



Handelshøyskolen BI

MAN 51572 Tilstedeværende ledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	16-02-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 11444 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Cecilie Bjørnstad Engblad

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvilke paralleller finnes mellom ledelsesteorier og utøvelse av foreldrerollen? Hvordan skapes troverdighet, empati, energi og tilstedeværelse gjennom den gode samtalen, lytte, tilpasse og tilrettelegge?		
Navn på veileder *:	Donatella de Paoli		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	1
SAMMENDRAG.....	2
INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING	3
BAKGRUNN	3
FENOMENET OG PROBLEMSTILLING	3
PREISERING OG AVGRENSNING	4
KONTEKST	5
OPPGAVENNS INNHOLD	5
METODISK TILNÆRMING.....	5
FENOMENOLOGISK METODE OG HERMENEUTISK TILNÆRMING.....	5
DATAINNSAMLING, INFORMANTER OG BEHANDLING AV DATA	6
SVAKHETER VED UNDERSØKELSEN	7
FORELDREROLLEN VERSUS LEDERROLLEN	7
BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI	7
<i>Fra Descartes til i-kroppen ledelse</i>	<i>7</i>
<i>Autentisk ledelse – "hel ved"</i>	<i>9</i>
<i>Relasjonell ledelse – emosjoner, empati, energi og den gode samtalen.....</i>	<i>11</i>
<i>Tilstedeværende ledelse.....</i>	<i>14</i>
<i>Selvledelse – det viktigste verktøyet å lære bort?</i>	<i>15</i>
RELEVANT LEDELSESPERSPEKTIV	17
VIKTIGSTE FUNN	17
ANBEFALING.....	17
VEDLEGG	18
INTERVJUGUIDE	18
REFERANSELISTE.....	18

Sammendrag

Med utgangspunkt i egen situasjon under pandemien som heltidsmor og på bakgrunn av erfaring som prosjektleder, har jeg i denne oppgaven reflektert rundt likheter i utøvelse av lederskap og foreldrerollen. Problemstillingen er følgende:

*Hvilke paralleller finnes mellom ledelsesteorier og utøvelse av foreldrerollen?
Hvordan skapes troverdighet, empati, energi og tilstedeværelse gjennom den gode samtalen, lytte, tilpasse og tilrettelegge?*

Jeg har valgt å fokusere på teorier om autentisk ledelse, relasjonell ledelse, tilstedeværende ledelse og selvledelse. I tillegg gjør jeg en kort gjennomgang av utviklingen innen ledelsesteori, samt gir innblikk i eksisterende forskning på foreldre-ledelse. I analysedelen setter jeg ledelsesteori opp mot foreldrerollen, belyst av sitater fra intervjuer med tre barn.

Både i utøvelse av lederrollen og foreldrerollen er hovedpunktene i autentisk ledelse essensielle, spesielt vil jeg trekke frem det å kjenne seg selv. En autentisk tilnærming til foreldrerollen, der du opptrer som "hel ved" og er bevisst egne og andres sterke og svake sider – og leder deretter – vil kunne legge til rette for godt samarbeidsklima også innad i familien. Likevel viser gjennomgangen av relasjonell ledelse at denne teorien har enda flere paralleller til foreldrerollen. Det handler om å skape relasjoner, bygge tillit, skape energi og empati. Dette er igjen både årsak og virkninger av en tilstedeværende ledelse, der det sanselige og estetiske vektlegges. Avslutningsvis presenterer jeg teorien om selvledelse. I møte med livets utfordringer, det være seg i relasjoner eller i kontakt med den digitale verden, vil barnet selv måtte løse situasjonene det kommer opp i, og selvledelse er dermed en nøkkelenhet for barn og ungdom å ta med seg. På samme måte som ledere selv må være dyktige til å praktisere selvledelse hvis de skal være i stand til å lære dette til sine medarbeidere, må foreldre også være dyktige til dette: både fordi de lærer bort selvledelse ved å være rollemodeller, og fordi du uten selvledelse ikke vil ha overskudd eller tid til å leve etter dine verdier og mål. God selvledelse skaper rom for å skape troverdighet, empati, energi og tilstedeværelse — via den gode samtalen, lytte, tilpasse og tilrettelegge.

Introduksjon og problemstilling

Bakgrunn

Oslo, 13.4.23: For fire år siden startet jeg med deltidstudier på BI. De første to årene var fylt med menneskemøter, faglig og sosialt påfyll. I kursene gikk vi i dybden av oss selv: Hvem er jeg, og hvordan er jeg som leder? Hvilke verdier har jeg, og hvordan reagerer jeg i stressende og utfordrende situasjoner? Året ga meg selvtillit og mestringstro, men også en årvåkenhet for hvilke svakheter hos meg selv og andre som kan hemme godt samarbeid og kommunikasjon.

Nedturen kom under tredje året i deltidstudiene; pandemi og hjemmekontor, tre små barn, og hele verden snudd på hodet. Jeg følte på en stor tomhet og mangel på sanseinntrykk og felleskap via arbeidsplassen. Jeg savnet mestringstro og menneskemøter. Det føltes meningsløst å studere ledelse når jeg ikke fikk testet teoriene ut på kollegaer i praksis, da de fleste prosjektene jeg jobbet med gikk inn i en unormalt stille periode. På den andre siden blomstret oppfinnsomhet og engasjement på hjemmebane via mulighetene tiden sammen ga oss, og vi satte i gang flere prosjekter på tomte og i huset. I tillegg fikk vi vårt fjerde barn, en ekte koronababy.

Jeg har hele veien hatt med meg mine kjerneverdier, som egentlig er knyttet til hvordan jeg vil leve livet hjemme i familien med fire barn. Disse fikk prøvd seg – og blomstret i koronaårene. Verdier som trygghet, positivitet og løsningsorientering har vært stødige rettesnorer i både retningsløse og svært målrettede epoker og prosjekter, hjemme og på jobb. Kunne ledelsesteoriene testes ut på hjemmebane? I retrospekt ser jeg at parallellene til foreldrerollen var påfallende.

Fenomenet og problemstilling

Med utgangspunkt i egen situasjon under pandemien som heltidsmor og på bakgrunn av erfaring som prosjektleder, er målet for denne oppgaven å reflektere rundt likheter i utøvelse av lederskap og foreldrerollen. Dess mer jeg har studert av ledelsesteorier, personlighet, organisasjonspsykologi og samspill, dess mer har parallellene trådt frem. Av likhetstrekk kan nevnes at begge relasjoner (mellom

barn og foreldre, ledere og ansatte) kjennetegnes av gjensidig avhengighet, kombinert med et maktforhold. Betydningen av kommunikasjonsformer og materielle steder å møtes skaper også mange av de samme mulighetene og rammene i begge relasjonsforholdene. Av ulikheter er blant annet påvirkningsmuligheter (sanksjoner som innskrenket skjermtid eller husarrest) og forventning til forståelse og ordforråd (logikken til en seksåring er ikke lik en elleveåring eller femtiåring). Med utgangspunkt i egen erfaring som firebarnsmor og prosjektleder i Legeforeningen, samt nyere teorier om ledelse og barneoppdragelse, undersøker jeg i denne oppgaven paralleller mellom foreldrerollen hjemme og lederrollen på jobb. Problemstillingen er:

*Hvilke paralleller finnes mellom ledelsesteorier og utøvelse av foreldrerollen?
Hvordan skapes troverdighet, empati, energi og tilstedeværelse gjennom den gode samtalen, lytte, tilpasse og tilrettelegge?*

Presisering og avgrensning

Jeg har valgt å fokusere på teorier om tilstedeværende ledelse, relasjonell ledelse, autentisk ledelse og selvledelse. Alle teoriene kan sies å inngå i et typisk nordisk ledelsesparadigme, som er basert på likhetsverdier, kollektivt samarbeid, flate strukturer og stor grad av tillit.

De Paoli (2023) skriver at gjeldende verdier og virkelighetsforståelser i samfunnet til enhver tid påvirker ledelse. Dermed er det vanskelig å forfekte én definisjon av ledelse som vil være relevant i alle sammenhenger (Ladkin, 2020). Hver og en oppfatter dessuten ledelse og lederen ut fra sin personlige historie, erfaring og virkelighetsoppfatninger. Dette kalles et sosialkonstruktivistisk syn på ledelse (de Paoli, 2023). Det samme vil gjelde perspektivet på foreldrerollen. Shishani (2021) sin studie av kulturens betydning for synet på barneoppdragelse påpeker viktigheten av å ha forståelse for at syn på foreldrerolle, barn og barneoppdragelse kan variere både kulturelt og mellom generasjoner (Shishani, 2023, s.10). Mitt perspektiv på foreldrerollen (som på ledelse) og intervjuobjektene forståelse av foreldrerollen, vil være farget av kulturen vi lever og har vokst opp i, og den preger også utvalget av teorier jeg fokuserer på.

Videre påpeker Shisani at barneoppdragelse ikke handler om å finne den "rette" måten å være forelder på, men at man alltid må møte mennesker med utgangspunkt i at verden kan oppfattes ulikt ut ifra hva slags kulturell, historisk og sosial kontekst man møter de med. Og det samme utgangspunktet vil være nyttig å ha med seg når man tenker på ledelse i et globalt perspektiv. Det er mange teorier og synspunkter som jeg ikke tar med i denne oppgaven, samtidig som jeg mener at utvalget av teorier til sammen gir en god ramme for forståelsen av foreldrerollen og lederskap slik jeg fra mitt kulturelle ståsted ser det.

Kontekst

Konteksten er todelt mellom erfaringer (autoetnografi) fra et familieliv og en arbeidsplass. Familien bor i en enebolig med stor tomt i utkanten av Oslo. Familien består av en mor, en far, og fire barn i alderen ett til elleve år. Arbeidsplassen er en fagforening med 180 ansatte, lokalisert i sentrum av Oslo. De ansatte er typisk kunnskapsmedarbeidere.

Oppgavens innhold

Denne oppgaven består av en innledningsdel der bakgrunnen, fenomenet, problemstillingen og konteksten presenteres. Deretter vil jeg utdype den metodiske tilnærmingen. Videre følger et avsnitt der jeg nærmer meg teori og analyse vekselvis, og til slutt vil jeg legge frem de viktigste funnene i tillegg til relevante ledelsesperspektiver.

Metodisk tilnærming

Fenomenologisk metode og hermeneutisk tilnærming

For å studere problemstillingen, bruker jeg i denne oppgaven en kvalitativ forskningsmetode kalt fenomenologisk metode. Fenomenologisk metode er definert som både en filosofisk øvelse, samtidig som den er en del av den kvalitative undersøkelsesmetoden. Edmund Husserl regnes som opphavspersonen til denne bestemte filosofiske tilnærmingen, sammen med hans student Martin Heidegger – som ytterligere utviklet Husserls konseptualisering av fenomenologi. Fenomenologi er definert som studien av et fenomen: hvordan ting fremstår, hvordan de manifesterer seg i vår erfaring og deretter betydningen denne prosessen har for vår erfaring. Utforskningen av den indre verden av erfaringer gjennom fenomenologi muliggjør en forståelse som har vært neglisjert av

positivismen. Fenomenologi studerer forskjellige typer erfaringer med utspring fra våre oppfatninger, tanker, minner, fantasier, emosjoner, viljer, legemlig handling og sosiale aktiviteter. Menneskers levde opplevelse av et fenomen er selve objektet i studier av fenomenologi (Klenke, 2016, s. 208). Fenomeneologi er en nøyte deskriptiv analytisk tilnærming som er styrt av tre sammenbunde prosesser: fenomenologisk reduksjon, beskrivelser og søk etter essens (Klenke, 2016, s. 212). I et ledelsesperspektiv kan vi si at fenomenologien ikke søker en objektiv sannhet, men snarere ulike forståelser og konstruksjoner av ledelsesbegrepet. Fenomenologi er opptatt av å vise frem ledelse som noe komplekst og multi-dimensjonalt (De Paoli, forelesning 31.3.23).

Ved bruk av autoetnografi kan vi forstå personers subjektive erfaringer som en sentral kilde til kunnskap. Målet med en autoetnografisk tilnærming i forskningen er å utfordre forståelser av kunnskap, samt forestillinger og praksiser, som ofte blir tatt for gitt.

For å analysere fenomenet i denne oppgaven, bruker jeg en hermeneutisk tilnærming. Den moderne hermeneutikken er opptatt av å oppnå forståelse i betydningen å avdekke meningsbakgrunnen. Jeg bruker flere teoretiske perspektiver for å analysere og forstå fenomenet bedre.

Datainnsamling, informanter og behandling av data

Innsamlingen av data er basert på semistrukturelle intervjuer med tre barn i alderen seks til elleve år. Jeg brukte intervjuguiden, men stilte oppfølgingsspørsmål for å forsikre meg om at ordlyden ble forstått. Det ble ikke benyttet lydopptak, jeg noterte fortløpende mens intervjuene pågikk. Intervjuobjektene er anonymiserte.

Den andre hovedkilden til data er egne erfaringer, observasjoner og opplevelser av fenomenet. Det kan være stor forskjell på hva et barn svarer om godt foreldreskap, og hva en forelder tenker om dette. Det er det sammensatte bilde som er grunnlag for diskusjonene i denne oppgaven.

Svakheter ved undersøkelsen

Klenke påpeker at en av de viktigste etiske prinsippene når man gjennomfører kvalitative undersøkelsene er å påse at informantene deltar frivillig, med informert samtykke og konfidensialitet, og at informantene har det bra (2016, s.51). Dette er utfordrende når man intervjuer barn, da de ikke kan forventes å forstå bruken av informasjonen de gir fra seg, og de mulige konsekvensene. I denne oppgaven er det ikke sensitiv informasjon i omløp, og informantenes konfidensialitet er søkt vedlikeholdt. En annen svakhet ved undersøkelsen er at det er såpass få informanter.

Reliabilitet i kvalitative studier handler om pålitelighet; at vi kan stole på resultatene fra undersøkelsen. Validiteten viser til om undersøkelsen svarer på det den er ment å gjøre. Intervjuerens forhold til informantene vil påvirke hvordan og hva informanten sier, også i denne oppgaven. En svakhet er da at den tette relasjonen kan føre til feilkilder, men en styrke er at det personlige forholdet mellom intervjuer og informant kan ha bidratt til å tilrettelegge for en bedre samtale ved at situasjonen fremsto som trygg og ufarlig.

Foreldrerollen versus lederrollen

Valg av teori

Ved gjennomgang av litteratur knyttet til kurset, og i lys av utviklingen av problemstillingen og gjennomføringen av intervjuene, dukket stadig flere aktuelle teorier opp. Valget har falt på de teoriene som i størst grad kan underbygge hypotesen om paralleller mellom lederskap og foreldreskap. I det neste avsnittet beskriver jeg en tendens i utviklingen av ledelsesforskningen, og deretter presenterer jeg teorier om autentisk ledelse, relasjonell ledelse, tilstedeværende ledelse og selvledelse.

Fra Descartes til i-kroppen ledelse

Innenfor feltet ledelsesteori har det vært et skifte fra fokus på *lederen* til *ledelse som interaktiv kollektiv prosess*, som inkluderer både ledere og de som ledes (Ladkin, 2010). Konvensjonelle tilnærminger til ledelse antar et dyadisk perspektiv, der påvirkning blir sett på som enveis prosess, fra lederen som utøver innflytelse over medarbeidere (De Paoli, 2020). Den tradisjonelle ledersentrerte

ledelsesforskningen studerte lederens egenskaper, evner og handlinger, mens fenomenet lederskap ikke ble knyttet til den kulturelle konteksten (Crevani m.fl, 2010). De beste lederne ble identifisert og valgt utfra sin egnethet og formelle meritter, og før det igjen de førmoderne kriteriene som slektenskap eller karisma. I senere tid har ledelsesforskningen sett på personlighetstrekk som skiller seg ut hos suksessfulle ledere. En annen retning igjen slo et slag for det situasjonsbaserte og situasjonelle perspektivet.

Det siste tiåret derimot, beskrives lederen som en del av en gruppe, og lederskap er derfor en serie med samhandlingsprosesser der ledere inspirerer følgere ved å skape felles meningsfulle bilder av fremtiden. Sentralt for denne argumentasjonen er skillet mellom transaksjonell ledelse og transformasjonsledelse, med andre ord forskjellen mellom lederskap som et kontraktbasert forhold og sosialt forhold. Nye konsepter som autentisk ledelse foreslås som et alternativ mot risikoen for manipulering i den transformative lederstilen. Senere har debatten fokusert på delt og distribuert ledelse. Dermed er vi kommet frem til dagens forskning, og en anbefaling om analytisk perspektiv på ledelse slik det utføres i det daglige med fokus på prosesser, heller enn fokus på individuelle ledere (Crevani m.fl, 2010). Fra rundt 2000-tallet har det vært en økende interesse for delt lederskap, med merkelapper som kollektiv, distribuert og relasjonell – alle varianter av samme fenomen (Serg m.fl, 2012).

Tradisjonelt har forskning om ledelse også vært opptatt av lovmessigheter eller det generelle, i tråd med positivistiske vitenskapsidealer (De Paoli, 2023). Tilbake til 1500-tallet skilte ikke Descartes bare skarpt mellom hode og kropp, men satte også hodet – eller rasjonell tenkning – over kroppen og sansene. Denne dualismen, ikke minst det opphøyde synet på kognisjon og rasjonalitet, følger oss fremdeles. Nyere teorier innen ledelse tar ett oppgjør med denne tenkningen. Estetisk epistemologi antar en mer holistisk måte å forstå og utvikle kunnskap på, der både kropp og sanser inkluderes (De Paoli, 2023).

Retningen fra leder til ledelse er også aktuell for foreldrerollen, som nå er mer et relasjonelt forhold enn en datert hierarkisk rolle med pater familias. For mange vil nok glidningen fra foreldrerollen som det autoritære familieoverhodet, til et felles

samspill mellom foreldre og barn være gjenkjennbar. Gutt seks år beskriver samspillet slik: "Barna må ikke banne eller slå, da er det lettere å være snille foreldre. For at foreldre skal være snille må barna være snille. Foreldrene bør forresten gi ukelønn. Foreldrene må være litt snillere enn barna fordi de er sterkere og større enn barna".

Koblingen mellom ledelse og foreldrerollen er lite utbredt: "Det er mange typer ledelse, men det er lite snakket om foreldre-lederskap – spesielt hvordan foreldreevner kan brukes på arbeidsplassen" (Farrell, 2018). Morton m.fl (2010) kobler foreldreskap og ledelse i motsatt retning: Hvordan kan transformasjonsledelse brukes i foreldrerollen? I denne oppgaven vil jeg variere mellom disse perspektivene, og bruke erfaringer fra foreldrerollen i lederrollen og vice versa.

Autentisk ledelse – "hel ved"

Autentisk ledelse er relativt nytt innenfor ledelsesteori, og ble først kjent på 1990-tallet innenfor sosiologi og utdanningsvitenskap, men har i nyere tid fått mye oppmerksomhet (Ladkin & Taylor, 2010). En autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger og verdier heller enn status og personlige fordeler, og leder utfra sitt eget perspektiv og ståsted (Kvålshaugen, 2007). En leder som er tydelig på egne sterke og svake sider vil kunne skape forutsigbarhet og tydelighet (Kvålshaugen, 2007). Dette er også en viktig del av det å skape trygge rammer for barna – å reflektere rundt så vel egne som barnas reaksjonsmønstre, slik at sinne og frustasjon ikke virker skremmende. På spørsmål om hva en dårlig forelder er, svarer gutt seks år: «Når den kjefter mye på barna og sier stygge ting så barna blir redde og lei seg. Da kan det hende barna går på rommet og hvis den voksne plutselig kommer etter kan barnet føle seg truet».

Hva som oppleves som autentisk ledelse er til en viss grad kulturelt betinget. "Det å være autentisk som leder betyr at du forholder deg til og er i fellesskap med andre" (forelesning De Paoli, 20.4.23). Det er vanskelig alltid å være autentisk, fordi situasjonsbestemte faktorer spiller inn. For eksempel ved å være lojal mot sine overordnede og organisasjonen, kan man som leder ikke alltid være helt åpen

og troverdig. Det er spesielt i slike krysspressituasjoner at det kan være vanskelig å være autentisk (Kvålshaugen, 2007). Krysspress oppstår også ofte i en familiesituasjon med motstridende hensyn til søsken kombinert med eksempelvis tidsklemma. Noen ganger, eller rettere sagt ganske ofte, bør man som forelder ikke agere på følelsene som oppstår i stressende situasjoner, men huske på de verdiene man har satt seg. Både som leder og forelder er dette vanskelig, og besinnelse krever at man kjenner sine svake sider og verdier i forkant av opphetede situasjoner. Klarer man som leder å legge ærlighet og troverdighet ved det å lede for dagen, er man en autentisk leder og det man på folkemunne kaller "hel ved" (Kvålshaugen, 2007).

I artikkelen "From leadership to parenthood. The applicability of leadership styles to parenting styles" (Ferguson m.fl., 2006) kobles foreldrestil med tre lederstiler: autokratisk, demokratisk og "laissez-faire". I studien blir lederne trent i disse tre ledertypene, og stilene blir testet ut på tre grupper med gutter som utviklet hver sine distinkte sosiale klima og gruppedynamikker. Den demokratiske lederen ga forslag og veiledning, men oppfordret til deltagende beslutning og delt ansvar. Gruppen hadde frihet med orden. I kontrast hadde den autokratiske lederen regler, kontrollert orden og guttene hadde ikke mulighet til å ta initiativ. De hadde orden uten frihet. "Laissez-faire"-lederne ga ingen retning, guttene gjorde som de ville; de hadde frihet uten orden. Den første gruppen utviklet mye mer samarbeid enn den siste (Ferguson m.fl., 2006). En autentisk tilnærming til foreldrerollen, der du opptrer som "hel ved", er bevisst egne og andres sterke og svake sider, og leder deretter – basert på egne verdier – vil du kunne legge til rette for godt samarbeidsklima også innad i familien. "En dårlig forelder er en som sier ja alltid eller nei alltid, som ikke er hyggelig mot deg, en som aldri stiller opp og banner og *lager regler som den ikke følger selv*" (Jente elleve år). Selvom autentisk lederskap har røtter i tanken om "det sanne selvet", er det gjennom utførelse at lederen blir oppfattet som autentiske eller ei (Ladkin & Taylor, 2010). Det samme gjelder for foreldrerollen; det hjelper ikke å si til barna "gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør".

Spurkeland (2022, s.23) hevder at følelser ikke hører hjemme utelukkende i fritida – hele vår tilværelse er preget av følelser. All kommunikasjon er breddfull av

følelser, og det er viktig ikke å undertrykke dem. Spurkeland mener man ikke skal skille for sterkt mellom jobbatferd og fritidsatferd, og i den sammenheng er parallellene mellom lederrollen og foreldrerollen aktuell. Den du er på jobb, de verdiene du har med deg som rettesnor, de følelsene du har, det er også de du har på fritiden. Rollespillere kan bli lite troverdige. Både en forelders og leders integritet og tillit blir bedømt etter hvorvidt personen blir opplevd som et helstøpt og troverdig menneske.

Relasjonell ledelse – emosjoner, empati, energi og den gode samtalen

Ledelse kan forstås som en emosjonelt ladet prosess (Glasø, 2008). Er det noe foreldrerollen er preget av, så er det også det emosjonelle aspektet. Emosjonell kunnskap og ekte empati kan gi mer effektivt lederskap, mens en leder kan også svekke motivasjon og effektivitet ved å vekke negative følelser. Dette virker kanskje selvsagt, men følelser har lenge vært et neglisjert tema innenfor ledelsesforskningen. Ledelsesforskningen har vært dominert av kognitiv orientering, hvor følelsene har blitt sett på som forstyrrende for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking (Glasø, 2008). Relasjonsledelse har et humanistisk og etisk menneskesyn som grunnmur for påvirkning (Spurkeland, 2022). Foreldrerollen har også denne grunnmuren, og er kanskje et hakk nærmere sakens kjerne enn fokuset ved autentisk ledelse.

Det er vanskelig å gi en presis definisjon av begrepet emosjon, men de fleste teoretikere er enige om at en emosjon består av kognitive prosesser, en opplevelsesmessig følelse, fysiologiske forandringer og en atferdsmessig side. (Glasø, 2008). I jobbsammenheng er emosjonelt ladete vurderinger, som å føle seg verdsatt, betrodd eller ikke respektert, viktige. I foreldrerollen er det avgjørende å få barnet til å føle seg verdsatt, inkludert og respektert. "En god forelder lytter når du har noe å si og hvis du er lei deg så hjelper de selv om de egentlig må rekke noe. Og hvis vi lager regler snakker vi om problemet og forskjellige løsninger og kan komme med forslag så det ikke blir helt urettferdig" (Jente ni år). De Paoli (forelesning 20.4.23) oppsummer relasjonsledelse som prosesser og relasjoner mellom mennesker; en sosial påvirkningsprosess der kunnskap utvikler seg.

Empati defineres som ens evne til å forstå og oppleve en annens følelser og tanker, noe som er et viktig trekk ved emosjonell intelligens (Glasø, 2008). Men i tillegg til å både se og føle andres perspektiver kognitivt, er det et poeng at *du vil andre vel* på en medfølende måte (De Paoli, 2023, 1:50). "En god forelder er en som stiller opp for deg og sier fra hvis du har gjort noe som er urett, som kjefter når det er nødvendig, som lærer bort hva som er greit og ikke så man vet det når man blir eldre. En som i krangler sier at dette ikke er greit, som stiller opp i krangler" (Jente, elleve år). Med andre ord; en forelder som irettesetter ikke fordi den i seg selv vil kjefte, men fordi den vil veilede og legge til rette for empati og samhandling.

Ledelse kan defineres som en evne til å utløse energi hos andre. Energi oppstår mellom mennesker i relasjoner (Spurkeland, 2022). Jane E. Dutton (2003) setter fokus på energien på arbeidsplasser og i organisasjoner. God energi er knyttet til entusiasme - mens redusert energi føles som det motsatte. Duttons mål er å vise at energi er en begrenset, men fornybar energi som kan få ut det beste i ansatte og organisasjoner. God energi skapes av *høykvalitetsforbindelser*, som igjen kjennetegnes av gjensidig positivt hensyn, tillit og aktiv forpliktelse. Dette betyr ikke nødvendigvis et dypt og intimt forhold. Høykvalitetsforbindelser kan oppstå i en samtale, e-postutveksling eller et kort møte (Dutton, 2003 s.2).

Høykvalitetsforbindelser vil kunne gi begge parter en følelse av vitalitet og tilføre en større kapasitet til å handle. På den samme måten vil ødeleggende forbindelser tappe energi, og minske velværen. Mistillit kjennetegner disse lavkvalitetsforbindelsene, og ødelegger motivasjon og lojalitet (Dutton, 2003). I møte med barn vil fokus på energi skape muligheter som manglende ordforråd ikke kan skape. Spesielt vil koblingen mellom *steder* og tilstedeværelse skape barndomsminner og mestringstro (på blant annet familiens/foreldrerelasjonens samhold) – og det er også i disse situasjonene spesielle øyeblikk av foreldrerollen (ledelse) vil kunne oppstå. Mine barn nevner ofte *stedene* der de opplevde noe spesielt hyggelig eller givende – høykvalitetsforbindelser – og dette kan være på seilbåten, rasteplassen ved tjernet, rundt bålet i marka: "Det beste denne helga var da vi spiste frokost ved bålet, mamma" (Jente ni år). Stedene som er litt utenom det vanlige, de skaper rammer for en tilstedeværelse og bruk av sanser som ikke er like lett å fange i en hverdagssituasjon i hjemmet. Her kan man se en parallell til

bruken av *det andre og tredje arbeidsstedet*, altså arbeidsplassene som ikke er det tradisjonelle kontoret (Blakstad, 2015).

Du må tenke, trene, le og gråte for å bevege deg langs veien mot relasjonell ledelse. Du må lære deg mye om deg selv og ditt indre landskap, før du kan vite mye om den indre verden til andre (Spurkeland, 2022). Relasjonsledelse er mer klokskap enn teknikker som læres på kurs og seminarer. Den menneskeorienterte ledelsestilnærmingen kan ikke bare kjøpes eller studeres, den må basere seg på naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker (Spurkeland, 2022). Med dette perspektivet kan samhandling med barn og refleksjoner rundt foreldrerollen gi mange nyttige innsikter og perspektiver i rollen som leder, mens de samme refleksjonene i lederrollen vil gi trygghet i foreldrerollen. Innsiktene du erfarer vil være universelle og legge et godt grunnlag for utvikling av kommunikasjon og samhandling i alle relasjonelle forhold.

En leder påvirker medarbeidernes grunnleggende forutsetninger for å være mentalt friske, for å utvikle seg, for å få et godt selvbilde, og bli verdsatt. De må hjelpe den enkelte til å kvalifisere seg og yte støtte gjennom empati, dialog og tilrettelegging, de må tilpasse individuelt og tilrettelegge ledelse til enkeltmennesket (Spurkeland, 2022). Det er allmennmenneskelige behov å finne en plass i tilværelsen som gir tilstrekkelig tilbakemelding og bekreftelse på oss selv som velfungerende mennesker. Det handler om å være integrert i et sosialt fellesskap, ta vare på hverandre og bli ivaretatt, å bry seg om andres utvikling og trivsel (Spurkeland, 2022). Dette siste avsnittet kunne like gjerne vært skrevet der leder byttes med forelder, og medarbeider med barn. "En god mamma kan tilpasse reglene til det enkelte barnet, særlig hvis det er yngre eller er syke, da kan de gå fra bordet før, for eksempel. Men foreldrene må være flinke med barn og passe på at den får det som den bør ha det som barn. At man må ha aktivitet og sosialt og invitere venner med venner hjem, og også gå på noen aktiviteter" (Jente elleve år).

Som leder er det du som må ta det relasjonelle initiativet, du må lede den enkelte og ikke en hel gruppe. Verdien av å lede den enkelte også på hjemmebane ble tydelig for meg da jeg av min ene datter fikk en hjemmelaget bursdagsgave: en sirlig tegnet bok med opplevelser bare datteren min og jeg hadde hatt sammen; en

gang vi dro på kafe, i svømmehallen, spilte kort ol. I en hektisk hverdag med mange parallelle hendelser og hensyn, er det for meg altfor lett å nedprioritere disse unike stundene. Det er også i disse stundene uten for mye avbrudd at *Den gode samtalen* (Forelesning Sanner hotell, Remlov, 29.-31.3.23) finner sted. Remlov fremfører der det vakreste paradokset han kjenner: "Ein må teia når ein skal samtala" (Tarjei Vesaas). En annen variant er "å lytte med munnen full av ord", og i overført betydning er problemet ikke bare alt man selv skulle ha sagt, men alt man parallelt tenker på og gir oppmerksomhet. Dette tar oss over til neste ledelsesteori.

Tilstedeværende ledelse

I-kroppenledelse er en samlebetegnelse på nyere tilnærminger til ledelse som er opptatt av å trekke inn betydningen av sansene – å se, lukte, føle, høre – det som kan kalles de estetiske dimensjonene ved ledelse. Denne tilnærmingen er opptatt av ledelse som meningsskapende aktivitet, der forståelsen av kunnskap er basert på vel så mye følelse som tankekraft. Det betyr ikke at kognitivt eller intellektuelt utviklet kunnskap om ledelse ikke fortsatt er relevant, men at intellektet må kobles til en kroppslig måte å erfare på. Kropp og hode arbeider sammen og slik opparbeides kompetanse og såkalt *taus kunnskap*. Kunnskap avleires både i kroppen og i hodet, via sansene og følelsene, og er en kunnskap som utfyller rasjonelle og tankemessige perspektiver (De Paoli, 2023). Dette gjenspeiler også hvordan man reflekterer over egen barndom, der minner er sterkt knyttet til sansene, den tause kunnskapen sitter i følelsene så vel som verbalisert kognitivt.

En helhetlig forståelse av ledelse innebærer at mennesker påvirkes av lederes estetikk, utseende og også av deres kroppslige energi, utstråling og tilstedeværelse. Ledere må bruke sin intuisjon, magefølelse og kroppslige signaler når de leder. I-kroppenledelse utøves ved både å snakke, lytte, se og føle, og kommer til uttrykk gjennom utstråling, positiv energi og tilstedeværelse (De Paoli, 2023). Som forelder skjer dette ofte intuitivt; du setter deg ned på huk, snakker om hvorfor barnet gråter, blåser på såret, ser sammen på hestehoven – eller andre små hendelser som barnet opplever.

Både i samspill med eldre barn og medarbeidere, vil en ekstra dimensjon til utfordringer med kommunikasjon komme ved bruken av digitale plattformer. Det paradoksale er at i en situasjon med avstand og mindre kontakt fordi vi ikke møtes fysisk, er det nettopp sanselig, følelsesmessig, kroppslig og mental *tilstedeværelse* som det er behov for (De Paoli, 2020). Ledelse i dag trenger mer tillitsbaserte, relasjonsbaserte og pluralistiske tilnærminger. Begrepet sosiomaterialitet handler om å se det sosiale og materielle helhetlig; at mennesket og teknologien er sammenvevd relasjonelt og former hverandre gjensidig. Smarttelefoner, nettbrett og PC-er har flettet seg umerkelig inn i våre liv, kropper, følelser, handlinger og væren. Vi er påkoblet det digitale døgnet rundt, også når vi møtes fysisk (De Paoli, 2020). Vi parallelljobber hele tiden, med de negative konsekvensene det har for konsentrasjon, konversasjon, kreativitet og effektivitet. Utfordringen nå er at utviklingen går raskere enn hva forskningen klarer å henge med på, og det betyr at alle bør forholde seg kritisk til hva som fungerer godt, og når. Ekstra viktig er derfor stundene med tilstedeværelse med barna, det er da de sanser, lærer, erfarer og utvikler seg, men det er også da du som forelder sanser, lærer, erfarer og utvikler deg best.

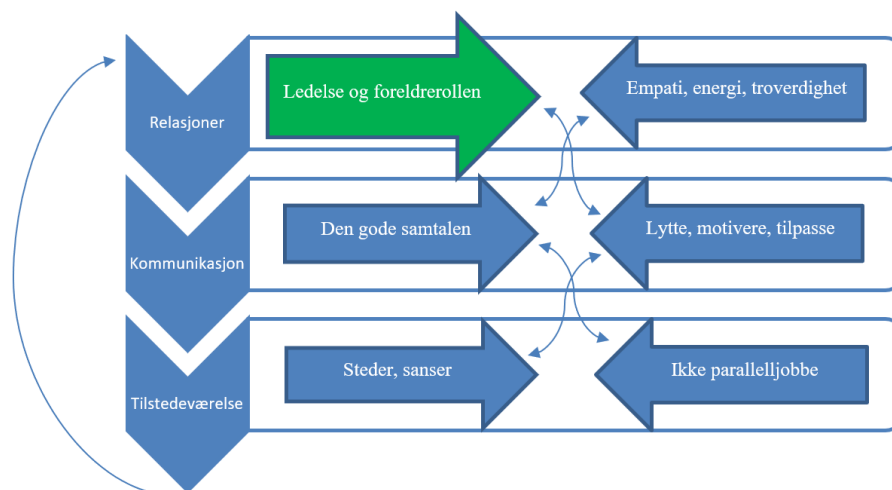
Selvledelse – det viktigste verktøyet å lære bort?

Det er et behov for å utvikle reflekterte ledere på alle nivåer i dagens organisasjoner, spesielt når det kommer til kunnskapsarbeid. Også de som ledes bør inkluderes i ledelsesutviklingen slik at de kan forberede seg på å utøve ansvarlig selvledelse og effektivt nyttegjøre seg delt lederskap (Pearce & Manz, 2005). Noen stikkord for bakgrunnen til utviklingen av selvledelsesteorien er tidsklemma, overlapp mellom hjemme- og jobbfæren, multitasking samt kunnskapsmedarbeidere med behov for autonomi i hvordan de utfører arbeidsoppgavene.

Selvledelse opererer innenfor konteksten sosialkognitiv teori, som hevder at menneskelig atferd best kan forklares gjennom indre påvirkninger (kognisjon), ytre påvirkninger (miljø) og atferd. Sammen med selvreguleringsteori danner dette den såkalte resiproke deterministiske teorien: tanken om at enkeltmennesket selv har kontroll når det gjelder å sette standarder for sine egne prestasjoner (Glasø & Thompson, 2021). Viktige nøkkelfaktorer i selvledelse er innsikt i egen

effektivitet, belønnende strategier og mestringstro. En leder som påvirker hvordan ansatte påvirker seg selv, utøver *superledelse*. Superlederens oppgave er å stimulere til og legge til rette for utvikling og utøvelse av selvledelse. Dette gjøres ved å oppmuntre medarbeiderne til å lære av egne feil, være kreative, løse problemer og stille spørsmål, i stedet for å gi dem alle svarene (Glasø & Thompson, 2021). Ved å kjenne din medarbeider kan du åpne for en stor grad av selvledelse. Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste. Spurkeland skriver: "Slike gode foreldre behøver ikke fotfølge sin unge" (Spurkeland, 2022, s.28). Dersom relasjonen svekkes eller pleies dårlig, oppstår det usikkerhet om barnas lojalitet til avtalt atferd. Superledelse er en friere, ny form for ledelse som har mye med relasjonsledelse å gjøre. Den har fire utgangspunkter: belønne – sette mål – være rollemodell – påvirke tankeprosessen (Spurkeland, 2022). Coaching og veiledning er oppgaver for både ledere og foreldre. Det er flere overlappende mål for ledere og foreldre: at barna/ansatte skal vokse og utvikle seg, bli selvstendige og fornøyde, fungere godt i samfunnet, etablere gode produktive forhold, lære seg gode kommunikasjonsevner (Farrell, 2018).

I møte med livets utfordringer, det være seg i relasjoner eller i møte med den digitale verden, vil barnet selv måtte løse situasjonene det kommer opp i, og selvledelse er dermed en nøkkelferdighet for barn og ungdom å ta med seg. På samme måte som ledere må være dyktige til å praktisere selvledelse hvis de skal være i stand til å lære dette til sine medarbeidere, må foreldre beherske selvledelse: både fordi de lærer bort praksisen ved å være rollemodeller, og fordi du uten selvledelse ikke vil ha overskudd eller tid til å leve etter dine verdier og mål. God selvledelse skaper rom for å skape troverdighet, empati, energi og tilstedeværelse – via den gode samtalen, lytting, tilpasning og tilretteleggelse. Kort oppsummert i figuren under:



Relevant ledelsesperspektiv

Viktigste funn

En av de viktigste innsiktene arbeidet med denne oppgaven har gitt meg, er at mulighetene for å utøve og øve på ledelse ikke begrenser seg til kun arbeidsplassen. Parallellene til foreldrerollen synes å være mange, men også utenfor kjernefamilien kan utøvelse av ledelsesteorier være nyttige; i frivillig arbeid, i den utvide familien, vennegjengen på tur, med nabolaget på dugnad osv. En trøst – og motivasjon - for småbarnsforeldre er dermed at de ikke har "tapt karriereår" i foreldrepermisjon, kanskje har de derimot beriket sin ledelseskompetanse mer enn de ellers hadde gjort.

For mange er skillet mellom jobb og fritid mer utvasket, og betoningen av dette har i litteraturen ofte vært negativ. På den andre siden gir sammenflytingen deg muligheten til å dyrke dine verdier, være autentisk og hjemme dra nytte av erfaringene du gjør deg på jobb – og vice versa. Å skape troverdighet, empati, energi og tilstedeværelse – via den gode samtalen, lytting, tilpasning og tilretteleggelse er vel så viktig i foreldrerollen som i lederrollen.

Anbefaling

For å imøtekomme fremtidens ledelsesbehov på hybride arbeidsplasser, vil jeg anbefale en kombinasjon av fokus på relasjonsledelse og tilstedeværende ledelse med bruk av selvledelse. Det samme vil jeg anbefale foreldre for å skape selvstendige og trygge barn – som senere vil bli løsningsorienterte og selvstendige arbeidstakere.

Vedlegg

Intervjuguide

- Hva er en god forelder?
- Hvem er et godt forbilde eller rollemodell som forelder? Hvorfor?
- Hva er en dårlig forelder?
- Hva må til for å skape de rette betingelsene for å være god forelder?
- Kan man være annerledes foreldre mot forskjellige søsken?

Referanseliste

Blakstad, S. H. (2015). Work isn't where it used to be. I A. Ropo, P. Salovaara, & E. Sauer, *Leadership in Spaces and Places* (s. 49–68). Edward Elgar Publishing.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, Issue 1, pp. 77–86, (9p.).

De Paoli, D. (2020) Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? Universitetsforlaget AS. Vol. 36, No. 3, pp. 226 – 239. (13p.)
doi:10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06

De Paoli, D. (2023) Tilstedeværende Ledelse. I utgivelse på Cappelen Damm Akademisk.

De Paoli, D. (2019, 1.9). *Ledelse og automatisering i skjønn forening?* [Podcast] Hentet fra <https://tilstedevaerendeledelse.podbean.com/e/3-vegard-kolbjørnsrud-ledelse-og-automatisering-i-skjønn-forening/>

De Paoli, D. (2023, 24.1) *Hvordan få til gode relasjoner?* [Podcast] Hentet fra [Hvordan få til gode relasjoner og kommunikasjon? - Tilstedeværende Ledelse - I en digital tid | Acast](#)

Dutton, Jane E. (2003). *Energize Your Workplace. How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Farrell, Maggie. (2018). Leadership Reflections: Parent Leadership, *Journal of Library Administration*, 58:6, 597-604,

Ferguson, E.D, Hagaman, J., Grice, J.W., & Peng, K. (2006). From leadership to parenthood. The applicability of leadership styles to parenting styles. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.

Glasø, L. & Thompson, G. (red.) (2018) *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. Gyldendal Norsk Forlag.

Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3). 240-248 (8p.)

Jonassen, T. (2017). [Som leder er du en rollemodell](https://www.barnehage.no/artikler/som-leder-er-du-en-rollemodell-enten-du-er-klar-over-det-eller-ikke/427991) enten du er klar over det eller ikke. Hentet fra: <https://www.barnehage.no/artikler/som-leder-er-du-en-rollemodell-enten-du-er-klar-over-det-eller-ikke/427991>

Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? *Magma*, nr. 5. (4s.)

Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 1–33, (33 p.)

Ladkin, D. and S. S. Taylor (2010), 'Enacting the "true self": Towards a theory of embodied authentic leadership', *Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 64–74, (10p.)

Ledernytt. (2016). [Gode relasjoner forbedrer jobbprestasjonen](https://www.ledernytt.no/gode-relasjoner-forbedrer-jobbprestasjonen.5939774-419970.html). Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/gode-relasjoner-forbedrer-jobbprestasjonen.5939774-419970.html>

Morton , Katie L., Julian Barling , Ryan E. Rhodes , Louise C. Mâsse , Bruno D. Zumbo & Mark R. Beauchamp (2010) Extending transformational leadership theory to parenting and adolescent health behaviours: an integrative and theoretical review, *Health Psychology Review*, 4:2, 128-157,

Pearce, C. L. & Manz, C. (2005). The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, pp. 130-140, (10p.)

Remlov, Tom. Forelesning, BI, Selvledelse, Sanner Hotell, 29.-31.3.23

Sergi, V., Denis, J.L. & Langley, A. (2012). Opening up perspectives on plural leadership. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5, pp. 403-407, (4p.)

Spurkeland, J. (2022). *Relasjonsledelse*. 3. utgave. Universitetsforlaget.

Shishani, Erlanda. *Kulturelle og sosiale normer for synet på barneoppdragelse – en kvalitativ undersøkelse blant mødre med bakgrunn fra Kosovo og Norge*.

Masteroppgave i sosialt arbeid. OsloMet. Fakultetet for samfunnvitenskap. 2021.