å kontrollere og forutsi, fant hun underveis i sin studie om sårbarhet og skam - at det livet hun selv førte ikke var et helhjertet og autentisk liv. Tvert imot. Nøkkelen til et godt liv og å lede seg selv og andre handlet om andre ting enn å kontrollere og forutsi. Dette er noe jeg selv har erfart i mitt eget liv og jeg ble like overrasket som Brené. Dette er min motivasjon for valg av tema og jeg ønsker å fordype meg i henne som person og hennes forskning og oppdagelser. Ledere forventes å ha kontroll i enhver situasjon, både over nåtid og fremtid med hensyn til både mål, resultater og relasjonelle ressurser. Samtidig er det iboende krav at de skal være autentiske og ekte i utøvelse av sitt lederskap. Det er lett å stille teoretiske krav om at de skal være autentiske og ekte i utøvelse av sitt lederskap. Det er lett å stille teoretiske krav, men dette kan fort bli krevende, om ikke umulig, for ledere å tilfredsstille. Dersom det i tillegg også stilles krav til at ledere skal være eksistensielt forankret uten å tematisere egen sårbarhet, kan dette lett føre til en indre og ytre konflikt for lederen og sin kommunikasjon med sine ansatte og omgivelser. Slike teoretiske utfordringer trigger meg og jeg anser Brené Browns forskning som en ypperlig innfallsvinkel til dette tema.

## 2. Avgrensning og problemstilling

Sårbarhet er gjerne ikke det første man trekker ut av hatten når man tenker på utøvelse av ledelse. Tvert om, kanskje? En tradisjonell tanke om ledelse er at man skal være sterk og ikke vise tegn til svakhet og sårbarhet. Så hvordan kan man da bruke sårbarhet som styrke? Dette er et forskningsområde det forskes mer og mer på, og er en kritikk av den tradisjonelle maskuline og autoritære utøvelsen av lederskap. Jeg velger da å avgrense oppgaven til hvordan en leder kan bruke sårbarhet som styrke i lederskap overfor sine ansatte og sine omgivelser, sett i lys av det relasjonelle ved empati, mot og tilhørighet og har valgt følgende hovedproblemstilling:

*«På hvilken måte kan sårbarhet være en styrke i utøvelse av lederrollen?»*

### 2.1 Underproblemstillinger

For å svare på overnevnte hovedproblemstilling ønsker jeg å drøfte de følgende tre underproblemstillinger (UP). Disse tre elementene er også hva Brené Brown diskuterer i sin forskning om temaet sårbarhet.

*UP1: Hva innebærer det å inneha stort mot i utøvelse av ledelse?*

*UP2: Hva innebærer det å uttrykke empati, og hvordan uttrykkes dette i lederrollen?*

*UP3: Hvor viktig er det for en leder å skape en opplevelse av tilhørighet for utøvelse av ledelse?*

## 3. Biografi Brené Brown

Brené Brown, ble født i San Antonio, Texas i USA, 18 november 1965 og er forsker og professor ved University of Houston Graduate College of Social York.

Hun har en doktorgrad i sosialarbeid og er en kjent foredragsholder over hele USA og har vunnet flere priser for sin undervisning innen sosialarbeid. Hennes forskning anses som banebrytende og etterhvert anerkjent verden over og har blitt presentert i flere anerkjente medier som CNN, Public Broadcasting Radio og National Public Radio. Hennes TED talk på TEDxHouston i 2010, *The power of Vulnerability*, er en av de fem mest avspilte innlegg, med over 30 millioner avspillinger.

Brown er spesielt opptatt av autentisk ledelse og det å leve helhjertet i familier, skoler og organisasjoner. Hun har i de siste 16 årene forsket på tema som mot, sårbarhet, skam og empati, hvilket står i kontrast til de maskuline og røffe verdier hun ble oppdratt med i Texas. Brown er forfatter av flere bestselgere som «*The Gifts of Imperfection*» (2010), «*I thought it was just me*» (2007) og «*Connections*» (2009) som er en undervisningsplan i motstandsdyktighet mot skam som får bidrag fra fagarbeidere verden over.

Brené Brown er forskeren som overrasket seg selv underveis i sitt arbeide og er kjent for også å by på seg selv i sin forskning og formidling. Sett fra et forskningsperspektiv som handler om å kontrollere og forutsi, fant hun overraskende nok ut underveis i sin studie om sårbarhet og skam - at det livet hun selv førte ikke var spesielt helhjertet og autentisk. Lå nøkkelen til et godt liv og å lede seg selv og andre om noe annet enn å kontrollere og forutsi? Som forsker var Brown opplært til at kjølig avstand og utilgjengelighet bidrar til prestisje, og at hvis man er for enkel å komme i kontakt med, blir troverdigheten trukket i tvil. Når hun etterhvert skjønnte at sårbarhet var kjernen i hennes forskning sto hun ovenfor et personlig og faglig dilemma.

Hvordan kunne hun snakke om viktigheten av sårbarhet på en ærlig og meningsfylt måte uten selv å være sårbar? Hvordan kan man være sårbar uten å ofre sin legitimitet som forsker? Brown møtte seg selv og sin egen sårbarhet i døren: «*Hvordan kunne jeg ta sjansen på å være virkelig sårbar og fortelle historier om min egen forvirrede reise gjennom denne forskningen uten å fremstå som en skrulling?*»

Vendepunktet kom da hun i sin forskning kom over talen «The man in the Arena» som Theodore Roosevelt holdt 23. april 1910. Hun opplevde at følgende del av talen «Citizen in a Republic, bedre kjent som «The man in the Arena», ga henne svarene på spørsmålene hun stilte seg ovenfor samt oppsummerte kjernen i hva hennes forskning om sårbarhet og skam handlet om;

*«Det er ikke kritikeren som teller; ikke mannen som peker på hvordan den sterke mannen snubler, eller hvor den som handler, kunne ha handlet bedre. Anerkjennelsen tilhører den mannen som faktisk står på arenaen, han som har ansiktet fullt av støv og svette og blod, han som kjemper tappert, han som feiler og kommer til kort gang på gang, For det finnes ingen innsats uten feil og mangler; men den som virkelig strever for å utrette dåden, han som er full av entusiasme, han som vier seg til oppgaven, han som gir alt han har for en verdig sak; Som i beste fall til slutt opplever triumfen ved store prestasjoner, og som i verste fall, hvis han feiler, i det minste feiler mens han utviser stort vågemot...»  
- Theodore Roosevelt (1910)*

Brené Brown er også en historieforteller som bruker seg selv i forskningen og oppdager også seg selv på nytt underveis. Hun deler raust av seg selv og sine oppdagelser ved bruk av historiefortelling i ulike fora. Hun lever ut sin forskning med USA's 26 president Theodore Roosevelts tale i ryggraden. Hun oppsummer det slik: «I stedet for å sitte på sidelinjen og slynge ut kritikk og råd må vi våge å stille opp og gjøre oss synlige. Dette er sårbarhet. Dette er å utvise stort vågemot.» (Brown, 2014)

### **Skam og sårbarhet**

Brown er en ledende og banebrytende internasjonal ekspert innen emnene skam og sårbarhet, og enda erfarer disse følelsene - men har lært seg gjennom forskningen hvordan man kan bli mer motstandsdyktig mot skam og sårbarhet.

Brown definerer skam som «den intenst smertelige følelsen eller opplevelsen av å tro at vi er mangelfulle og derfor uverdige til kjærlighet og tilhørighet».

Hun fremhever at alle mennesker har det. Skam er universell og en av de mest primitive menneskelige emosjoner vi opplever.

Videre sier Brown at skam er frykt for adskillelse og at mennesket er psykologisk, emosjonelt, kognitivt og åndelig programmert for tilknytning, kjærlighet og



tilhørighet. Hun sier at tilknytning sammen med kjærlighet og tilhørighet, er saken til at vi er her, det er det som gir livet vårt hensikt og en mening.

### Sårbarhet og ledelse

Brown (2014) definerer sårbarhet som:

*«Sårbarhet er usikkerhet, risiko og emosjonell blottstillelse (...) Sårbarhet er opphavet til kjærlighet, tilhørighet, glede, mot, empati og kreativitet. Det er kilden til håp, empati, ansvarlighet og ekthet. Hvis vi vil ha større klarhet i vårt eget mål med livet, eller et dypere og mer meningsfylt åndelig liv, er sårbarhet veien å gå.»*

Men hva betyr det å være sårbar i et ledelsesperspektiv? Brown (2014) sier om ledelse at: «...en leder er enhver som holder seg selv ansvarlig for å finne potensial i mennesker og prosesser. Betegnelsen leder har ingenting med posisjon, status eller antall rapporter å gjøre».

Brown (2014) sier videre at sårbarhet har sammenheng med å vise stort vågemot:

*«Sårbarhet er ikke svakhet, og den usikkerheten, risikoen og emosjonelle blottstillelse vi står overfor hver dag, er ikke valgfrihet. Det eneste valget vi har er spørsmålet om engasjement. Vår vilje til å vedkjenne oss vår egen sårbarhet og ta del i den bestemmer styrken i motet vårt og klarheten i visjonene våre. Nivået på de tiltakene vi iverksetter for å beskytte oss mot sårbarheten, er et mål på den frykten vi bærer på, og viser i hvilken grad vi velger å være frakoblet. Når vi tilbringer livet vårt med å vente på at vi skal bli perfekte eller skuddsikre før vi begis oss ut på arenaen, gir vi i virkeligheten avkall på forhold og muligheter som kanskje aldri kommer vår vei igjen. Vi ødsler med vår dyrebare tid, og vi snur ryggen til gavene våre, til disse unike bidragene som bare vi kan yte. Perfekt og skuddsikker er forførende begreper, men de eksisterer ikke i den menneskelige erfaring. Vi må ut på arenaen med mot og vilje til å delta aktivt, uansett hvilke omstendigheter det er snakk om - et nytt forhold, et viktig møte, den kreative prosessen vi står i, eller en vanskelig samtale i familien. I stedet for å sitte på sidelinjen og slynge ut kritikk og råd må vi våge å stille opp og gjøre oss synlige. Dette er sårbarhet. Dette er å utvise stort vågemot.»(Brown,2014)*

### Skam og sårbarhet i organisasjoner

Brown sier videre at en kultur som utviser stort vågemot, er preget av ærlige, konstruktive og engasjerte tilbakemeldinger. Dagens organisasjoner er så resultatorienterte i sin evaluering av innsats at det å gi, motta og å be om verdifulle tilbakemeldinger ironisk nok er blitt en sjeldenhet. utfordringen her er at uten respons og tilbakemeldinger kan ikke endring og utvikling skje. Når vi ikke snakker med de menneskene vi leder om deres sterke sider og de

vekstmulighetene de har, begynner de å tvile på sine egne bidrag og vår forpliktelse. Dette kan også føre til manglende engasjement.

En organisasjon som er preget av skam og anser sårbarhet som noe negativt deler gjerne sine ansatte i to grupper som Brown kaller «vikinger og veikinger».

Lederne kan selv ha til hensikt å motivere og engasjere ved å dele de ansatte i tro grupper, men ansatte Brown intervjuet sa at dette skapte et utrivelig arbeidsmiljø hvor det skapte lav selvtillit, angst, skam og frykt - som igjen skapte dårlige resultater og turnover, både hos «vikingene og veikingene».

I en organisasjon som er preget av skam er det ofte høy grad av skyldfordeling og kultur for å dekke over. Så hva skal man gjøre med all denne skammen som spiser opp organisasjonen innenfra?

Den store utfordringen for ledere er å forstå - både med hodet og hjertet - at vi må utvikle mot til å føle ubehag og til å lære menneskene rundt oss å akseptere denne følelsen som et ledd i vekst.

### **Tilhørighet**

Brown sier også at mennesket har et medfødt ønske om tilhørighet - å være en del av noe som er større enn oss selv. Fordi denne lengselen er så grunnleggende, prøver vi ofte å tilfredsstille den ved å tilpasse oss og søke anerkjennelse, men ikke bare er dette hule substitutter for tilhørighet, det fungerer også ofte som barrierer mot tilhørighet. For ekte tilhørighet inntreffer bare når vi fremstår for verden som vårt sanne, uperfekte jeg - vår følelse av tilhørighet kan aldri bli større enn vår anerkjennelse av oss selv.

## **4. Metode**

### ***4.1 Debatten mellom de ulike typer vitenskaper***

Krogh (2011) forklarer i sin bok «Historie, forståelse og fortolkning» at i det 19. århundre oppsto en diskusjon om hvorvidt det fantes kun en type grunnleggende vitenskap eller flere ulike typer vitenskaper. Man ville trekke skillet mellom naturvitenskap og humaniora eller åndsvitenskapene. Naturvitenskapen og dens metoder sto meget sterkt som et bevis på hva forskningen kunne oppnå av sikker

og urokkelig kunnskap. Historieforskningen hadde i økende grad blitt mer omfattende på 1800-tallet, og åndsvitenskapen hadde et behov for å legitimere sin eksistens og egenart. Krogh (2011) beskriver debatten mellom naturvitenskapene og åndsvitenskapene. Det handlet om å forsvare retten til å kalles vitenskap og å begrunne dens vitenskapelighet. De klassiske idealene for viten representeres av Platon og Aristoteles som hevdet at viten i streng forstand var noe vi bare hadde om det evige og det allmenne. Platon kalte det evige og allmenne ideer og plasserte dem i en egen idéverden, mens Aristoteles kalte det former og plasserte det i enkelttingene. Aristoteles hevdet at vi bare kunne ha kunnskap om det evige og uforanderlige i enkelttingene og hans grunnsyn var at litteraturen er mer filosofisk enn historien, da litteraturen tar opp det allmenne i menneskenaturen, mens historien bare er opptatt av enkelttilfellet - og anses derfor ikke som en vitenskap.

Den italienske filosofen Giambattista Vico (1668-1744) mente at fordi det var et skille mellom objektene som naturvitenskapen og historikerne forsket på, var det behov for spesielle fremgangsmåter i historievitenskapen som vi ikke trenger i naturvitenskapen (Krogh, 2011). Den tyske historikeren Johann Gustav Droysen (1808-89) tydeliggjorde dette da han presenterte skillet mellom natur- og åndsvitenskap som skillet mellom å forklare og å forstå. Å forklare betydde at enkeltfenomener kunne føres tilbake til et grunnleggende prinsipp eller en lov, slik man gjorde i naturvitenskapen. Historiske fenomener kunne imidlertid ikke forklares med allmenngyldige lover, men gjennom menneskets forståelse ut fra sin innlevelse i det studerte fenomenet.

Humaniora eller åndsvitenskap er fagene som er opptatt med historien om menneskers handlinger og de ulike måter vi har for å forstå og fortolke disse (Krogh 2011). Både naturvitenskap og åndsvitenskap setter fenomener inn i sammenhenger; naturvitenskapen søker å forklare dem ved å oppløse helheter i enklere bestanddeler og måle dem, mens innen åndsvitenskapene vil man finne mening gjennom å forstå. I det 19. århundre var humaniora presset av naturvitenskapene.

#### ***4.2 Positivismestriden***

I det 20. århundret var trusselen for humaniora å bli oppslukt av statsvitenskapene. Fra 1960-årene til i dag debatteres det fortsatt om det finnes ulike metoder i ulike vitenskaper. Positivismestriden er i følge Krogh (2011) en uoversiktlig debatt blant annet fordi det hersker uenighet om betegnelsen positivisme. Positivistene var opptatt av å begrunne åndsvitenskapen som en form for naturvitenskap og forsøkte å sammenligne åndsvitenskapen med de ulike naturvitenskapene, for å vise at man også i åndsvitenskapen fant de samme metodene som i de etablerte og aksepterte vitenskapene (Krogh 2011). I denne sammenhengen betyr det at man innen humanvitenskapen aksepterer naturvitenskapelig metode, konsentrerer seg om erkjennbare fakta og avviser alle former for filosofiske spekulasjoner (Krogh 2011).

Den motsatte retningen (positivismekritikken) har vært at historievitenskapen måtte benytte seg av vesensforskjellige metoder fordi mennesket er et vesen som mener, tenker og føler noe og ikke kan gjøres til et vitenskapelig faktum beskrevet i form av naturvitenskapelige begreper. Positivismekritikerne var opptatt av åndsvitenskap som en annen og alternativ form for vitenskap, konsentrert rundt en utforskning av selvstendige enkeltfenomener, og at historie nettopp var et eksempel på en slik vitenskap (Krogh 2011). Den norske filosofen Hans Skjervheim (1923-1999) mente at mennesker ikke bare er fakta, men tenkende, handlende og følende vesener. Skjervheim skiller mellom deltager og tilskuer (Krogh 2011). Når vi opptrer som bare tilskuere, gjør vi andre til fakta, objektiverer. Ved å bygge en vitenskap på å objektivere andre går vi glipp av forståelsen av at mennesket ikke bare er fakta, men tenkende, handlende og følende vesener, sier Skjervheim (Krogh, 2011).

Positivismedebatten samt debatten om humanioras særstilling blant vitenskapene springer ut fra uroen over rollen som vitenskap og teknikk har fått og har i våre typer samfunn – og over resultatene av denne rollen for menneskelig samliv, politikk og kultur.

### ***Forskeren som deltaker og tilskuer***

Mitt subjekt for denne oppgaven er Brené Brown - som selv er forsker og bruker seg selv underveis. Det vil derfor være naturlig å trekke inn Skjervheims tanker rundt det å være en deltaker og tilskuer når man undersøker et tema.

Skjervheim (1957) sier at den viktigste forskjellen mellom mennesker og dyr er at mennesker har språk. Det er i tale og skrift at vi kommer i kontakt med andre, møter andre til daglig og i høytidelige situasjoner. Med ulike formuleringen kommuniserer vi våre fakta som omhandler våre vurderinger, retningslinjer og påbud. Det er språket som gjør at vi har en felles verden; forstår vi ikke språket til hverandre, lever vi i hver vår verdens uten annet enn overfladisk kontakt. Så hvordan møter vi andre mennesker i språket? Skjervheim retter oppmerksomheten rundt dialogen og forholdet som oppstår her mellom et jeg og et du. Skjervheim sier at dialogen kan være en treleddet relasjon mellom den andre, meg og saken som vi deler (Skjervheim 1976). Jeg kan velge å delta og engasjere i saken og det den andre sier, eventuelt komme med innspill og mine meninger. Jeg forholder meg da til det den andre sier og gjør meg opp en holdning til det den andre sier. Jeg kan også velge å ikke la meg engasjere, hvilket er en annen type holdning. Det betyr at jeg oppfatter det den andre sier som faktum. Dette betegner Skjervheim som en toleddet relasjon, «den ene inni den andre, slik som kinesiske bokser» (Skjervheim 1976) der jeg og min sak (faktum) er et ledd, og det andre leddet er den andre i forhold til sin sak. De to lever i hver sin verden.

Skjervheim reflekterer over at den type innstilling man har for dialogen vil ha konsekvenser.

Det oppstår et fellesskap mellom deg og den andre dersom man velger å la seg engasjere, og begge blir gjenstand for en deltakende utforskning av et felles tema. Dersom man velger å ikke la seg bli engasjert vil det oppstå en avstand mellom deg og den andre, ved at du objektiviserer den andre i dialogen. Det medfører at du vil rette oppmerksomheten mer mot den andre fremfor saken som blir diskutert. Du står da i fare for å ikke ta den andre på alvor, og dermed ikke forholde deg til sakens kjerne. Dette står til hinder for å ta opp det den andre sier til ettertanke eller diskusjon, og dermed tar du menneskeverdet fra den andre.

Skjervheim oppfordrer oss til å rette blikket innover oss selv. Hvordan vil vi selv bli møtt? Når du snakker har du et ønske om å bli tatt på alvor. Dersom den andre objektiviserer deg, kan du sitte igjen med en følelse av å være devaluert og krenket. Den andre anerkjenner deg ikke. Han sier det går an å tenke seg at du kan betrakte det den andre sier som faktum, og den andre som objekt. Det er vanskelig å tenke seg en situasjon der du gjør det samme med det du selv sier. Hvis du behandler det den andre sier som faktum, sier Skjervheim at du stiller deg utenfor i forhold til saken. Du blir som en fremmed. Dersom du velger å objektivisere omverdenen, vil samfunnet bli som en fremmed. Det fremmede er det en ikke deltar i eller er i stand til å delta i.

### **4.3 Hermeneutikk**

Hermeneutikk er læren om fortolkning og forståelse og består av et knippe med teorier om fortolkning og forståelse. Hermeneutikk stammer fra det greske verbet hermeneuein og har tre hovedbetyndinger; å uttrykke, å utlegge og å oversette (Krogh 2003). Metoden er knyttet til hvordan skape bedre forståelse gjennom tolkning og refleksjon. Å uttrykke seg, kan sies å være en tolkning eller oversettelse av indre tanker.

Aristoteles forfattet verket «Peri Hermeneias» som igjen ble oversatt til det latinske «De interpretatione». Dette latinske uttrykket ligger til grunn for alle begreper om å fortolke i det moderne europeiske språk. (Krogh 2003).

I mer moderne engasjerer Hans Georg Gadamer (1900-2002) seg i debatten om hermeneutikk, og han forfattet det samlede verket «Warheit und Methode» som selv i dag står sentralt innen begrepet hermeneutikk. Gadamer mener det er grunnleggende for mennesket å forstå denne verden vi er en del av og anser dette ikke som en metode, men snarere til filosofisk hermeneutikk.

#### **4.3.1 Aletisk og objektiverende hermeneutikk**

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for den hermeneutiske tenkning Alvesson og Sköldbberg (2008) hvor de i boken «Tolkning och reflektion» legger frem de ulike teoretiske bidragene under to begreper; aletisk og objektiverende hermeneutikk. I

aletisk hermeunetikk rettes oppmerksomheten mot teksten slik den oppfattes nå, mens objektiverende hermeunetikk retter oppmerksomheten på å rekonstruere. Med dette som utgangspunkt vil jeg videre redegjøre for praktisk anvendelse av hermeneutikk gjennom denne oppgaven. Intensjonen med å anvende en hermeneutisk metode er ikke å komme frem til den endelige sannhet, men å finne rimelige tolkningsresultater basert på Brené Brown`s forskning og tilhørende bøker, i tillegg til å analysere intervjuer og taler som er publisert.

### **Bruk av hermeneutikk – objektiverende hermeneutikk (del-helhet)**

Intensjonen med å benytte objektiverende hermeneutikk er å søke den opprinnelige mening hos den eller de som har skapt det som det forskes på. Dette gjøres ved å etablere en spiral fremfor å tenke del-helhet i en sirkel. Tolkningen starter da i en del og settes videre sammen med i en helhet. Videre i prosessen får man da en ny belysning av objektet og man går tilbake til den delen som var starten for studiet.

Alvesson og Sköldbberg, 2008, sier at Betti regnes som nåtidens fremste forskning innen objektiverende hermeneutikk, hvor han har skapt fire hovedkriterier, «kanoner», for hvordan hermeneutikken skal utføres. De to første kriteriene omhandler undersøkelsens objekt, hvor de to neste omhandler subjektet. De fire hovedkriteriene beskrives på følgende måter;

- Første kanon kan betraktes som objektets hermeneutiske anatomi. Den eller det som skal forstås må forstås ut i fra seg selv.
- Andre kanon er meningens koherens (totalitetsprinsippet). I hver del avspeiler det seg en gjennomgående helhet av meninger.
- Tredje kanon omhandler forståelsens aktualitet. Forskeren vil alltid ha sine egne referanserammer med seg inn i tolkning og vil derav kun ha mulighet til å være relativt objektiv. Forskerens egen bevissthet om egen forforståelse er av betydning for tolkningen.
- Den fjerde kanon kalles den hermeneutiske meningskorrespondent. Her setter forskeren seg inn i de mentale prosesser som var utgangspunktet/bakgrunn for det som senere objektiviseres. Dette korresponderer med begrepet empati og krever innlevelse fra forskeren.

### **Aletisk hermeneutikk**

Aletisk kommer fra gresk (aletheia) og betyr å åpenbare noe skjult. De fordommer forskeren innehar, kan være mange og det vil kreve en omfattende prosess å utrede samtlige. Ved å ha økt oppmerksomhet på forforståelsen vil horisonten være under stadig endring og kunne møte forfatterens horisont i en samlet forståelse. Det er denne forståelsen som er aktuell inn i den sirkulære bevegelsen mellom forståelse og forforståelse. Aletisk hermeneutikk vektlegger på følgende ulike tyngdepunkt:

- Den eksistensielle hermeneutikk beskriver menneskets plass i verden og må studeres da dets plass i seg selv utgjør en mulighet. Denne muligheten rommes i ideene om at kunnskap er intuitiv og at det levde liv ligger til grunn for all kunnskap og at all forståelse er påvirket av følelser.
- Den poetiske hermeneutikk beskriver at metaforer og narrasjoner er knyttet til egen poetisk sfære og til metaforer og rotmetaforer. Disse to begrepene kan også beskrive denne forforståelsen som en fortolkning, ifølge Ricoeur. Han mener at metaforer og intriger skaper en akt av «produktiv fantasi».
- Mistankens hermeneutikk kan finnes skjult i tekster med myter og fasader. I denne type hermeneutikk fremstår det skjulte som noe skammelig og derfor bortfortrengt, feks. i form av økonomisk interesse, seksualitet eller makt. Med dette som utgangspunkt bør teksten leses og fortolkes kritisk, da de ulike overnevnte perspektiver er delvis motstridene.

Verktøyene er kildekritikk, empati, interpolering, eksistensiell forståelse, poesi, banke på teksten, sammensmelting av horisonter, tekstens skjulte grunnspørsmål og mistankenens hermeneutikk.

#### *4.3 Forforståelse, kildekritikk og eget ståsted*

Jeg ble først kjent med Brené Brown da hun leverte sin første TED talk om skam og sårbarhet for flere år siden. Jeg har i flere år arbeidet med å hjelpe mennesker med å øke sine prestasjoner med mindre stress - uten røkelse og myrra. I den forbindelse har jeg reist rundt på land og hav for å formidle dette tema, med den hensikt å øke ledernes kompetanse på verdien av kommunikasjon, samt å forebygge alvorlige hendelser på norsk sokkel med å gjøre ansatte bevisste på sin rolle i HMS arbeidet. I den forbindelse skrev jeg en bok og laget kursmateriale til



dette formålet. Gjennom søk etter relevant informasjon kom jeg over en TED talk med forskeren og historiefortelleren Brené Brown. Hun fortalte åpenhertig om sine funn, og hvordan hun hadde møtt seg selv i døra under sin forskning - og ikke minst hvordan hun brukte seg selv i sin forskning innen skam og sårbarhet. Det som tiltalte meg mest er at hun erkjente at hun kan bli svært overrasket over sine funn og at hun lærer mye om seg selv. Dette kom spesielt til uttrykk da hun laget lister over hva som kjennetegnet mennesker som levde helhjertede liv og hvem som levde et liv basert på skam. Som forsker på skam og sårbarhet ble hun meget overrasket over at hun basert på lista ikke levde et helhjertet liv, men var selv full av skam og begrensninger.

Store deler av mitt voksne liv har jeg arbeidet med risikostyring og å redusere sårbarhet. Sårbarhet var altså noe man skulle identifisere og der igjen sette tiltak for å fjerne. Sårbarhet kunne i denne sammenheng bety det som skader oss - eller et spørsmål om liv eller død. Sårbarhet ble dermed ikke ansett som en styrke i seg selv, men mer noe man skulle redusere og i beste fall unngå.

Før jeg ble kjent med Brown`s forskning, hadde jeg selv allerede erfart at de «mykere sidene» av ledelse hadde positiv effekt på dem jeg arbeidet med, og at de økte prestasjoner og reduserte stress bedre enn den såkalte maskuline lederstilen som var basert på frykt. Jeg hadde flere tanker og teorier om hvorfor dette fungerte slik det gjorde, og jeg rettet oppmerksomheten min mot bevisst tilstedeværelse «her og nå» og bevisstgjøring som kommunikasjon. Vi snakket om egenskaper, styrker og aksept, men jeg hadde ikke ansett sårbarhet som et tema å arbeide ut i fra for å styrke lederne. Jeg ble fascinert av Brené Brown`s forskning og hennes ærlige og folkelige måte å formidle hennes budskap på. Hennes autentiske og åpenhertige måte å være på, og at hun formidler krevende tema på en relativt lettfattelig måte fascinerer meg. Hun rører og beveger menneskers hjerter og jeg ønsket følgelig å fordype meg i hennes arbeid og se dette i sammenheng med ledelse.

### **Kildekritikk**

I arbeidet med denne oppgaven har jeg brukt flere artikler og bøker innen emnene ledelse, sosiologi og filosofi, men også sett en del taler og intervjuer gjort av Brené Brown på nettet. Hun fremstår for meg som en stjerne på himmelen med sin

banebrytende forskning innen feltet sårbarhet og skam. Dette har krevd at jeg har hatt behov for å innta en kritisk og undrende holdning, slik at jeg ikke tolker alt som blir presentert for «god fisk», eller å bli «star strucked», men å tilstrebe å en objektiv holdning til både det hun sier og hvordan hun omtales.

Det er også andre enn jeg som har fått interesse for Brené Browns forskning og hun refereres og siteres i betydelig grad. Jeg var klar over at disse sitatene kunne være tatt ut av sammenheng og skjule hennes egentlige budskap, da man kan lett bli farget av «glossy» sitater i ulike sosiale medier. Jeg har primært tatt utgangspunkt i publisert litteratur i form av bøker, men har latt meg bli inspirert av saker jeg finner på nett. I utarbeidelsen av denne masteroppgaven har jeg selv hatt behov for å være bevisst min rolle som det Skjervheim kaller deltaker og tilskuer, da tematikken i oppgaven er så nært opp til min egen arbeidshverdag. Jeg må da forsøke å ikke kun lete etter litteratur og kilder som gir bekreftelse på egne tanker, men å åpne opp for muligheten at jeg er farget av mitt eget arbeid innen feltet og min for forståelse og innen feltet og blandet det med egen kompetanse. Hva er hva? Tolker jeg det dithen slik at det skal passe inn med min egen nye overbevisning og over i min verden, eller klarer jeg å objektivisere meg selv underveis slik at jeg får fatt i hva mine kilder egentlig sier? Denne type refleksjon er kontinuerlig og tar ikke slutt, og tenker at så lenge jeg er bevisst på hvor jeg står i rollen som tilskuer og deltaker, og søker forståelse og innsikt sakens kjerne, da er jeg i rett retning.

### **Hermeneutikken i oppgaven**

Jeg har brukt Browns forskning i mitt arbeid i flere år, noe som har både inspirert og farget mine holdninger relatert til bruk av sårbarhet som styrke i ledelsesutvikling. Dette har igjen ført til at jeg har hatt kontinuerlige refleksive prosesser og gjennom dialog om relevant blitt inspirert av de jeg har arbeidet med. Denne nye innsikten har ført til ny forståelse og det har tidvis vært krevende å skille om hvilken ny innsikt som var høna eller egget, da forståelsen av emnet har endret seg underveis ettersom vi har gått dypere inn i tematikken. Det er dette som kalles forståelsens aktualitet hvor forskeren alltid vil ha sine egne referanserammer med seg inn i tolkning og vil derav kun ha mulighet til å være relativt objektiv.

Jeg valgte min hovedproblemstilling «*På hvilken måte kan sårbarhet være en styrke i utøvelse av lederrollen?*», da jeg var inspirert av å ha fått en del positive erfaringer og tilbakemeldinger om at mitt tidligere arbeid representerte en annerledeshet innen feltene HMS og ledelse. Med bakgrunn innen helsefag og kommunikasjon brukte jeg bevisst såkalte «feminine, myke» sider som sårbarhet, hvilket ga gode resultater selv i et macho miljø preget av kontinuerlig maktkamp. Da jeg underveis i utarbeidelsen av denne oppgaven forsøkte å finne litteratur om dette emnet relatert til ledelse, fant jeg svært lite, om ingen litteratur om sårbarhet som styrke i lederskap i klassisk ledelseslitteratur. Jeg anser da dette som om jeg har funnet en tematikk som det tidligere er gitt lite oppmerksomhet til, men som det er en økende interesse og behov for.

I jakten på relevant litteratur har jeg blitt bedre kjent med sosiologi som felt og blitt enda bedre kjent med at menneskeheten sliter med de samme, varierte relasjonelle utfordringer gjennom hele historien. I dialog med mine omgivelser om denne oppgaven, har det satt i gang reflekterende prosesser hvor de utviser et oppriktig ønske om mer sårbarhet i ledelse, da de savner ledelse hvor empati, mot og tilhørighet er sentrale tema.

Min erfaring er at hermeneutikken i oppgaven ikke bare har vært en indre prosess, men min søken etter kunnskap om emnet har ført til en bevisstgjøring og reflekterende prosesser rundt hvordan sårbarhet kan brukes som styrke - og nå forsøkes levd ut som ledelsesstil i flere organisasjoner. Gadamer beskriver den hermeneutiske sirkel hvor de ulike deler blir satt sammen til ny innsikt og forståelse, og har selv erfart at denne sirkelen stemmer overens med min erfaring. Jeg har gått i noen blindspor innimellom, da jeg har dykket dypt i faglige farvann jeg trodde bar frukter, men for igjen å dukke opp til overflaten for å innse at det ble for grunt eller dypt i forhold til problemstillingene.

## **5. Drøfting av teorigrunnlag**

I dette kapittelet har jeg valgt å legge relevant teori under hver underproblemstilling, sammen med Brené Browns forskning på samme tematikk.

Jeg har valgt å drøfte teorien systematisk opp mot de ulike underproblemstillingene underveis med hensikt til å komme til en delkonklusjon for hvert emne. Jeg vil til slutt bruke disse delkonklusjonene til å besvare min hovedproblemstilling. Hovedproblemstillingen er som følger:

**«På hvilken måte kan sårbarhet være en styrke i utøvelse av lederrollen?»**

For å kunne svar på dette vil jeg videre drøfte de ulike underproblemstillingene forløpende sammen med presentasjon av relevant teori.

### ***5.1 UI: Hva vil det kunne si å inneha stort mot i utøvelse av ledelse?***

#### **Aristoteles om dyd og den gyldne middelvei**

Aristoteles mente at veien til lykke var noe ganske annerledes enn det vi i moderne tid definerer som lykke. Han mente at for å leve et godt og lykkelig liv skulle mennesket utvikle og kultivere dannelsen av de ulike dydene. Et barn kunne for eksempel ikke være lykkelig i denne betydning, da dannelsen av dyder krevde trening og erfaring, hvilket et barn ikke har anledning til på grunn av sin alder. *«Dydene derimot får vi ved at vi først utøver dem, på samme måte som når det gjelder de andre former for kunnen. For det vi må lære før vi kan gjøre det, det lærer vi ved at vi gjør det»*

Han hevdet videre at veien til lykke er den gyldne middelvei og at dyd er en dyktighet i det menneskelige. Dersom man var fornuftsbasert og godt trent i dydene, ville man da automatisk utøve dydene på best mulig måte, som igjen ville gi et godt og lykkelig liv. Han mente at alt godt er godt for noe, det er godt i forhold til en eller annen hensikt. Hensikten er å leve et godt liv, hvor man lever i overensstemmelse med sine evner og egenskaper. Denne lykketilstanden, som i et godt liv, som han kalte «Eudaimonia».

I verket «Den nikomakiske etikk» definerer Aristoteles en dyd som et punkt mellom en mangel og et overmål av et karaktertrekk. En dydig handling ligger ikke automatisk som et matematisk tverrsnitt av disse to ytterpunktene, men ved den gyldne middelvei som er tidvis nærmere det ene ytterpunktet enn det andre.

Aristoteles selv definerer den gyldne middelvei som en dydig handling «ved riktige tider, om riktige ting, mot riktige folk, for det riktige mål, og på den riktige måte, er det det mellomliggende og den beste tilstand, og det er den rette dyd».

Aristoteles sier at dyden mot ligger da på et punkt mellom feighet og dumdristighet. Altså, i et tilfelle hvor begge ytterpunkter er gale, bør man basert på fornuften velge en vei midt i mellom.

En leder bør da kunne være dydig og finne ut når han skal trø frem eller når han skal holde tilbake. Han skal kunne ha mot til å ta dydige avgjørelser i enhver situasjon. Den gyldne middelvei krever mot og for å styre en organisasjons ansatte og prosesser på dydig vis kreves det sitt i utøvelse av lederskap. Entreprenøren Seth Godin sier noe om den mindre glamorøse siden av lederskap:

*«Lederskap er mangelvare fordi få mennesker er villige til å påta seg det ubehaget som kreves for å lede. Denne knappheten gjør lederskap verdifullt. Det er ubehagelig å stille seg opp foran fremmede mennesker. Det er ubehagelig å legge frem en idé som kanskje slår feil. Det er ubehagelig å utfordre status quo. Det er ubehagelig å motstå trangen til å slå seg til ro. Når du identifiserer ubehaget, har du funnet det stedet der det er behov for en leder. Hvis du ikke føler ubehag i ditt arbeid som sjef, er det nesten sikkert at du ikke oppfyller ditt potensial i rollen.»*

Slik jeg oppfatter Godin kreves det både sårbarhet og mot i lederskap, da det er i det ubehagelige du har muligheten til å oppfylle ditt potensiale som leder. Å stå i det ubehagelige som kreves av en leder er ikke for alle og derfor er godt lederskap en mangelvare. Men har du mot og evnen til å identifisere og stå i det ubehagelige og anerkjenne sårbarheten det medfører - da er du klar for å lede flokken din til nye høyder.

### **Mot - å utvise stort vågemot**

Å være sårbar kan gjøre vondt. Brown påpeker at det er ikke letteste motstands vei og man kan møte mange troll med ondsinnet kritikk og kvasse replikker. Det krever vågemot å leve helhjertet i tråd med sine egne verdier.

*«Å utvise stort vågemot handler ikke om å vinne eller tape. Det handler om mot. I en verden der knapphet og skam dominerer, og der følelsen av frykt er gått i blodet på oss, er sårbarhet blitt nedbrytende. Ubehagelig. Det er til og med en smule farlig av og til. Og det er ikke tvil om at når vi våger oss ut der, innebærer*

*det en langt større risiko for å bli såret. Men når jeg skuer tilbake på mitt eget liv, og ser hva det har betydd for meg å utvise stort vågemot, kan jeg med hånden på hjertet si at ingenting er så ubehagelig, farlig og sårende som å tro at jeg står på utsiden av mitt eget liv og ser inn, og lurere på hvordan det ville ha vært hvis jeg hadde hatt mot til å stille opp og gjøre meg synlig (....) Det finnes virkelig «ingen innsats uten feil og mangler», og det finnes ingen triumf uten sårbarhet.*  
Brené Brown (2014)

### **Helhjertet levesett**

Brown sier at mot handler også om et helhjertet levesett. Det handler om å engasjere seg i livet preget av verdighet. Det innebærer å dyrke det motet, den medfølelsen og den tilknytningen som skal til for å våkne om morgenen og tenke: Uansett hva som blir gjort og hvor mye som forblir ugjort - er jeg nok. Det innebærer å gå til sengs om kvelden og tenke; Ja jeg har feil og mangler, og er sårbar og av og til redd, men det endrer ikke det faktum at jeg også er modig og verdig til kjærlighet og tilhørighet.

Mennesker som lever helhjertede liv anser sårbarhet som katalysatoren for mot, medfølelse og tilknytning. Viljen til å være sårbar fremsto faktisk som den absolutt klareste verdien for av de kvinner og menn som Brown beskriver som helhjertede. De tilskriver alt - suksess i yrkeslivet, ekteskap og sine stolteste øyeblikk som foreldre - sin evne til å være sårbare. Sårbarhet er kjernen, hjertet, senteret i meningsfylte menneskelige erfaringer.

Å lede andre mennesker er ikke nødvendigvis en enkel affære og det er nok det som også gjør at det finnes utallige skoler, kurs med tilhørende teorier og retninger innen ledelsesfeltet. Det er heller ikke slik at man ved å lese en bok om ledelse, at du automatisk integrerer holdninger og perspektiver umiddelbart som gjør deg til en leder av ypperste klasse. Til sammenligning blir en jo heller ikke nødvendigvis smartere selv om man leser en bok om hjerneforskning. Mer kunnskapsrik - ja - men smartere? Ikke nødvendigvis. Slik er det også med ledelse.

Teorien må settes ut i live og testes i praksis og man må i tillegg ha noen å lede, samt stammen som skal ledes bør ha et ønske om å bli ledet av lederen. Så hva gjør deg til en leder?

Brown sier at: *«en leder er enhver som holder seg selv ansvarlig for å finne potensial i mennesker og prosesser. Betegnelsen leder har ingenting med posisjon, status eller rapporter å gjøre».*

Jeg forstår det da slik at ledelse handler om å forvalte og lede menneskers potensiale og deres prosesser som ressurser. Prosesser vil da i denne sammenheng kunne relaterte seg til det mellommenneskelige og relasjonelle, samt de prosesser menneskene i organisasjonen er satt til å utføre.

Dersom ledelse ikke har noe med posisjon, status og rapporter å gjøre kan det også tolkes det at alle kan utøve lederskap, så fremt de holder seg ansvarlige for å finne potensial i mennesker og prosesser. Det kan da tenkes at det utøves ledelse blant ansatte som ikke nødvendigvis har dette i sin tittel, såkalte uformelle ledere, gjerne fordi de innehar kvaliteter som gjør at andre ønsker å følge dem. For alle utøver ledelse i større eller mindre grad i sitt liv, være seg privat eller på jobb. Så lenge de stiller opp, tør å være synlige og være sårbare utøves ledelse.

En leders rolle innebærer mye mer enn å fremstå som en gallionsfigur, og god ledelse krever at man stiller opp og tør å være synlig. I gode og mindre gode tider. Dette krever mot. Dersom man i tillegg utviser sårbarhet, kreves det en betydelig grad av mot - nærmere bestemt det Brené Brown kaller å vise stort vågemot;

*Å utvise stort vågemot handler ikke om å vinne eller tape. Det handler om mot. I en verden der knapphet og skam dominerer, og der følelsen av frykt er gått i blodet på oss, er sårbarhet blitt nedbrytende. Ubehagelig. Det er til og med en smule farlig av og til. Men når jeg skuer tilbake på mitt eget liv, og ser hva det har betydd for meg å utvise stort vågemot, kan jeg med hånden på hjertet si at ingenting er så ubehagelig, farlig og sårende som å tro at jeg står på utsiden av mitt eget liv og ser inn, og lurere på hvordan det ville ha vært hvis jeg hadde hatt mot til å stille opp og gjøre meg synlig (...) Det finnes virkelig «ingen innsats uten feil og mangler», og det finnes ingen triumf uten sårbarhet.*

Synlighet handler altså ikke kun om å vise seg frem fysisk, synlighet handler mer om å syne kortene til sitt indre liv for seg selv og andre. I denne sammenheng tenker jeg da ikke å blottstille seg uhemmet for omverden, men heller det å bruke sin sårbarhet og indre liv som en ressurs og katalysator i sin utøvelse av lederskap. En leder innehar også en betydning som rollemodell og kan sies å være en premissleverandør for hva slags atferd, holdninger og kultur som er ønskelig i

organisasjonen. Dette vil også gjenspeiles både implisitt og eksplisitt til omgivelsene organisasjonen forholder seg til og kommuniserer med. Det å utvise stort vågemot samt å forholde seg til egen sårbarhet er da ikke en enkel affære, spesielt når det ligger en forventning om at man som leder skal kontrollere og forutsi. Har sårbarhet en reell verdi med hensyn til mot når man skal stå som en bauta og lede sin stamme?

*Sårbarhet er usikkerhet, risiko og emosjonell blottstillelse (...) Sårbarhet er opphavet til kjærlighet, tilhørighet, glede, mot, empati og kreativitet. Det er kilden til håp, empati, ansvarlighet og ekthet. Hvis vi vil ha større klarhet i vårt eget mål med livet, eller et dypere og mer meningsfylt åndelig liv, er sårbarhet veien å gå. (Brené Brown, 2014)*

Det kan se ut til at å anerkjenne sin egen og andres sårbarhet er et viktig element innen ledelse og legge til rette for at stammen din skal kunne kjenne på tilhørighet, glede, mot og empati og kreativitet. Det begynner å bli en stund siden den industrielle revolusjon og reduksjonistisk arbeid på samlebånd med utstrakt dominerende maskulin lederstil. Det har i den senere tid blitt gitt større oppmerksomhet til ledelse med mer såkalte feminine trekk som nevnt over, da en ser at dette gir bedre resultater på lang sikt. Dette kommer jeg nærmere inn på under drøfting av underproblemstilling relatert til empati.

Å se og anerkjenne andres sårbarhet kan se ut til være lettere enn å anerkjenne sin egen. Det å anerkjenne sin egen sårbarhet, krever mot. Å bli kjent med seg selv, reflektere og oppnå innsikt krever at man også lyser inn i sine egne mørke hjørner og har mot til å se og anerkjenne hva som kan ligge der. For å lede andre er det et klart fortrinn å kjenne seg selv, ikke kun styrker, men også anerkjenne sine skyggesider og sin sårbarhet. Jeg tenker at en egenskap ikke kan sees i lys av en svart/hvitt tankegang - men i valører. En egenskap du innehar vil i én situasjon gi suksess, men i andre situasjoner vil du kunne stå i fare for å trø feil om du ikke har reflektert over egne skyggesider. Så hvordan kan en leder balansere mot og sårbarhet - som gjerne anses for å være to motstridende egenskaper?

Aristoteles definerte det han kalte «den gyldne middelvei» som en dydig handling «ved riktige tider, om riktige ting, mot riktige folk, for det riktige mål, og på den



*riktige måte, er det det mellomliggende og den beste tilstand, og det er den rette dyd».*

Dyden ligger da i spørsmålet om mot på et punkt mellom feighet og dumdristighet hvor for mye mot uten kunnskap kan gi farlige situasjoner, og kunnskap uten mot likeså. En dydig handling ligger ikke automatisk som et matematisk tverrsnitt av disse to ytterpunktene, men ved den gyldne middelvei som er tidvis nærmere det ene ytterpunktet enn det andre. Det krever både mot og sårbarhet for å reflektere, bli kjent med seg selv og få innsikt til å kunne ta dydige valg.

Ledelse vil da ikke være et fag man utøver teoretisk og noe man kun kan lese seg til, men man må sette dette ut i livet og praktisere. Dette er forenlig med Aristoteles tanker om hva dyd er: «Dydene derimot får vi ved at vi først utøver dem, på samme måte som når det gjelder de andre former for kunnen. For det vi må lære før vi kan gjøre det, det lærer vi ved at vi gjør det». Han hevdet videre at veien til lykke er den gyldne middelvei og at dyd er en dyktighet i det menneskelige.

Dette innebærer jo også at man i sin streben for å lykkes risikerer å feile, og man stiller seg sårbar og klar for hogg. Sårbarhet kan gjøre vondt og Brown påpeker at det ikke er letteste motstands vei da man risikerer motstand i form av røff kritikk og kvasse replikker. Det krever vågemot å leve helhjertet i tråd med sine verdier. Som leder må man tørre å stille opp, tørre å være synlig og ikke minst sårbar.

Da Roosevelt i sin tale «The man in the arena» sa at «det ikke er kritikeren som teller, ikke den som peker på hvordan den sterke mannen snubler, eller hvor den som handler, kunne ha handlet bedre..» - hvorfor gjør det da så vondt om kritikeren ikke teller?

*«Sårbarhet er ikke svakhet, og den usikkerheten, risikoen og emosjonelle blottstillelse vi står overfor hver dag, er ikke valgfrihet. Det eneste valget vi har er spørsmålet om engasjement. Vår vilje til å vedkjenne oss vår egen sårbarhet og ta del i den bestemmer styrken i motet vårt og klarheten i visjonene våre. Nivået på de tiltakene vi iverksetter for å beskytte oss mot sårbarheten, er et mål på den frykten vi bærer på, og viser i hvilken grad vi velger å være framkølet. Når vi tilbringer livet vårt med å vente på at vi skal bli perfekte eller skuddsikre før vi begir oss ut på arenaen, gir vi i virkeligheten avkall på forhold og muligheter som*

*kanskje aldri kommer vår vei igjen. Vi ødsler med vår dyrebare tid, og vi snur ryggen til gavene våre, til disse unike bidragene som bare vi kan yte. Perfekt og skuddsikker er forførende begreper, men de eksisterer ikke i den menneskelige erfaring.*

*Vi må ut på arenaen med mot og vilje til å delta aktivt, uansett hvilke omstendigheter det er snakk om - et nytt forhold, et viktig møte, den kreative prosessen vi står i, eller en vanskelig samtale i familien. I stedet for å slynge ut kritikk og råd må vi våge å stille opp og gjøre oss synlige. Dette er sårbarhet. Dette er å utvise stort vågemot.» (Brown 2014)*

## 5.2 Delkonklusjon

Å utvise mot i utøvelse av lederskap er noe jeg tenker er essensielt for at noen skal la seg lede. Å lede betyr at noen skal følge deg - og det er vel få som ønsker eller har tillit til å bli ledet av noen som har en veik ryggrad? Brené Brown erfarte selv i sin rolle som forsker som innebærer å kontrollere å forutsi, at hennes egne funn i forskningen tilsa at kontroll ikke var en bærekraftig vei å gå for å leve et helhjertet liv.

Så hvordan skal en leder lede en organisasjon med krav til å være et hestehode foran sine konkurrenter - uten å kontrollere? Frykten for at noen kan «ta deg» og ta deg ned fra din posisjon kan hindre deg i å være modig nok til å være autentisk nok til å også vise sin sårbarhet. Det krever stort vågemot å vise sårbarhet, men hvilke ledere er modige nok til å gjøre nettopp dette?

Hva om dine ansatte eller dine omgivelser ikke anerkjenner ditt mot til å utvise sårbarhet? Hvordan vil dette påvirke lederens og organisasjonens omdømme? Blir man betraktet som en skjør fugleunge, som ligger avkledd i fosterstilling når det kommer motgang? Vil du tape tillit?

Hva om du som leder mister kongstanken din? Da kreves det stort vågemot å si at du ikke lengre har en kongstanke. At du har erkjent at du heller vil skru på golvet sammen med gutta, fremfor å finne på en historie som alle gladelig svelger og unngår at omdømmet ditt forsvinner sammen med din status og tilhørighet. Det krever mot å velge å leve i tråd med ens verdier og visjoner. Hvor ærlig og sårbar kan man tillate seg å være? Hvem tør å være den første som viser mot i en slik type sårbarhet?

Det er grunn til å stille spørsmål om enkelte bransjer som er preget av en macho kultur vil vurdere å spise deg til frokost om du er modig nok til å vise din sårbarhet. Vil de forstå styrken i sårbarhet? Spillereglene i slike kulturer innebærer å spise eller å bli spist. Er det nå slik at de mer myke verdiene innen lederskap gjelder for alle organisasjoner?

Å utvise stort vågemot kommer ikke alltid til uttrykk ved en stor heroisk synlig bragd, slik man gjerne kjenner igjen fra film. Stort vågemot utvises også i de små, nærmest usynlige handlingene - da mot i noen tilfeller kan være å velge å holde tilbake- I følge Aristoteles handler da dyden mot om å finne den gyldne middelvei mellom dumdristighet og overmot ved å utøve mot «ved riktige tider, om riktige ting, mot riktige folk, for det riktige mål, og på den riktige måte, er det det mellomliggende og den beste tilstand, og det er den rette dyd».

Slik jeg oppfatter Godin kreves det både sårbarhet og mot i lederskap, da det er i det ubehagelige du har muligheten til å oppfylle ditt potensiale som leder. Å stå i det ubehagelige som kreves av en leder er ikke for alle og derav er godt lederskap en mangelvare. Har du mot og evnen til å identifisere og stå i det ubehagelige og anerkjenne sårbarheten det medfører - da er du klar for å lede flokken din til nye høyder.

Både Godin og Brown nevner det å stå i det ubehagelige i sammenheng med mot og at man løper en risiko med å stille opp og være synlige. For å stå i det ubehagelige må man også kunne anerkjenne egen sårbarhet for å kunne bruke denne som en styrke i utøvelse av lederskap. Det handler om å utvise stort vågemot ved å anerkjenne ens egen sårbarhet. Som Brown nevner er ikke sårbarhet svakhet, med ved å vedkjenne oss egen sårbarhet og ta eierskap til den, er det du som leder som bestemmer styrken i motet. Å være en leder handler om å ta ansvar for å finne potensialet i mennesker og ressurser, og man beveger ikke hjerter ved å distansere seg. Dersom du som leder velger å beskytte deg mot sårbarhet med ulike tiltak, gjenspeiler dette den iboende frykten og i hvilken grad vi distanserer og kobler oss fra på. Frykt er ubehagelig og det krever mot til å se frykten i øynene og anerkjenne sårbarheten.

Brown sier at:

*når vi tilbringer livet vårt med å å vente på at vi skal bli perfekte eller skuddsikre før vi begis oss ut på arenaen, gir vi i virkeligheten avkall på forhold og muligheter som kanskje aldri kommer vår vei igjen. Vi ødler med vår dyrebare tid, og vi snur ryggen til gavene våre, til disse unike bidragene som bare vi kan yte. Perfekt og skuddsikker er forførende begreper, men de eksisterer ikke i den menneskelige erfaring.*

*Som leder er du ved å bruke stort vågemot og sårbarhet en katalysator som kan finne potensialet hos menneskene og prosessene du arbeider med. Utøvelse av mot i lederskap handler da om å stille opp, tørre og være synlig - og være sårbar.*

### **5.3 U2: Hva innebærer det å uttrykke empati og hvordan uttrykke dette i lederrollen?**

Ledelse handler primært om å lede mennesker og om å identifisere og forvalte deres iboende potensialer og prosesser. For å kunne gjøre dette vil grad av empati være hensiktsmessig å se nærmere inn på - samt hvordan man uttrykker dette i utøvelse i ledelse. Videre er det også interessant å se på det som hindrer oss i å utøve empati - overfor oss selv og andre.

For at en leder av en organisasjon med ansatte som skal utvikle seg og gå i samme retning er det da viktig å knytte relasjonelle bånd - hvor bruk av empati er essensielt. For å kunne diskutere og drøfte hvordan empati kan uttrykkes i praksis, må vi først forstå hva empati er. For å forstå hvordan empati kan uttrykkes har jeg også valgt å bruke teori fra sykepleie, hvor man i høy grad benytter seg av empati som en del av kommunikasjon med pasienter. I og med at utøvelse av empati er mellommenneskelig generisk er det en klar overføringsverdi til fagfeltet ledelse. Deretter vil jeg beskrive hvordan Brené Brown definerer begrepet empati og hvordan dette kan eksplisitt uttrykkes blant ansatte.

#### **Empati**

Å vite nøyaktig hva empati er kan være krevende, da det ikke er en teknisk forståelse eller evidens for hva begrepet egentlig innebærer samlet sett. I boka «Helt - ikke stykkevis og delt» sier Hummelvoll (2004) at empati betyr :

*Å oppfatte mest mulig presist den andres subjektive verden (den indre referanseramme) med dens emosjonelle komponenter og meninger, som om man var den andre person, men uten at denne «som om»-bestemmelsen tapes. Om man taper denne presiseringen, er det ikke lengre empati, men en tilstand preget av identifikasjon.*

Videre definerer Rognes (1979) empati på følgende måte:

*«Empati innebærer altså at man gjennom en form for prøveidentifikasjon bestreber seg på å se verden - og terapeutisk sett ikke minst viktig; seg selv og virkningene av sin egen væremåte - fra den andres synsvinkel. Det dreier seg om å se verden med den andres øyne og oppleve den slik han opplever den, kanskje med vekt på den følelsesmessige koloritt. Det dreier seg om en nær terapeutisk forståelse. Den virkelige empatiske terapeut er videre i stand til å diskriminere og artikulere presist - og ikke minst konkret - sider ved klientens opplevelse som klienten selv ofte er lite oppmerksom på, eller ikke helt i stand til å artikulere».*  
Rognes (1979)

### **Hvordan uttrykke empati i praksis**

Det er ikke nok å kun vite noe om hva empati er, men også hvordan man i praksis kan uttrykke dette. Wilson & Kneisl (1996) beskriver hvordan man kan uttrykke empatiske forståelse med pasienter, som er direkte overførbart til hvordan en leder kan uttrykke empati ovenfor ansatte. Empatisk forståelse kan beskrives som en prosess som gjennomløpes fire faser:

1. Identifikasjon: Man prøver gjennom bevisst avspenning å ta mot og bli virkelig opptatt av pasientens opplevelser.
2. Inkorporering: Man tar inn pasientens opplevelser og kjenner på følelsene som vekkes - i stedet for å legge inn sine egne. Hjelperen prøver på denne måten å sette seg inn i pasientens sted.
3. Gjenlyd: I denne fasen foregår det et samspill mellom de følelser hos pasienten som er internalisert i hjelperen, og de opplevelser og fantasier hjelperen selv har. Selv om man er dypt opptatt av pasientens perspektiv, kjenner man seg klart som en selvstendig og atskilt person.
4. Løsrivelse: Hjelperen løsriver seg fra den personlige involveringen av pasienten, og går helt tilbake til sin egen identitet. Man vil nå kunne benytte den gjenlyd pasientens opplevelser har gitt i hjelperen - sammen med kunnskap og refleksjon - for å gi tilbake reaksjonen som er nyttige for pasienten.

En del forutsetninger må oppfylles for at pasienten vil avsløre seg selv.

Sykepleieren må legge vekt på å skape et klima som gir den enkelte trygghet nok til å vise seg selv. Erfaringsmessig vil selv-avsløring lettere finne sted i et rom som har en «myk atmosfære», og når sykepleieren er nærværende, varm og villig

til å gi seg selv til kjenne. Forholdet bør videre være preget av gjensidig tillit og akseptasjon. (Hummelvoll, 2004)

Brené Brown (2014) definerer empati på en annen måte:

*«Empathy is....communicating that incredible healing message of, you`re not alone. Empathy is the thread that connects us to other humans. When empathy is used in everyday life, it makes us feel more connected to one another. And when we feel connected to those around us, we turn into better, more compassionate people».*

### **Skam og frykt som ledelsesverktøy**

Brené Brown (2014) sier at det motsatte av å uttrykke empati i sitt lederskap, vil være å bruke skam og frykt som ledelsesverktøy. Skam avler frykt. Den reduserer vår toleranse for sårbarhet, og dermed risikerer vi å drepe engasjement, nytenkning, kreativitet, produktivitet og tillit. Hvis vi ikke vet hva vi skal se etter, kan skam og frykt ødelegge organisasjonen før vi kan se det med det blotte øye.

Hun sier videre at bruk av bebreidelser, sladder, favorisering, utskjelling og trakassering er tegn på at skam og frykt har gjennomsyret kulturen. Når dette i tillegg har blitt et redskap for ledelse, er dette et enda tydeligere tegn. Dersom personer i ledende roller mobber andre, kritiserer underordnede i kollegers nærvær, gir offentlige reprimander eller setter opp belønningssystemer som har som formål å nedverdige, påføre skam eller ydmyke ansatte - er dette klare tegn på en kultur preget av frykt, fremfor å uttrykke empati. Denne type atferd kommer ikke over natten og har gjerne blitt akseptert over tid.

Dersom ansatte kontinuerlig må navigere seg gjennom en fryktbasert kultur, er det grunn til å tro at de også vil gi dette videre til sine omgivelser, som for eksempel kunder og familie. Da har vi ikke bare et internt kulturproblem, men etterhvert en utfordring til omdømme og bærekraft overfor kunder. Dersom frykt overføres inn i familien vil dette mest sannsynlig kunne gi utfordringer ikke bare til de enkelte individene, men også over tid risikere på sikt å bli et samfunnsproblem.

Brené Brown (2014) sier at *«skam kan bare arbeide seg et visst stykke opp i systemet før folk slutter å engasjere seg for å beskytte seg selv. Når vi ikke lengre er engasjert, stiller vi ikke opp, vi bidrar ikke og blir likegyldige.»*

Med dagens krav til hyppige generasjonsskifter og krav til å ligge et hestehode foran sine konkurrenter med hensyn til utvikling og innovasjon, ser det da ikke ut til at ledelse basert på frykt er en bærekraftig vei å gå.

Brown sier videre at i en organisasjon preget av skam og skyld vil de involverte «omhyggelig måle, veie og fordele skyld». Skyld avler skam. Deretter følger smerte, fornektelse, sinne og gjengjeldelse. Skyld er utladning av smerte og ubehag - og er derav lite produktivt.

### **Empati og verdighet**

Å uttrykke empati handler også om et perspektiv på menneskeverd og verdighet. En leder som skal forvalte mennesker som en ressurs og hente frem deres iboende potensiale, bør ha et visst forhold rundt begrepet verdighet.

«Begrepet verdighet stammer fra prinsippet om at alle mennesker har sitt iboende, medfødte menneskeverd. Denne umistelige verdien har man utelukkende i kraft av å være et menneske. Vår verdighet kan styrkes når vi opplever at våre rettigheter og frihet respekteres og når vi lever i en situasjon der vi kan gjøre valg og handlinger som bygger opp vår selvrespekt, integritet og nestekjærlighet» (globaldignity.no)

Brown sier at i en organisasjonskultur der respekt og individenes verdighet løftes frem som de viktigste verdiene, fungerer ikke skam og skyld som lederstil. Det er det ingen som leder av frykt. Empati er verdsatt, ansvarlighet er en forventning snarere enn et unntak, og det grunnleggende menneskelige behovet for tilhørighet blir ikke brukt som brekkstang eller som middel til sosial kontroll. Vi kan ikke styre enkeltmenneskers oppførsel, men vi kan dyrke frem en organisasjonskultur der visse former for oppførsel ikke tolereres, og der folk blir holdt ansvarlige for å beskytte det som teller mest, nemlig menneskene.

Det ser ut til at vi ikke kan løse de komplekse problemstillingene vi står overfor i dag uten kreativitet, nyskaping og engasjert læring. Vi har ikke råd til å la vårt ubehag ved temaet skam stå i veien for innsatsen for å gjenkjenne den og bekjempe den på arbeidsplassen.

### **Medfølelse og empati ovenfor en selv**

For å lede andre med empati må man starte med seg selv - å kjenne seg selv. En leder er en rollemodell som setter premissene for organisasjonens kultur - hver eneste dag. Lederens holdninger og atferd gjennomsyres og gjenspeiles i organisasjonens kultur. Dersom det forventes at en leder bør kunne uttrykke empati og medfølelse for andre, bør vedkommende også ha evnen til å uttrykke dette ovenfor en selv da dette vil gjenspeiles eksplisitt i holdninger og atferd.

Å uttrykke empati ovenfor en selv er å vise vennlighet mot en selv. Dette innebærer å uttrykke varme og forståelse overfor oss selv når vi har det vondt, mislykkes eller føler oss utilstrekkelige, i stedet for å ignorere smerten eller piske oss selv med selvkritikk. Det handler om å utvise motstandsdyktighet mot skam og empati med seg selv, og vedkjenne seg sine egne historier.

Å leve et liv med empati overfor andre og oss selv har også noe med eierskap til historiene vi forteller om oss selv. For å ta eierskap over sannheten om hvem vi er, hvor vi kommer fra, hva vi tror på og alle feilene og manglene i livet vårt, må vi være villige til å gi oss selv en sjanse og anerkjenne skjønnheten i sprekke og våre mangler. Å uttrykke empati og medfølelse ovenfor en selv betyr at vi må være snillere og mildere mot oss selv og hverandre. Vi må snakke til oss selv på samme måte som vi ville snakke til noen vi er glad i. Dette har både relevans for ledelse av andre og seg selv. Dersom vi pisker oss selv og ikke tillater oss selv å feile - hvordan skal vi da vokse og utvikle oss? Hvordan skal vi da oppnå våre mål, dersom vi skaper et klima som begrenser oss og frykten gjør at de ansatte bøyer nakken og gjør seg små?

Både Giddens og Brown er opptatt av viktigheten av å reflektere rundt sin identitet og sin identitetshistorie. Brown er tydelig på at man ikke kun skal ha vennlighet ovenfor seg selv med de tingene som er lette å akseptere, men at man også får stor gevinst av å også anerkjenne sine skyggesider og være vennlig innstilt overfor det en finner. Det er ikke alltid man liker det man ser av egne skyggesider, men det krever både mot og empati for å kunne se inn i de mørke krokene og ikke minst akseptere det man finner. Dette krever igjen en dose



sårbarhet - at man er ydmyk og velger engasjert å åpne seg opp for det man finner. På den måten kan man få ta del i medaljens forside på sårbarhet, etter å ha utforsket medaljens bakside. «There is a crack in everything, that's where the light gets in», synger Leonard Cohen i sin sang Anthem, og det er nettopp det sårbarheten som åpnes opp ved egenempati gjør. Det setter lys på egne bortgjemte troll, slik at nye gode ting kan spire.

Dette leder oss over til neste punkt som omhandler perfeksjonisme og empati.

### **Perfeksjonisme**

En annen utfordring ved mangel på uttrykt empati kan være at de ansatte ikke føler de er gode nok. De tilstreber gjerne perfeksjonisme for å gå fri fra fryktbasert ledelse - hvor det å gjøre feil kan gi offentlige reprimander som igjen nærer skam og frykt.

Brown påpeker at perfeksjonisme er ødeleggende og avhengighetsskapende som gir næring til en grunnleggende tanke om at dersom man tar seg perfekt ut, gjør alt perfekt, kan man unngå eller minimalisere de smertefulle følelsene av skam, kritikk og bebreidelse.

Perfeksjonisme er ødeleggende fordi det perfekte ikke eksisterer. Det er et uoppnåelig mål. Perfeksjonisme er også avhengighetsskapende, for når vi uunngåelig opplever skam, kritikk og bebreidelser, tror vi ofte at det er fordi vi ikke var gode nok. I stedet for å sette spørsmålstegn ved perfeksjonismens feilaktige logikk blir vi enda mer oppslukt av våre anstrengelser for å se ut og gjøre alt hundre prosent riktig.

*«De mest verdifulle og viktigste tingene i livet mitt kom til meg mens jeg øvde meg på å være sårbar og uperfekt og ha medfølelse med meg selv», sier Brown.*

Perfeksjonisme er et defensivt trekk for å unngå fordømmelse og skam og handler egentlig om et ønske om å bli sett og oppnå anerkjennelse. Browns forskning viser til at perfeksjonisme hemmer prestasjoner og er forbundet med depresjon, angst avhengighet og stagnasjon eller muligheter man går glipp av. Frykten for å mislykkes, gjøre feil og ikke innfri andres forventninger holder oss utenfor den arenaen der sunn konkurranse og streben utfolder seg.

Dersom en leder forventer læring, kritisk tenkning og forandring sier Brown at man må tilstrebe å normalisere ubehaget ved å feile. Vekst og endring kan være ubehagelig. Dersom vi har en grunntanke om at vekst og læring er ubehagelig, er det lettere å utvise empati ovenfor oss selv og andre. Dersom det blir uttrykt fra lederen at det er en helt naturlig del av prosessen - at det er nødvendig og forventet for å nå våre mål på sikt, ja, da er det lettere å uttrykke empati for seg selv og andre. Ved å skape aksept for at det er ok å være en nybegynner og feile, kan dette være et nydelig utgangspunkt for vekst, aksept og innovasjon.

*«La ikke det bedre være det godes fiende»* sa forfatteren og historikeren Voltaire. I vårt samfunn er vi så engasjert i å nå mål at det kan se ut til at vi ikke ser skogen for bare trær. Alle skal klare alt - bare du tror og vil det nok. Bare du tenker deg til det og visualiserer det - så kan livet ditt bli smertefritt og perfekt. Da er det din skyld om du ikke klarer det - for da har du gjerne ikke tenkt riktig eller positivt nok. Dette lærer vi også på kurs som vi får av jobben. Dette får vi servert i sosiale medier hver dag. Det holder hardt å ikke la seg bli påvirket og fremdeles føle seg god nok.

I slike tider trenger vi en leder som går foran oss og viser empati og medfølelse, og ikke pisker oss om vi gjør feil underveis for å nå resultater - samtidig som han/hun peker i retning av organisasjonens ledestjerne.

### **Å uttrykke empati i praksis**

I kapitlet ovenfor har jeg beskrevet i stor grad de konsekvenser som kan skje om man ikke uttrykker empati, men hva kan en leder gjøre for å uttrykke empati i praksis? Lederen må møte den ansatte der han er og legge til rette for en god atmosfære og kommunikasjon. En leders dag er gjerne preget av press med et tog av møter, og da kan det være krevende å komme i den rette stemning for å uttrykke empati, både mentalt og emosjonelt.

Å sette av tid til handlinger med en bevisst intensjon om å uttrykke empati for å nå frem til sine ansatte kan da være løsningen. En måte å uttrykke empati på er å imøtekomme det grunnleggende behovet for å bli sett, anerkjent og verdsatt. Hvordan gjør man dette i praksis? En konkret handling er det å gi respons til ansatte, hvilket er sårbart både for leder og ansatt.

Å kunne gi respons til ansatte er også viktig for en leder som ønsker å drive mennesker og prosesser fremover, og da gjerne med å ta utgangspunkt i «styrkenes perspektiv». En effektiv metode for å forstå styrken vår er å undersøke forholdet mellom styrker og begrensninger. Hvis vi både ser på det vi gjør best og på det vi ønsker mest å forandre, vil vi ofte oppdage at de to er varierende grader av samme grunnleggende atferd. Vi kan altså finne våre sterkeste sider skjult i «feilene» våre.

Browns forskning viser at sårbarhet utgjør kjernen i responsprosessen. Dette gjelder enten vi gir, mottar eller ber om respons. Sårbarheten forsvinner ikke selv om vi er opplært til og har erfaring i å gi og få respons, men erfaring gir oss den fordel at vi vet at vi kan overleve blottstilling og usikkerheten og at det er verdt risikoen.

En utfordring ved responsprosessen er at man kan «ruste seg» for å beskytte seg mot den sårbarheten som følger med å gi eller å få tilbakemeldinger - vi gjør oss klar til kamp. Dette gjøres av både den som skal gi og den som får respons. Vi kan styrke selvtilliten med selvtrettferdighet, da vi gjerne er mer komfortable med sinne enn med sårbarhet. Muligheten for konstruktiv respons og relasjonsbygging omdannes til en skjennepreken. Dermed er grunnlaget for tilbakemelding, vekst, læring og forandring en saga blott. Når vi føler oss selvtrettferdige - stammer dette ofte fra frykt. Det er en måte å blåse seg selv opp på for å beskytte en selv når man er redd for å ta feil, gjøre andre sinte eller få skylden for noe.

Når man er under press, kan det være krevende å komme i den rette stemningen til å gi respons, både mentalt og emosjonelt. Så hvordan skal vi skape et trygt rom for sårbarhet og vekst når vi ikke føler vi selv er åpne? Dersom vi ruster oss opp før respons, oppnår vi ikke en varig og meningsfylt forandring. Vi vil ikke være åpne for tilbakemeldinger og vedkjenne oss ansvaret for noe hvis vi blir hamret løs på. Da overtar instinktene våre og vi beskytter oss selv. Ta av rustningen, still opp og engasjer deg.

### **Å sitte ved samme side av bordet**

Brené Brown (2014) har etablert en sjekkliste for hvordan man kan gi respons. Slik jeg ser det tar den utgangspunkt i å legge til rette for en empatisk samtale preget av verdighet. Med bevisst intensjon kan en leder legge til rette for respons i trygge omgivelser ved å benytte elementer og perspektiv fra denne sjekklisten:

1. Jeg er klar til å sitte ved siden av deg i stedet for rett overfor deg.
2. Jeg er villig til å legge problemet foran oss i stedet for å plassere det mellom oss eller skyve det over på deg.
3. Jeg er klar til å lytte, stille spørsmål og akseptere at jeg kanskje ikke forstår problemet fullt ut.
4. Jeg ønsker å trekke frem det du gjør godt i stedet for å peke på hver eneste lille feil
5. Jeg erkjenner dine sterke sider og ser hvordan du kan bruke dem til å ta tak i utfordringene dine.
6. Jeg kan holde deg ansvarlig uten å påføre deg skam eller skyld
7. Jeg er villig til å vedkjenne meg min egen del.
8. Jeg kan takke deg oppriktig for innsatsen din i stedet for å kritisere deg for de feilene du har begått.
9. Jeg kan snakke om hvordan en løsning på disse utfordringene kan føre til vekst og positiv utvikling for deg
10. Jeg kan være en rollemodell for den sårbarheten og åpenheten jeg venter å finne hos deg.

For at en leder skal kunne uttrykke empati handler det om å ta av rustningen, stille opp og utvise engasjement. Jeg tenker at grad av genuint engasjement vil ha noe å si for kvalitet og effekt den relasjonelle samhandlingen har og hvordan uttrykt empati blir mottatt. Det er grunn til å tro at genuint engasjement fra lederen vil gjøre at den ansatte føler seg både sett og hørt.

Videre er evnen til å uttrykke empati viktig for å lede mennesker og prosesser, da det nærer og utvikler relasjonelle bånd. Men hva med ledere som har begrensede eller mangelfulle empatiske egenskaper? Er det håp for dem?

Gjennom modellering kan også ledere som ikke har utviklet disse iboende egenskapene i stor grad, lære seg teknikker og atferd som gjør at de kan utvise empati for sine ansatte. Trening og refleksjon i elementene i sjekklisten for å sitte

på samme side på bordet til Brown, samt Wilson & Kneisl's fire faser i empatisk forståelse vil kunne bidra til å uttrykke empati overfor sine ansatte. Begge tar utgangspunkt i at lederen må ha en vilje, intensjon og engasjement for å drive den empatiske prosessen videre.

Vil en tillært empatisk forståelse med tilhørende teknikker oppleves som autentisk for de ansatte? Dette sier ikke Brown eller Wilson & Kneisl noe om, men vi vet at disse lederne finnes. Dersom de ansatte opplever at den uttrykte empatien ikke er autentisk, vil dette kunne gjøre noe med tilliten. Kanskje det vil gro en tanke om at det foreligger en baktanke bak denne atferden? Selv om empati er forbundet med noe godt og høyverdig, er det også grunn til å tro at uttrykt empati, og da i særlig grad tillært empatisk forståelse kan benyttes for å manipulere slik man gjør i spillteori. Dette kan være vanskelig å avdekke i starten, men etterhvert vil misbruk av falsk uttrykt empati kunne bli avdekket som kynisk manipulering for å oppnå egentlige hensikter om for eksempel mer makt. Empatien er da ei genuin og kan ikke oppfattes som en dyd, men et spill for å håndtere en leder med narcissistiske trekk - hvor garden trekkes opp og det gir lite rom for å utvise sårbarhet som styrke.

#### *5.4 Delkonklusjon*

Brown sier om lederskap at *«en leder er enhver som holder seg ansvarlig for å finne potensial i mennesker og prosesser»*. For å kunne lede mennesker i en gitt retning bør man ha en genuin interesse for mennesker og et ønske om å utvikle dem, evne til å nå deres hjerter og møte dem der de er. Alle mennesker har et behov for å bli sett og anerkjent for den de er - og at noen utviser tillit og har evne til å se deres ressurser og muligheter. Dersom den ansatte føler seg sett og hørt, vil lederen få mye «gratis», da det antas at den ansatte vil gi mer til organisasjonen dersom han/hun ikke føler seg kneblet og oversett. Man står jo også her i fare for å uttrykke «empati» som en manipulerende atferd, hvor den uttrykte empatien ikke er autentisk, men med en baktanke. Da vil den uttrykte «empatien» være et strategisk virkemiddel for å oppnå et mål i seg selv, og ikke autentisk medfølelse. Dersom dette identifiseres kan dette føre til mistillit og slå tilbake på lederen.

Empati er også direkte knyttet til en følelse av tilhørighet, da det handler om å kommunisere til den andre at han/hun ikke er alene. Dersom vi føler oss knyttet til våre omgivelser blir vi til bedre og mer medfølende mennesker, noe som igjen påvirker kulturen i organisasjonen.

En leder har gjerne også en annen leder, det være seg et styre eller en annen toppsjef som igjen har forventninger vekst og leveranse på ulike tema. I tillegg til en tettpakket kalender preget av møter kan det i flere tilfeller holde hardt å uttrykke empati og se alle sine ansatte.

Dersom en leder har ansatte som jobber på samme geografiske område kan det være lettere å uttrykke empati i form av å se og anerkjenne f.eks. resultater og egenskaper. Kapasiteten for å kunne utøve empati i praksis for en toppleder vil da være mer begrenset dersom man er leder for et stort konsern. En måte å kunne uttrykke empati ned til de på golvet er å være en rollemodell samt gjøre lederne under seg i stand til å uttrykke empati, ved å se og anerkjenne de ansatte.

Dersom en leder velger å ta i bruk en lederstil som er basert på skam og frykt, vil de ansatte risikere å bruke store deler av sine ressurser for å kunne navigere seg gjennom jobbdagen for å unngå mulige reprimander. Det vil være lite bærekraftig da store deler av energien som kunne bli brukt til å skape og utvikle, nå blir brukt til å overleve. Lederen er både rollemodell og premissleverandør for den kultur som utspiller seg i organisasjonen. Dersom lederen anerkjenner en skam- og fryktbasert kultur vil dette sive ned gjennom organisasjonen - hvor tilhørende atferd vil kunne bli akseptert og igjen forsterket. Brown sier at skam bare kan arbeide seg et visst stykke opp i systemet før folk slutter å engasjere seg for å beskytte seg selv. Når vi ikke lengre er engasjert, stiller vi ikke opp, vi bidrar ikke og blir likegyldige. På den måten kan vi si at denne type lederstil, uten empati, er lite bærekraftig.

Ledere er også mennesker og har også behov for uttrykt empati. Hvem ser dem? Å være leder kan ofte være en ensom affære, og ledere også har grunnleggende behov for å bli sett og anerkjent. Å uttrykke empati på jobb handler mye om anerkjennelse av resultater og prestasjoner, samt det å bli sett for den man er og hørt. Hvem skal se deg når du står alene på toppen – eller bunnen? Aktiv bruk av egenomsorg og grenser er her viktig for å ikke risikere å bli brent ut. Det er lettere

sagt enn gjort når man har mange krav på leveranse av prestasjoner og altfor få timer i døgnet. Å sette grenser handler også om å ha tillit til å delegere bort arbeid.

### **5.5 UP3: Hvor viktig er det for en leder å skape en opplevelse av tilhørighet for utøvelse av ledelse?**

For å diskutere tilhørighet og hva som skal til for at ledere skal skape en opplevelse av tilhørighet for sine ansatte, er det viktig å se på de fenomener som gjør at ansatte ikke føler tilhørighet.

#### **Tilhørighet**

Mennesket er et sosialt vesen hvor et av våre primære behov er en opplevelse av tilhørighet. Psykologen Abraham Maslow utviklet i 1943 et hierarki av behov, den velkjente behovspyramiden som beskriver menneskets fem primære behov. En av primærbehovene er sosiale behov, som beskriver behov for å føle tilhørighet og kjærlighet som sentralt. Vi har behov for å inngå i et fellesskap og føle at vi hører til. Det er et grunnleggende behov å føle samhörighet og gi og motta kjærlighet. Dersom dette behovet står udekket kan det føre til ensomhet, sosial angst og depresjon.

Brené Brown (2014) sier videre i sin bok «Uperfekt» at vi mennesker er psykologisk, emosjonelt, kognitivt og åndelig programmert for tilhørighet, tilknytning og kjærlighet. Hun knytter dette nært opp mot skam, da skam er frykten for adskillelse. Brown definerer skam som «den intenst smertelige følelsen eller opplevelsen av å tro at vi er mangelfulle og derfor uverdige til kjærlighet og tilhørighet». Skam kan da gi oss en følelse av at vi ikke er gode nok eller til verdige å bli elsket eller å høre til i en gruppe eller i et samfunn.

Brown definerer tilhørighet slik:

*«Tilhørighet er det medfødte menneskelige ønsket om å være en del av noe større enn oss selv. Fordi denne lengselen er så grunnleggende, prøver vi ofte å tilfredsstille den ved å tilpasse oss og søke anerkjennelse, men ikke bare er dette hule substitutter for tilhørighet, det fungerer også ofte som barrierer mot tilhørighet, det fungerer også ofte som barrierer mot tilhørighet. For ekte tilhørighet inntreffer bare når vi fremstår for verden som vårt sanne, uperfekte jeg - vår følelse av tilhørighet kan aldri bli større enn vår anerkjennelse av oss selv.»*

For å kunne forstå individets behov for tilhørighet ønsker jeg også i videre valg av teori å plassere det i en kontekst hvor individet samhandler med sine omgivelser, nærmere bestemt samfunnet. Individet oppdager seg selv via samhandling med andre.

### **Det moderne samfunnet og selvidentitet**

Den britiske sosiologen Giddens (1991), beskriver det moderne samfunn som det europeiske samfunnet med sine institusjoner og strukturerer slik vi ser det i dag. Giddens viser til fire dimensjoner som åpnet for det moderne samfunnet, hvor den første dimensjon er industrialisering. Den andre dimensjonen referer til kapitalismen som viser til et konkurransesamfunn med kapital, handelsvarer og arbeidskraft. Den tredje dimensjonen er det han kaller «institutions of surveillance». Denne dimensjonen beskriver institusjoner som i stor grad kan ha kontroll og overvåke innbyggernes hverdag og liv, og påvirke det sosiale samspillet ved bruk av informasjon - også kalt informasjonssamfunnet. Den siste dimensjonen viser til bruk av militær makt, som har vært økende gjennom utviklingen fra industrialiseringen over i den moderne tid.

### **Narrative identitetsfortelling og refleksiv prosess**

For å kunne forstå hvordan individet samhandler med sine omgivelser og søker tilhørighet ønsker jeg å gå nærmere inn på hva som skaper selvidentitet.

Giddens (1991) sier at identitet skapes gjennom en reflekterende prosess som ikke er statisk, men som kontinuerlig gjenskapes og vedlikeholdes. Han definerer selvidentitet som: *«Self-identity, in other words, is not something that is just given, as a result of the continuities of the individual's action-system, but something that has to be routinely created and sustained in the reflexive activities of the individual».*

Denne prosessen kalles av Giddens en refleksiv prosess, som ikke kun omhandler individets indre liv og identitet, men også kroppen og hvordan identitet kan uttrykkes ved hjelp av ytre artefakter som klær og andre symboler. Ens navn er også et uttrykk for identitet, da det kan ha noe å si for hvem man er og hvor man kommer fra.



Giddens (1991) sier videre at dannelse av identitet også omhandler vår egen narrative identitetsfortelling og at hvert individ har en pågående historie om seg selv knyttet til sin selv-identitet. Hvilken historie vi forteller om oss selv er et resultat av en refleksiv prosess og er sårbar dersom det er flere historier vi kan velge å fortelle om oss selv. Dette skaper dynamikk i fortellingen men gjør oss også sårbare. Hvordan vi forholder oss til ulike hendelser, opplevelser og erfaringer har også en del å si for hvilken identitetsfortelling vi har om oss selv.

Giddens (1991) skriver:

*“A person’s identity is not to be found in behaviour, nor – important though this is – in the reactions of others, but in the capacity to keep a particular narrative going. The individual’s biography, if she is to maintain regular interaction with others in the day-to-day world, cannot be wholly fictive. It must continually integrate events which occur in the external world, and sort them into the ongoing “story” about the self.”*

Vi ser her at en persons identitetsfortelling primært skjer ved en refleksiv prosess i individet selv, og i tillegg er knyttet til en samhandling og integrering av hendelser til ens eksterne omgivelser for å vedlikeholde og opprettholde individets pågående identitetsfortelling om seg selv.

### **Individets tilhørighet i den moderne tid**

Mennesket er et sosialt vesen og vi har en iboende frykt for adskillelse for flokken. I tillegg vet vi at tilhørighet er et av menneskets primære behov. Det er da videre interessant å se videre på hvordan tiden vi lever i har noe å si for om vårt behov for tilhørighet endres. Organisasjoner står i likhet med individet ovenfor et behov for å tilpasse seg de omgivelser som den er en del av, ellers kan man stå i fare for å bli støtt ut og adskilt av samfunnet vi ønsker å være en del av. I og med at organisasjoner er bygget opp av en rekke individer som er ansatt til å utføre ulike roller mot felles mål, er det interessant å se på hvordan den moderne tiden påvirker oss og hvordan en leder kan skape en opplevelse av tilhørighet for sine ansatte.

Endring og tilpasning krever dynamikk. Dynamikk skjer i tid og rom og Giddens (1991) sier: *Separation of Time and Space is the disentangling of separate dimensions of «empty» time and «empty» space, making possible the articulation of disembodied sosial relations across indefinite spans of time/space».*

Det er da videre interessant å se nærmere på hvordan vi forholder oss utviklingen av tid og rom opp mot det moderne samfunn. I tidligere samfunn var forholdet mellom tid og sted nært knyttet opp til hverandre og den daglige rytme for tid og sted med tilhørende gjøremål som var bestemt av solens gang på himmelen. Dermed var tid og sted ulik for hvor individet befant seg på kloden.

Det var ikke før i industrialiseringen på 1900-tallet at vi begynte vi å få en felles forståelse for tid, og en beveger seg bort fra solens gang til innføring av globale tidssoner og en universell forståelse av tid.

Giddens sier at når man løsriver tiden fra stedet får man det han kaller «empty time», altså tid som er «tom» i form av å ikke lengre ha innhold knyttet til sted. Den sosiale samhandlingen er ikke lengre begrenset til tid og sted - hvilket var viktig for utviklingen av det moderne samfunn. Det moderne samfunnets separasjon av tid og sted gir oss muligheter i form av hvordan vi forholder oss til tid og sted og kan gi rom for økt dynamikk og mulighet for variasjon og endring.

Brown (2014) sier at mennesket har et medfødt ønske om tilhørighet - å være en del av noe som er større enn oss selv. Fordi denne lengselen er så grunnleggende, prøver vi ofte å tilfredsstille den ved å tilpasse oss og søke anerkjennelse, men ikke bare er dette hule substitutter for tilhørighet, det fungerer også som barrierer mot tilhørighet. For ekte tilhørighet inntreffer bare når vi fremstår for verden som vårt sanne, uperfekte jeg - vår følelse av tilhørighet kan aldri bli større enn vår anerkjennelse av oss selv.

Dette leder oss videre inn på fenomenet skam og defineres av Brown som: *«Skam er den intenst smertelige følelsen eller opplevelsen av å tro at vi er mangelfulle og derfor uverdige til kjærlighet og tilhørighet»*

Alle føler på skam og alle er redde for å snakke om emnet. Skam er universell og en av de mest primitive menneskelige følelser har. De eneste mennesker som ikke opplever skam, er det de som mangler evnen til empati og menneskelig tilknytning. Jo mindre vi snakker om skam, desto mer kontroll får den over livet vårt. Brown sier også at skam er også frykten for adskillelse og vi er psykologisk,

emosjonelt, kognitivt og åndelig programmert for tilknytning, kjærlighet og tilhørighet.

Skam kan også stå til hinder for læring, kreativitet og nytenkning, da frykten for å presentere en ide og bli gjort narr av, ledd av og fornedret er tilstede. Du risikerer å fremstå som mislykket eller en som har tatt feil. Skam står da som hinder for utvikling og ny læring, da innovative ideer ofte virker sprø. Det er da viktig at en leder anser feil og læring som en del av prosessen for utvikling. Evolusjon og trinnvis forandring er viktig og dette kan kreve en leder som forstår disse prosessene.

Dersom du har en leder som ikke verdsetter at ansatte stiller spørsmål eller utfordrer tanker, eller at du har kollegaer som ikke liker det, kan dette føre til frykt for å ytre seg og at ansatte holder hodet bøyd, munnen lukket og gjør som før for å ikke bli utstøtt av stammen.

Ingen organisasjon kan utvikle seg uten kreativitet, nytenkning og læring - og den største trusselen mot alle disse tre er manglende engasjement.

Brown sier følgende: *«For å gjenoppvekke kreativitet, nyteknning og læring må lederne rehumanisere utdanning og arbeid. Det innebærer at de må forstå hvordan knapphet påvirker den måten vi leder og arbeider på, lære hvordan man engasjerer seg med sårbarhet og gjenkjenner og bekjemper skam».*

Å «Skam kan bare arbeide seg et visst stykke opp i systemet før folk slutter å engasjere seg for å beskytte seg selv. Når vi ikke er engasjerte lengre, stiller vi ikke opp, vi bidrar ikke og vi blir likegyldige.

*Et helhjertet levesett handler om å engasjere seg i livet fra et sted preget av verdighet. Det innebærer å dyrke det motet, den medfølelsen og den tilknytningen som skal til for å våkne om morgenen og tenke: Uansett hva som blir gjort og hvor mye som forblir ugjort - er jeg nok. Det innebærer å gå til sengs om kvelden og tenke; Ja, jeg har feil og mangler, og er sårbar og av og til redd, men det endrer ikke det faktum at jeg også er modig og verdig til kjærlighet og tilhørighet. (Brene Brown, 2014)*

Denne definisjonen baserer seg på disse grunnleggende idealene at kjærlighet og tilhørighet er ureduserbare behov hos alle menn, kvinner og barn. Vi er

forhåndsprogrammert for tilknytning. Det er det som gir hensikt og mening til livet vårt. Fraværet av kjærlighet, tilhørighet og tilknytning fører alltid til lidelse. I Browns forskning fant hun ut at kunne grovsortere de mennene og kvinnene hun intervjuet i to grupper. De som hadde en dyp følelse av kjærlighet og tilhørighet, og de som kjemper for å oppnå det. Det viser seg at det kun er en variabel som skiller de; De som føler at det er mulig for andre å elske dem, som elsker og som opplever tilhørighet, har ganske enkelt tro på at de er verdige til kjærlighet og tilhørighet. De har ikke bedre eller enklere liv, de sliter ikke med mindre avhengige eller depresjoner, og de har ikke gjennomlevd færre traumer, konkurser eller skilsmisser, men midt oppe i alle disse kampene har de utviklet strategier som gjør dem i stand til å holde fast ved troen på at de er verdige til kjærlighet, tilhørighet og til og med glede.

Det viktigste for helhjertede mennesker er å leve et liv definert av mot, empati og tilknytning. De helhjertede ser på sårbarhet som katalysatoren for mot, empati og tilknytning/tilhørighet. Viljen til å være sårbar fremsto faktisk som den absolutt klareste verdien som ble delt av alle de kvinner og menn som Brown intervjuet under sin forskning. De tilskriver alt - suksess i yrkeslivet, ekteskap og sine stolteste øyeblikk som foreldre - til sin evne å være sårbare. Kjernen er sårbarhet og verdien av å møte usikkerhet, blottstilling og emosjonell risiko og vite at du er nok.

Å leve et liv med tilknytning handler til syvende og sist om å sette grenser, bruke mindre tid og energi på å innnynde seg hos andre mennesker som egentlig ikke har noen betydning for oss, og innse verdien av å arbeide med å styrke kontakten med familie og nære venner.

Brene Brown (2014) har laget 10 veivisere til helhjertethet. Det var når hun etablerte denne listen hun selv forsto at hun sjokkerte seg selv ved å innse at hun ikke levde et helhjertet liv.

1. Dyrk ekthet. Gi slipp på hva folk mener om deg.
2. Dyrk medfølelse med deg selv. Gi slipp på perfektjonisme
3. Dyrk en motstandskraftig ånd. Gi slipp på følelseløshet og maktesløshet.
4. Dyrk glede og takknemlighet. Gi slipp på knapphet og frykten for mørket.

5. Dyrk intuisjon, tillit og tro. Gi slipp på behovet for visshet.
6. Dyrk kreativitet. Gi slipp på sammenligning.
7. Dyrk lek og hvile. Gi slipp på utmattelse som et statussymbol og produktivitet som et mål på egenverdi.
8. Dyrk ro og stillhet. Gi slipp på bekymring som en livsstil.
9. Dyrk meningsfylt arbeid. Gi slipp på tvil på egen innsats og «burde ha gjort».
10. Dyrk latter, sang og dans. Gi slipp på å være kul og «alltid ha kontroll».

### *5.6 Delkonklusjon*

Det ser ut til at det å skape en opplevelse av tilhørighet for sine ansatte gir flere gevinster for en leder, deriblant med å gjøre de ansatte mer trygge, tillitsfulle og selvgående. Tilhørighet og følelsen av å være sett og en del av et felleskap er limet i en organisasjon, hvor alle skal jobbe mot felles mål og gå i samme retning.

I og med at ledelse handler om å ta ansvar for å finne potensial i mennesker og prosesser, ser det ut til at det å utvise en genuin interesse for mennesket ved å skape tilhørighet er essensielt for utøvelse av ledelse. Mennesket er den viktigste ressursen i en organisasjon og bør da være forankret i alle prosesser og gjøremål – ikke kun ved festtaler og pyntede statutter. Verdien ligger virkelig i å fokusere på mennesket og utvikle det, og en av de viktigste oppgavene for en leder vil da være å legge til rette for vekst og utvikling for hver ansatt.

Det ser ut til at det å skape en opplevelse av tilhørighet for sine ansatte gir flere gevinster for en leder, deriblant med å gjøre de ansatte mer trygge, tillitsfulle og selvgående. Tilhørighet og følelsen av å være sett og en del av et felleskap er limet i en organisasjon, hvor alle skal jobbe mot felles mål og gå i samme retning.

I og med at ledelse handler om å ta ansvar for å finne potensial i mennesker og prosesser, ser det ut til at det å utvise en genuin interesse for mennesket ved å skape tilhørighet er essensielt for utøvelse av ledelse. Mennesket er den viktigste ressursen i en organisasjon og bør da være forankret i alle prosesser og gjøremål – ikke kun ved festtaler og pyntede statutter. Verdien ligger i å fokusere på mennesket og utvikle det, og en av de viktigste oppgavene for en leder vil da være å legge til rette for vekst og utvikling for hver ansatt.

I og med at de ansatte bruker minst 1/3 del av døgnet på jobb ligger det en verdi å dekke noen av deres primære behov, spesielt trygghet, tilhørighet og skape en arena for utvikling og fremdrift. Det er individer som arbeider i en organisasjon og hver og en har sin pågående identitetsfortelling basert på kontinuerlige indre refleksive prosesser. Arbeidet er da en viktig del av den ansattes identitetsfortelling, hvor det å bli sett og anerkjent av sin leder og sine kolleger er essensielt for hvordan man som individ føler tilhørighet til sin organisasjon. Både Maslow og Brown er samstemte om at mennesket har et grunnleggende behov for å inngå i et felleskap hvor tilhørighet og kjærlighet står sentralt. Dersom disse behovene ikke blir møtt, forskning at vi har større risiko for å oppleve depresjon, angst og ensomhet.

Mennesket er psykologisk, emosjonelt, kognitivt og åndelig programmert for tilhørighet, tilknytning og kjærlighet - og det vil da være gunstig å ta tak i nettopp dette for å få de ansatte til å trives og ha et ektefølt engasjement og eierskap til å bidra til organisasjonens vekst. Dersom man som leder anerkjenner de ansattes grunnleggende behov, legger til rette for disse, vil de ansatte mest sannsynlig få en følelse av tilhørighet til organisasjonen.

I og med at vi er programmert for tilhørighet medfører dette også en iboende frykt for adskillelse. Dette er noe en leder kan bruke bevisst i sin utøvelse av ledelse både på godt og vondt. Ledelse hvor frykt og skam står sentralt, vil da gi de ansatte en viss uro da de må bruke store deler av sin energi med å navigere seg rundt potensielle sanksjoner. Dette vil da føre til at de ansattes iboende primærbehov ikke blir møtt, og energien de ansatte har tilgjengelig for å skape og utvikle seg selv og for organisasjonen vil bli redusert. Skam og frykt gjennomsyrrer organisasjonen og hver ansatt forsøker å beskytte seg mot sanksjoner ved ulike tiltak for å beskytte seg mot sårbarheten deres. Skam kan stå til hinder for læring, kreativitet og nytenkning, da frykten for å presentere en ide og bli gjort narr av, bli gjort til latter og fornedret er tilstede.

Mange finner sin identitetsfortelling i arbeidet, der dette er en arena hvor en blir sett og anerkjent for sine prestasjoner. Dette kan være et uttrykk for empati fra leders side, men et menneske har også behov for å bli anerkjent for hvem man er. Dersom en leder normaliserer ubehag som en vei til utvikling og suksess, at det er lov å feile

underveis, tar en brodden av den feilaktige forestillingen om at man må være perfekt for å være en del av fellesskapet. Ved å utvise empati, mot og sårbarhet ved å anerkjenne dette overfor sine ansatte og motivere dem til å leve det Brown kaller helhjertede liv - vil en også skape større tilhørighet. Ledelse som er basert på skam og frykt leder til perfeksjonisme og opprusting. Det gir ikke rom for sårbarhet som styrke - men den gir bøyde hoder og mindre engasjement til å ta initiativ og deltakelse i gruppen. Ansatte slutter å tenke selv, de gjør bare det som de tror skal gjøres i frykt for adskillelse, og da står vi igjen med en organisasjon fylt av marionetter som gjør slik lederen sier og produktiviteten og engasjementet går ned. Tar vi da ansvar for å finne potensialet i mennesket og prosesser? Nei. Nå som vi vet at sårbarhet er kilden til håp, empati, ansvarlighet og ekthet, er det å lede og kontrollere ansatte basert på frykt og skam, ikke veien å gå dersom vi ønsker å lede ved å finne potensiale i mennesker og prosesser. Evolusjon og trinnvis forandring er viktig og dette krever en leder som forstår disse prosesser.

Organisasjonens natur endrer seg med omverden, hvilket den også er nødt til for å sikre overlevelse og bærekraft. Dette medfører også at menneskets rolle og utøvelse av oppgaver og dynamikk endrer seg trinnvis med tiden, men de primære behovene er fortsatt gjeldende. Vi vet at mennesket er et sosialt vesen hvor tilhørighet er et av primærbehovene. Det var ikke før industrialiseringen på 1900 tallet at arbeidslivet endret seg markant ved å innføre maskiner og samlebånd inn i organisasjonene, og mennesket fikk andre type roller enn tidligere. Så hvordan ser det moderne landskapet ut på arbeidsplassene ut i dag? Er mennesket konstruert for den nye teknologien, selv om teknologien er skapt av mennesket selv?

Vi ser per i dag at teknologien gir oss større spillerom geografisk sett. Vi er ikke lengre begrenset til tid og rom slik vi før kjente den, som Giddens også påpeker. Den teknologiske utviklingen gjør at vi kan arbeide globalt med rask kommunikasjonsflyt via nett og videokonferanse. Det er ikke lengre nødvendig å være fysisk tilstede sammen med de du samhandler med eller dem du leder. Bli noe «Lost in translation?» Da tenker jeg ikke bare på ord og vendinger, språkforskjeller og kultur. Jeg tenker da på verdien av å være i samme rom, ha blikkontakt, identifisere de små valørene som finnes i og mellom møter. Det å virkelig kunne se og høre dine ansatte og plukke opp valørene i kulturen. Det er

ikke alltid at vi gjenkjenner stemninger over video eller mail, eller at vi kan se tegn til hvordan det står til med tilhørigheten når vi kun får presentert en virtuell virkelighet gjennom et utvalgt utsnitt på skjermen. Det krever en annen type ledelseskompetanse med empati å lese blikk og stemmer, gjenkjenne stemninger og viktige valører dersom man ikke er fysisk tilstede for flokken din. Er tilstedeværelse nødvendig for å skape tilhørighet til flokken din? På hvilken måte anerkjenner vi sårbarhet? Vi vet at sårbarhet ikke er svakhet, men katalysatoren for mot, empati og følelsen av tilhørighet. Dersom en leder anerkjenner sårbarhet fremfor å beskytte seg for å fjerne ubehag og smerte, vil han/hun fremstå som en rollemodell for sine ansatte - og sikre økt følelse av tilhørighet for sine ansatte.

I og med at ensomhet, depresjon og angst er et økende problem i verdenssammenheng, er det grunn til å tro at de grunnleggende behov for å føle tilhørighet ikke blir møtt.

Nærhet til dem man leder kan se ut til å være en viktig faktor for det å skape tilhørighet blant ansatte, men hva gjør vi med distansen teknologien gir oss som nevnt over? Er det slik at vi nå sitter rundt lunchbordet med hver vår telefon og surfer, fremfor å snakke sammen? Ja, i større grad. Reduserer teknologien vår evne til sosialt samspill og dermed følelsen av tilhørighet? Muligens- i alle fall noen måter. Er tilhørigheten vår basert på «likes» og tilbakemeldinger i sosiale medier, fremfor direkte kommunikasjon med stammen vår som er rett foran oss? Det er grunn til å tro at våre endrede sosiale vaner teknologisk sett gjør noe med evnen til å føle tilhørighet. Mennesket har uavhengig av de teknologiske utvinningene, fortsatt grunnleggende behov som skal dekkes. Teknologi kan dekke flere av dem, men det bør etter min mening være et tilskudd til den sosiale arena - ikke et substitutt.

Det kan se ut til at vi nå føler større nærhet i distanse - og mer distanse i nærhet. Som Brown sier: *«For å gjenoppvekke kreativitet, nytenkning og læring må lederne rehumanisere utdanning og arbeid. Det innebærer at de må forstå hvordan knapphet påvirker den måten vi leder og arbeider på, lære hvordan man engasjerer seg med sårbarhet og gjenkjenner og bekjemper skam.»*



Sårbarhet er katalysatoren for mot, empati og tilknytning/tilhørighet, men hva gjør vi dersom «myke» ord og verdier som sårbarhet, skam, kjærlighet og tilhørighet fremkaller nærmest brekninger og negative følelser hos ledere i enkelte macho bransjer? Der man kjenner ubehaget mest er gjerne akkurat der man trenger en leder som tar tak i denne type verdier som rehumaniserer arbeid – for å sikre en bærekraftig organisasjon med kreativitet, nytenkning og læring.

## 6 Avsluttende konklusjon

### *«På hvilken måte kan sårbarhet være en styrke i utøvelse av lederrollen?»*

Sårbarhet er katalysatoren for mot, empati og tilhørighet, men hva gjør vi dersom «myke» ord og verdier som sårbarhet, skam, kjærlighet og tilhørighet fremkaller nærmest brekninger og negative følelser hos ledere og ansatte i enkelte bransjer? Der man kjenner ubehaget mest er gjerne akkurat der man trenger en leder som tar tak i denne type verdier som rehumaniserer arbeid – for å sikre en bærekraftig organisasjon med kreativitet, nytenkning og læring.

Sårbarhet er ikke det man gjerne forbinder med styrke, og vi tenker gjerne at ledere skal være sterke og lede veien mot organisasjonens ledestjerne. Vi har gjerne et tankegods om at ledere skal stå som en stødige bauta på toppen av organisasjonen, både i sol og uvær. Dette er lederen som aldri viker en tomme og aldri tar feil på stjernehimlen når han viser retning mot ledestjernen. Er det disse lederne, uten menneskelige, sårbare trekk vi ønsker å følge? Finnes de – og om de gjør – er de autentiske?

Jeg tror det er en grunn for at Brené Browns forskning rundt skam og sårbarhet tolkes som banebrytende innen sitt felt. Det er få som tør å snakke om det som er ubehagelig. Sårbarhet og skam er virkelig ubehagelige emner, men alle kjenner på det. Så hvorfor skal organisasjonens veiviser mot ledestjernen utvise sårbarhet når dette innebærer en risiko for å tape ansikt? Risikoen for å miste sin autoritet, sin opplevde integritet og det å føle seg avkledd og avslørt er høy – og hvem vil stå naken foran en forsamling? Vi snakker her om svært sensitive tema og piggene står

ut for å beskytte oss. Vi mennesker er sosiale dyr, som har et grunnleggende behov for tilhørighet og frykter adskillelse. Ledere er intet unntak – de er også mennesker som du og jeg. Så hvor ligger verdien i at en leder utviser sårbarhet som styrke i sitt lederskap?

Dersom vi ser på sårbarhet og hva ordet egentlig innebærer, så handler det om evnen til å være åpen for å motta informasjon, foredle den og igjen kunne forvalte og formidle videre. Det handler om å være mentalt åpen for respons, foredle og analysere uten å dømme og deretter forvalte videre gjennom taktiske grep for å gjøre endringer som er gode for felleskapet.

En leder er også en rollemodell for sin organisasjon og både en premissleverandør og eksponent for organisasjonskulturen og dens kulturverdier. Dersom hans atferd og lederstil bryter med organisasjonens verdier og verdiplattform, vil dette skape dissonans hos hans ansatte og han løper risikoen med å bli oppfattet som lite autentisk. Dersom det er et gap mellom hvem du er, hva du sier og hva du gjør kan dette utgjøre en trussel på individ og gruppenivå – og vil ha noe å si på lederens evne til å skape tilhørighet i organisasjonen. Dette gir igjen utfordringer til tillit som er grunnleggende for utøvelse av ledelse, da ledelse handler om relasjonelle prosesser.

Ledelse handler om å ta ansvar for å se potensiale i mennesker og prosesser, og dette – og det er menneskene som skal utvikles og beskyttes. Dersom en leder anerkjenner sitt eget ubehag, og er åpen om følelser og frykt gjennom en ikke-taktisk, åpen og verbal kommunikasjon, så vil han både styrke seg selv og sine ansatte ved å dele. Ved å vise sårbarhet vil både leder og ansatte kunne erfare tilhørighet da de senker garden og får en omforent forståelse av virkeligheten. Lederen har også behov for å føle tilhørighet, selv om han er premissleverandøren for kulturen. Leonard Cohen synger «*There is a crack in everything, thats where the lights get in*» – og det er nettopp her styrken i sårbarhet kommer inn. Ved å velge å stille opp, være synlig og sårbar.

Det krever stort vågemot å utvise sårbarhet – da man kan bli kritisert og hånet i sin streben etter å følge sin drøm, sin ledestjerne og feile. Gang på gang. Kritikerer teller ikke når man kjemper for en verdig sak. For når man vet at alternativet er å

ruste seg opp og reise garden, da slipper det lite lys inn. Det viser kun hvor stor frykt man bærer på og i hvilken grad vi velger å være frakoblet våre omgivelser. Perfekt og skuddsikker finnes ikke, og tør vi ta risikoen på å måtte gi avkall på muligheter som aldri kommer igjen, ved å vente på bli perfekte og skuddsikre nok? Ledere må ut på banen med engasjement, mot og empati – uansett hvor vanskelig det måtte være. I stedet for å sitte på sidelinjen og vente – og kritisere andre som prøver, må vi stille opp, gjøre oss synlige. Dette er sårbarhet som styrke i lederskap

### Litteraturliste

- Aristoteles (2012) *Etikk. Et hovedverk i Aristoteles`filosofi, også kalt «Den nikomakiske etikk»* Oversatt og med innledning av Anfinn Stigen (3 utgave, 5. opplag) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Brown, B. (2014) *Uperfekt - våg å vise hvem du er*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Brown, B. (2010) *The Gifts of imperfection - let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are*, Minnesota: Hazelden Publishing.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- [www.globaldignity.no](http://www.globaldignity.no)

Hummelvoll, J. (2004) *Helt - ikke stykkevis og delt: Psykiatrisk sykepleie og psykisk helse* (6 utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske

Krogh, T m. fl. (2003) *Historie, forståelse og fortolkning* (4 utgave) Oslo: Gyldendal Akademiske

*Artikkelsamling 2013/2014 Master of Management, Ledelse; makt og mening*