

«Jeg tror at tanken min om at hun ikke skulle føle seg tråkket på, har ført til at jeg antageligvis har tråkket på henne»

En studie om betydningen av praksis-sensitivitet for lederes arbeid med verdier i praksis

Katinka Brodin
VID vitenskapelige høgskole
Oslo

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 21653
Dato 2. november 2020 kl. 15.00

Sammendrag:

I denne empiriske studien har jeg sett på hvilke måter oppmerksomt nærvær kan bidra til å utvikle lederes praksis-sensitivitet. Studien har hatt tre informanter, med lederposisjoner fra tre ulike sektorer.

Gjennom kurs i livsstyrketrening, gitt til informantene som en intervensjon over fire kurskvelder a 3 timer fordelt på to måneder, har informantene fått kjennskap til oppmerksomt nærvær. Studien har fire kilder til data; Logg fra informantene underveis i intervensjonen, refleksjonsnotat etter hver kursøkt, observasjon av arbeidssituasjon etter endt kursrekke og intervju etter observasjon.

Studien viser at det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom den verdien jeg har til intensjon å uttrykke (verdier for praksis) og den verdien jeg oppleves å uttrykke (verdien i praksis). Og denne antakelsen blir i stor grad bekreftet av studiens empiri.

Jeg mener studien bidrar med kunnskap til feltet verdibasert ledelse, ved å definere og beskrive begrepet praksis-sensitivitet på en måte som gjør det mulig å drøfte det videre. På bakgrunn av empirien har jeg skissert et forslag til en ny verdiprosess-modell som inkluderer flere sider ved verdiarbeidet for en leder, drøftet dette mot aktuell teori, og jeg har også gjennom eksempler fra empirien beskrevet hvilke etiske konsekvenser det kan få, dersom ledere ikke ansvarlig gjøres for verdiene slik de erfares av den som utsettes for praksis.

Studien bekrefter at oppmerksomt nærvær kan være en måte å trene praksis-sensitivitet på og skisserer en mulig metode for hva praksis-sensitivitet er, og hvordan det kan trenes.

Emneord: verdier i praksis, emosjoner, intuitiv, livsstyrketrening, praksis-sensitivitet, oppmerksomt nærvær

Abstract:

In this empirical study, I have looked at the ways in which mindful presence can contribute to developing leaders' practice sensitivity. The study has had three informants, with leadership positions from three different sectors.

Through courses in "livsstyrketrening", given to the informants as an intervention over four course evenings of 3 hours spread over two months. The informants have gained knowledge of attentive presence. The study has four sources of data; Log from the informants during the intervention, reflection notes after each course session, observation of work situation after the end of the course series and interview after observation.

The study shows that there is not necessarily a connection between the value I intend to express (values for practice) and the value I am perceived to express (the value in practice). And this assumption is largely confirmed by the study's empirical data.

I believe the study contributes knowledge to the field of value-based management, by defining and describing the concept of practice sensitivity in a way that makes it possible to discuss it further. Based on the empirical data, I have outlined a proposal for a new value process model that includes several aspects of the value work for a leader, discussed this against current theory, and I have also described through examples from the empirical data what ethical consequences it can have, if leaders is not made responsible for the values as they are experienced by the person exposed to the practice.

The study confirms that attentive presence can be a way to train practice sensitivity and outlines a possible method for what practice sensitivity is and how it can be trained.

Keywords: values in use, emotions, intuitive, practice sensitivity, mindfulness

Innhold

| | |
|--|----|
| Innhold..... | 3 |
| Figurliste | 4 |
| Forord | 5 |
| 1. Innledning med problemstilling | 6 |
| 1.1. Bakgrunn | 6 |
| 1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål | 8 |
| 2. Teori..... | 10 |
| 2.1. Verdier i ledelse | 10 |
| 2.2. Verdier i praksis | 11 |
| 2.2.1. Verdiprosessmodellen med Aadland sine korrigeringer..... | 14 |
| 2.3. Verdier og emosjoner | 17 |
| 2.4. Livsstyrketrening..... | 20 |
| 2.4.1. Oppmerksomt nærvær | 21 |
| 2.4.2. Kroppsfenomenologi..... | 24 |
| 2.4.3. Konfluent pedagogikk | 24 |
| 2.4.4. Gestaltpsykologi..... | 25 |
| 3. Forskningsdesign og metode | 27 |
| 3.1. Fenomenologisk og kvalitativ studie..... | 28 |
| 3.1.1. Valg av informanter og forsknings-etiske vurderinger..... | 28 |
| 3.1.2. Styrker og svakheter ved min rolle i prosjektet | 29 |
| 3.2. Data-innhenting | 31 |
| 3.3. Oversikt over studien..... | 31 |
| 3.4. Beskrivelse av intervensjonen..... | 32 |
| 3.4.1. Kvalitetssikring av kurset, valg av elementer og form | 33 |
| 3.5. Empiri..... | 34 |
| 3.5.1. Refleksjonsnotater og logg..... | 35 |
| 3.5.2. Observasjon og intervju | 36 |
| 3.5.3. Semi-strukturert Intervju | 37 |
| 3.6. Dataanalyse..... | 38 |
| 3.6.1. Validering | 39 |
| 4. Funn | 42 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1. | Oppmerksomt nærvær bidrar til praksis-sensitivitet..... | 42 |
| 4.1.1. | Betydningen av hvor oppmerksomheten styres | 43 |
| 4.1.2. | Å rette oppmerksomheten mot emosjoner og kropp..... | 45 |
| 4.1.3. | Å rette oppmerksomheten mot den som utsettes for praksis (perspektivering) 47 | |
| 4.1.4. | Betydningen av en vurderingsfri arena..... | 51 |
| 5. | Drøfting..... | 53 |
| 5.1. | På hvilken måte kan trening i oppmerksomt nærvær påvirke lederes bevissthet om egne verdier og egen praksis, og på hvilken måte fører en slik bevissthet til sensitivitet overfor forskjellen på verdier for praksis og verdier i praksis?..... | 53 |
| 5.2. | Hva kan praksis-sensitivitet tilføre verdiprosess modellen og verdibasert ledelse | 55 |
| 5.3. | Skisse til en modell for praksis-sensitivitet | 57 |
| 5.4. | Betydningen av praksis-sensitivitet for ledernes praksis | 60 |
| 5.5. | Betydningen av utviklingen av praksis-sensitivitet for verdibasert ledelse i en organisasjon..... | 61 |
| 6. | Konklusjon | 63 |
| | Litteratur..... | 65 |
| | Vedlegg | 68 |

Vedlegg 1:

Kursprogram for intervensjonen

Vedlegg 2:

Samtykkeerklæring

Godkjenning fra NSD

Vedlegg 3:

Semistrukturert intervjuguide

Vedlegg 4:

eksempel på koding

Figurliste

| | | |
|---------|---|----|
| Figur 1 | Verdiprosessmodellen som Aadland tar utgangspunkt i og endrer | 16 |
| Figur 2 | Modell for praksis-sensitivitet | 27 |
| Figur 3 | Oversikt over datainnhenting og intervensjon..... | 31 |
| Figur 4 | Verdiprosessmodell med praksis-sensitivitet | 59 |

Forord

Først takk til Veilederen min Gry Espedal, som har pekt på det spesifikke for verdibasert ledelse, og hjulpet meg å strukturere oppgaven til denne målgruppe og dette fagområde.

Takk til verdibasert ledelses teamet ved VID som gav meg et språk og teoritilfang til utfordringene jeg så.

Takk til Kristin, Christian og Alex for felles utfordringer, mye latter og drøssevis av drøftinger i kollokviene.

Tusen takk til Eldri Steen! Tenk at du tilbød deg å holde hele intervensjonen for meg. Tusen takk for alle samtalene om temaet, og for heiarop og råd om fremgangsmåte og skriveprosess. Takk for at du ikke gav opp den gangen du var ung sykepleierstudent, men fulgte kallet ditt. For et fag du har etablert! Det har vært så spennende å få jobbe med deg. Jeg håper det ikke var siste gang!

Tusen takk til informantene mine. Takk for at dere ville være med på et så omfattende og stort prosjekt. Takk for at dere har gått inn i det med både kropp, følelser og tanker. Dere har både latt meg observere og intervjuere dere midt i en lærings situasjon, det står det stor respekt av. Jeg har lært masse av dere, og håper inderlig jeg klarer å videreformidle noe av det her.

Kjære mamma: Tusen hjertelig takk for utallige timer med drøftinger og samtaler, råd og veiledning. Det er rett og slett gøy å drøfte med deg. Du løfter perspektivene og gir andre innfallsvinkler, fra alle de fagområdene du behersker. Utrolig hvilken kompetanse du har, men aller mest takk for interessen! Takk for at du har tviholdt på at en praktiker som meg også kan skrive master.

Det hadde ikke blitt noen master uten deg, så greit er det. Og pappa, takk for husrom, mat og stor tålmodighet og engasjement rundt at samtalen stadig definertes av den for lengst utflyttede datteren som er på skrivebesøk.

Men aller mest takk for alt det kloke dere har gjort og gjør, som jeg får stå på skuldrene til!

Så til slutt takk Andreas, du har holdt om, holdt av, holdt i og holdt ut. Jeg kunne ikke vært heldigere. Og jentene våre skal også ha en takk for tålmodighet, men aller mest for utålmodighet. Det var deres utålmodighet som åpnet øynene mine og gav meg utgangspunktet for denne problemstillingen i første runde. For når alt kommer til alt handler det om troverdighet. Ingen har vært så avslørende og ærlige på min manglende troverdighet som dere, takk!

Katinka Brodin

2. november 2020

1. Innledning med problemstilling

1.1. Bakgrunn

Hvordan kan vi vite at verdiene vi har, kommer til uttrykk i praksis? Mye av forskningen innenfor verdier og ledelse har tradisjonelt vært knyttet opp mot det kognitive aspektet, Kraatz, Flores og Chandler påpeker i *Values of the values* (2020) at det er utviklet for lite kunnskap om det emosjonelle aspektet. Både hvordan vi påvirkes av det og hvordan det påvirker verdiene våre.

Aadland og Askeland er opptatt av ledelse og praksis, og skiller mellom begrepene verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. Og beskriver disse som verdiene man sier at man handler utfra og de verdiene man faktisk handler etter (Aadland, Askeland, 2017).

For å finne ut hvilke verdier som formidles i praksis er det nødvendig å undersøke hvordan verdien bak en konkret praksis samsvarer med verdien som faktisk uttrykkes.

Aadland (2010) bruker begrepet verdi-sensitivitet eller praksis-sensitivitet i sin artikkel *Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology*, der han skriver at: "the aim has been to raise action – value – action sensitivity and consciousness within professional practice in organizations" (Aadland, 2010. s. 472).

I denne artikkelen drøfter Aadland på hvilken måte verdiarbeidet vanligvis forgår i organisasjoner, og han foreslår noen endringer av den tradisjonelle verdiprosess modellen, som han senere prøver ut i et forskningsprosjekt ved diakonhjemmet sykehus (Eide, T. & Eide, H. 2008). Hensikten med dette arbeidet er slik jeg forstår Aadland, å øke bevisstheten på nettopp praksis-sensitivitet. Aadland tar utgangspunkt i begrepet "action–value– action-sensitivity" som jeg oversetter med sensitivitet overfor forholdet mellom praksis og verdi (praksis-verdi-praksis). Jeg har valgt å bruke betegnelsen praksis-sensitivitet fordi det retter oppmerksomheten mot hvilke verdier jeg oppleves å uttrykke *i* praksis eller *gjennom* praksis. Det er denne sensitiviteten, refleksjon omkring dette, og oppmerksomhet for de verdiene som faktisk uttrykkes gjennom praksis jeg ønsker å undersøke nærmere i mitt prosjekt.

Gjennom å bli bevisst på hva det er og hvordan det virker på meg, kan jeg som leder håndtere det og bli bevisst på hvordan det påvirker de verdiene jeg uttrykker gjennom praksis.

Det å være sensitiv, står i det store norske leksikon (SNL, u.å., Persvoll) oppført med betydningen «følsomhet, evnen til å bruke sansene effektivt». I Oxford Collections Dictionary vil to av punktene være i tråd med denne betydningen: Evnen til å forstå andre menneskers reaksjoner og følelser («sensitivity to the needs» (of children)), og evnen til å legge merke til små nyanser, («the ability to measure very small [uncountable] changes»). Dette betyr at praksis-sensitivitet handler om evnen til å bruke sansene effektivt og å legge merke til nyanser i reaksjoner og følelser som framkalles i møte med en relasjonell praksis.

I denne studien ønsker jeg å undersøke utviklingen av praksis-sensitivitet hos ledere, som jeg i dette arbeidet har definert som evnen til å sanse og legge merke til nyanser i reaksjoner og følelser som framkalles i møte med en relasjonell praksis. Både sansene og evnen til å legge merke til nyanser i menneskers reaksjoner og følelser, er mulig å utvikle og trene. Det å bygge opp sensitivitet og bevissthet rundt de verdiene som preger egen praksis er utgangspunkt for problemstillingen min. Dette vil jeg gjøre ved å se nærmere på fenomenet oppmerksomt nærvær i ledelse, og gjennom å undersøke hvordan trening og kunnskap om oppmerksomt nærvær påvirker eller utvikler lederes verdisensitivitet og bevissthet om hvordan deres verdier kommer til uttrykk i praksis. Jeg ønsker å undersøke på hvilken måte trening i oppmerksomt nærvær kan bidra til å øke lederens bevissthet om opplevelsen av deres verdier i praksis og utvikle økt sensitivitet for hvilke verdier de uttrykker gjennom sin egen ledelsespraksis.

Jeg har gjort en empirisk studie av tre informanter som alle tre har fått tilbud om å bli med på et kurs i livsstyrketrening, for å øve praksis-sensitivitet. Hensikten med kurset/intervensjonen har vært å gi informantene kunnskap om praksis-sensitivitet. Det har foregått over fire, trettimers økter fordelt på to måneder. Data materiale som danner utgangspunktet for denne studien har jeg fått gjennom loggbøker som informantene har skrevet underveis mellom kursøktene, refleksjonsnotater med spørsmål de har besvart etter hver kursøkt, og til slutt etter endt kursperiode, har jeg observert dem i en relasjonell, profesjonell sammenheng de har ledet, og intervjuet dem på bakgrunn av denne.

Utgangspunktet mitt for denne studien baserer seg på to ulike fagområder. Jeg leste Aadland (Aadland, 2010) og ble fasinert av hans måte å forstå verdiprosessmodellen på. Jeg oppfattet at han satte spørsmålsteget ved viktige ting i denne modellen slik den forelå. Han antok at det mellom den intenderte verdien og den faktiske handlingen kunne være et gap (Aadland, 2010), og dette gapet ble jeg nysgjerrig på. Jeg fikk en fornemmelse av at noe av det han satte søkelyset på kunne besvares innenfor et annet fagfelt som jeg også er opptatt av; livsstyrketrening. Livsstyrketrening er en videreutdanning ved VID vitenskapelige høyskole (som gir 30 stp.) Livsstyrketrening er et kursprogram, som krever sertifiserte/utdannede kursholdere laget og etablert ved VID av Eldri Steen og Liv Haugli. Det er en veilederutdanning med fokus på oppmerksomt nærvær. I utgangspunktet kan det virke som om de to fagområdene ikke har så mye med hverandre å gjøre, men jeg ønsker å se nærmere på dette. Kan oppmerksomt nærvær bidra til kunnskap om forholdet mellom intensjon og praksis, og være med å si noe om det forskningsgapet som det settes fokus på i ledelsesfaget? Livsstyrketrening har til hensikt å bevisstgjøre den tause kunnskapen og bevisstgjøre at en del kunnskap forblir både taus og ubevisst, men at den allikevel påvirker oss. Livsstyrketrening fokuserer på alle sansene og hvordan livserfaring og emosjoner som også sitter i kroppen vår påvirker handlingene våre.

Jeg har gått inn i dette arbeidet med to antakelser på bakgrunn av den teorien jeg har presentert, og vil presentere. For det første at det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom den verdien jeg har en intensjon om å formidle og den verdien jeg faktisk uttrykker i praksis. For det andre, for å få tak i denne manglende sammenhengen mellom intensjon og praksis trenger vi praksis-sensitivitet. Og praksis-sensitivitet inneholder også det emosjonelle og kroppslige elementet, i tillegg til det kognitive. Praksis-sensitivitet har som hovedide å bli sensitiv til seg selv og å bli sensitivt til den andre. Gjennom å bli bevisst på hva det er og hvordan det virker på meg, kan jeg som leder håndtere det og bli bevisst på hvordan det påvirker de verdiene jeg uttrykker gjennom praksis.

Det er dette jeg har ønsket å undersøke nærmere i min studie.

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Dette leder til følgende hovedproblemstilling for denne studien:

På hvilke måter kan oppmerksomt nærvær bidra til å utvikle lederes praksis-sensitivitet

Dette vil jeg finne ut gjennom å svare på disse forskningsspørsmålene:

- På hvilken måte kan trening i oppmerksomt nærvær påvirke lederes bevissthet om egne verdier og egen praksis?
- På hvilken måte fører en slik bevissthet til sensitivitet ovenfor forskjellen på verdier for praksis og verdier i praksis?

Som en oppsummerende utfordring vil jeg til slutt peke fram mot noen områder der utvikling av praksis-sensitivitet hos ledere kan ha betydning for verdiarbeidet i en organisasjon.

2. Teori

Det teoretiske utgangspunktet mitt for denne studien er hentet fra to ulike fagområder: verdibasert ledelse og livstyrketrening. I dette kapittelet vil jeg ta for meg teorigrunnlaget både fra ledelsesteori, inkludert Aadland og hans tenkning rundt verdiprosessmodellen og teori fra videreutdanningen i livstyrketrening, teorigrunnlaget for min intervensjon, og teorigrunnlaget fra forskning innenfor fagområdet som i stor grad inkluderes i livstyrketrening. Dette inkluderer det jeg anser at i vesentlig grad kombinerer de to fagområdene: verdier og emosjon i en profesjonell lederpraksis. Emosjoner er et sentralt element i livstyrketrening, og et område som det etterspørres kunnskap om innenfor ledelsesfeltet. Jeg vil se på hvordan livstyrketrening med fokus på oppmerksomt nærvær kan utvide forståelsen av forholdet mellom verdier og praksis, verdier og ledelse, og verdibasert ledelse.

Teorien er delt i fire deler; verdier i ledelse, verdier i praksis, verdier og emosjoner, og livstyrketrening.

2.1. Verdier i ledelse

Verdibasert ledelse har tradisjonelt vært knyttet til en kognitiv tradisjon, med vekt på det kulturelle og sosiologiske perspektivet (Askeland, Aadland 2017). Det har lagt vekt på bevisstgjøring og om beslutningstaking, men Askeland og Aadland (2017) har i den senere tiden flyttet fokus mer til praksis. Men også forskning på verdier i praksis har hatt en kognitiv tilnærming (Kraatz, Florez og Chandler, 2020). Det kognitive perspektivet har vært og er den grunnleggende forståelsesrammen for hvordan man forstår både verdier i ledelse, og verdier i praksis. I en gjennomgang av forskning knyttet til verdien av verdier i ledelse (Kraatz, Florez og Chandler, 2020) peker forfatterne på nyere forskning som viser at dette nyanseres, dels fordi det kognitive ikke så rasjonelt som en skulle tro, og dels fordi det emosjonelle er mye viktigere enn man før har antatt. Aadland (2010) argumenterer for at sensitivitet er med på å utvikle vår moral, men fremdeles vet vi lite om hvordan man klarer å få til denne moralske sensitiviteten.

2.2. Verdier i praksis

Innenfor ledelse er det spesielt interessant for min problemstilling å se på praksisutøvelsen i relasjonene. Aadland er dosent med tilknyttet masterprogrammet i verdibasert ledelse ved VID (Aadland og Askeland 2017). Slik jeg forstår ham, antar det meste av ledelses-forskningen at dersom man har den rette verdien så vil det føre til den rette praksis (Aadland 2010). Verdiene blir forstått som opprinnelsen til handling og blir sett på som instrumenter for å forbedre praksis, men” suppressing the fact that correlation between value and action is highly questioned” (Aadland 2010, s. 461). Aadlands poeng, slik jeg leser det, er at verdi for praksis er noe ganske annet enn verdi i praksis. Aadland og Askeland (2017) skriver at de verdiene man sier at man handler utfra og de verdiene man faktisk handler etter ikke nødvendigvis samsvarer. Det betyr at den verdien jeg har til hensikt å uttrykke, ikke nødvendigvis er den jeg uttrykker.

I artikkelen *Values in professional practice* (Aadland, 2010) referer Aadland en metafor for å beskrive forholdet mellom intensjon og praksis, som forholdet mellom en handleliste og en handlekurv. Han beskriver hvordan det ikke er gitt at det som står på handlelista (intensjonen/verdien) havner i handlekurven (praksis). Dette er et bilde vi kan kjenne oss igjen i, det er mange ting som påvirker hva som havner i handlekurven, eksempelvis hvor sulten jeg er når jeg handler og hvor mange penger jeg har. Både det impulsive, intuitive og emosjonelle spiller en rolle. Dette bildet forutsetter imidlertid at handlelista er tydelig. Men i Aadlands forskning ved diakonhjemmet sykehus (Eide & Eide, 2008) viser det seg at det kan være uklart hva som står på handlelista: «Kjerneverdiene respekt, kvalitet, tjeneste og rettferdighet er store, åpne og generelle» og som handleliste å skulle «implementere et sett generelle kjerneverdier» er dette utfordrende (Eide & Eide, 2008, s. 42)

Av forskning som direkte tar for seg de verdiene som kommer til uttrykk i praktiske handlinger, er artikkelen til Gehman, Trevino & Garud (2013) interessant. Den viser en studie av hvordan endring av praksis kan endre verdiforståelsen. Utgangspunktet for studien var stor forekomst av eksamensjuks ved en høyskole. Da problemet var identifisert, ble det satt i gang et arbeid for å få bukt med problemet. Det ble bestemt å innføre en «code of honour» som i praksis betød at hver enkelt student måtte signere på at de ikke skulle jukse til eksamen. Dette viste seg å bidra til en endring av praksis og på denne måten ble endring av praksis vesentlig for

endring av verdiforståelsen. Ved å signere en forpliktelse ble studentene personlig og emosjonelt involvert. Artikkelen er interessant i denne sammenhengen fordi de viser til et grep som går gjennom praksis, via følelsene til det kognitive. Det er et eksempel på hvordan det å endre en praksis og inkludere det emosjonelle kan endre verdiene.

Aadland på sin side tar utgangspunkt i praksis i sin studie, men det emosjonelle får ikke tilsvarende betydning som hos Gehman. Aadland testet sin modell (Aadland, 2010) i et forskningsprosjekt på Diakonhjemmet sykehus fra 2004 til 2007 (Eide & Eide, 2008). Prosjektet hadde til *hensikt å stimulere til refleksjon over moralske verdier slik disse kom til uttrykk i den praktiske hverdag på avdelingene* (Ibid. s 9). Prosjektet ble generelt evaluert svært positivt, fordi det syntes å ha resultert i styrket bevissthet om kjerneverdiene og økt refleksjon over verdier og etiske dilemmaer i praksis. Men det er uklart om selve praksisen ved sykehuset ble endret på bakgrunn av dette. Aadland gir deltakerne mulighet til å inkludere kreativitet i presentasjon av funnene, noe flere benytter seg av, men allikevel forblir prosjektet i hovedsak gjennomført i et kognitivt landskap med vekt på refleksjon og drøfting av hvordan verdier påvirker praksis.

Askeland er sosiolog og tidligere professor i ledelsesfag ved VID vitenskapelige høgskole. I en studie undersøker han sammen med kirkeverge Stråbø i Volda (Askeland og Stråbø, 2012) en konkret ledelses-praksis. Her observeres kirkevergens praksis en dag på jobb, og i tillegg beskrives intensjonen bak denne praksisen av kirkevergen selv. Dette gir et innblikk i hva praksisen består av, hvem den relaterer seg til, og praksisutøverens intensjoner knyttet til praksisen. Beskrivelsene av kirkevergens praksis er konkrete: kirkevergen leder stabsmøtet, kirkevergen går på møte med kommunen, kirkevergen gir ordet til kateketen osv. Det som imidlertid ikke er beskrevet, er hvordan det erfarer for kateketen å få ordet fra kirkevergen i møtet. Dette å gi noen ordet er en praksis som kan utføres på mange ulike måter: slik at man kjenner at man får verdi, fratras verdi, at man blir usikker eller trygg. Når forfatterne skriver «...det blir skjenket kaffe, og det hilses kort på øvrige medlemmer av staben» (Ibid, s.38), men det beskrives ikke hvordan det kjennes å bli «hilst kort» på av kirkevergen. Studien undersøker hvordan kirkevergens lederrolle formes i praksis i samspill med sentrale aktører og organer i lokalkirken (Ibid, s. 35) gjennom å beskrive faktisk og konkret lederpraksis. Allikevel mangler

den dimensjonen Aadland beskriver i sin alternative epistemologi: den ubevisste, tause verdiformidlingen som er knyttet til *måten* praksis (de ulike handlingene) utføres på.

Den forskningen jeg har gjennomgått om verdier i praksis tar i liten grad det emosjonelle i betraktning, og den som utsettes for praksisen er ikke inkludert i tenkningen.

Bednarek-Gilland (2015) knytter verdibegrepet til *noe som betyr noe for oss*, og i det ligger det en mer helhetlig forståelse av hva verdier er. I denne studien har jeg valgt å bruke hennes verdi-definisjon som grunnlag og forståelsesramme fordi den tar utgangspunkt i menneskers egen opplevelse av verdi:

...values are things that matter to us transsitatively (in specific situations as well as beyond the specificity of any one situation) and transsubjectively (not only for myself, but also for others). Honesty, courage, justice and other values do not just make a difference in rare situations or for singular individuals; they constitute ideas as to how social life should transpire and as such may have a significant role in how people act. (Bednarek-Gilland 2015, S. 19)

Denne definisjonen utdyper på mange måter den forståelsen av verdi som brukes på livstyrketrening. Den er hentet fra den konfluente pedagogikken (Grendstad, 2016) og definerer verdi som det som betyr noe for oss og danner utgangspunkt for handlingene våre, og som derfor er grunnlaget for all samhandling. I begge disse forståelsene gis verdier et annet tyngdepunkt enn det moralske, og verdien blir knyttet til person en på en annen måte enn å vurdere dem i forhold til riktig eller galt. Det betyr videre at verdier ikke bare er de gjennomtenkte verdier vi vet at har men også intuitive verdier som preger praksisen vår. Verdier omfatter alt det som har betydning for oss, og som en konsekvens av det blir verdier nært knyttet til identitet og emosjoner.

Begrepet Praksis-sensitivitet er som nevnt i innledningen inspirert av action-value-action sensitivity, hentet fra Aadland sin artikkel (2010 s. 472). Her stiller Aadland spørsmålet om hvordan forholdet mellom det å tenke ut verdier, planlegge verdibaserte handlinger, ha verdibaserte intensjoner og utføre handlingene i praksis er. Han viser til Polanyi (2000) sitt begrep om taus kunnskap, og setter fokus på den ubevisste og ikke- verbaliserte kunnskapen som gjenfinnes i praksis. Aadland skriver at

...values are pursued through prescriptions, actions of implementation and evaluation, based on the presumption that values inform actions. Thus, holding the 'right' values leads to desired

practice. However, this is a problematic stance, suppressing the fact that correlation between value and action is highly questioned. (Aadland, 2010, s. 461.)

At kunnskapen er taus, betyr ikke at den ikke former holdningene og praksisen vår. Denne antagelsen om at det å ha riktige verdier fører til at man gjør riktige handlinger er svært problematisk, sier han her. Kraatz, Flores og Chandler (2020) viser til at det er flere som er enig med ham i dette, men de sier samtidig at det ikke finnes mye forskning på området. Ifølge Aadland (2010) ligger det altså som en forutsetning for det meste av forskningen omkring verdier og praksis at dersom man har den rette verdien så vil det føre til den rette praksis. Verdiene blir forstått som opprinnelsen til handling og blir sett på som instrumenter for å forbedre praksis, men det er et «gap between value and action» (Aadland, 2010 s.461). Aadland hevder at verdi for praksis er noe ganske annet enn verdi i praksis. Dette gapet mellom det jeg sier at jeg gjør og det jeg faktisk gjør finner jeg veldig spennende, og det er dette jeg håper å utforske nærmere i min studie.

Gehman et. al (2013) peker i likhet med Aadland på at forskning omkring verdibasert ledelse bygger på et sett av antagelser som i hovedsak trekker på hvordan man tenker om eller forstår verdier (kognitive perspektiver) og hvilke felles verdiholdninger som uttrykkes (kulturelle perspektiver) gjennom dette. De viser at de kognitive og kulturelle aspektene er de det er blitt tatt vesentlig hensyn til, mens arbeid med verdier fra et praktisk perspektiv har fått tilsvarende liten oppmerksomhet: "Overall, we found that cognitive and cultural perspectives have informed considerable research, while work on values from a practice perspective has received little attention" (Gehman 2013 s. 85). Mye forskning leter altså etter teorien i praksiser og etter hvilke verdier en praksiskultur er bærer av, ikke hvilke verdier som kommer til uttrykk i det menneskene faktisk gjør.

2.2.1. Verdiprosessmodellen med Aadland sine korrigeringer

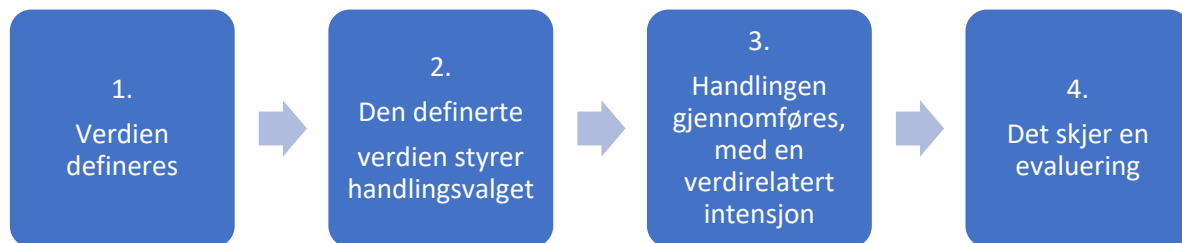
For å møte denne utfordringen foreslår Aadland en *Critical Reflective Methodology* (2010). Her trekker han fram tre viktige punkter for verdiarbeid; Taus kunnskap, kritisk refleksjon over praksis og arbeidet med ideene om hva som gir mening. Det som gjør verdier meningsfulle skjer når handlingene tolkes etterpå, i forståelsen av at ny innsikt bygger på lag av taus kunnskap, og at handlinger er bygget på verdier. Målet hans er å øke bevisstheten

rundt praksisverdi og en sensitivitet for forholdet mellom verdier og praksis i profesjonell praksis. Aadlands metode er basert på å observere praksisen. Dette avdekker at praksis kan være ubevisst og at intensjonen bak handlingen ikke nødvendigvis leder til den praksisen utøver har tenkt. Aadland viser til tre ulike holdninger eller innfallsvinkler som tradisjonelt har vært utgangspunkt for verdiarbeid; Den vanligste er at man betrakter verdier som mer eller mindre objektive, verdier er noe man har, mer enn at verdier er noe man skaper. Den neste er en forståelse av verdier som intensjon, som vektlegger hensikten bak verdien. Dette fører til en analyse som tar utgangspunkt i at det er samsvar mellom det man sier man gjør, og det man gjør. Det siste punktet er det Aadland selv opplever at tilfører mest til verdiarbeidet. Denne søker å se på den tause kunnskapen i en kritisk refleksjon over praksis. De ulike innfallsvinklene får konsekvenser for verditenkningen og verdiarbeidet, sier han:

This [...] approach, which will be elaborated subsequently, may represent a way to bridge the gap between value and action – not in an absolute and predictive manner, but as a means to increase sensitivity and alertness to existing meaning constructs as well as latent meanings within practice of an organization. (Aadland, 2010 s. 461).

Aadland beskriver verdier på den ene siden som bevisste muntlige verdsettelse uttrykt av individer eller grupper, men han utvider forståelsen til å gjelde mer enn uttalte eller reflekterte verdier: verdier er også ikke-verbale verdsettelse mer eller mindre bevisst uttrykt som kommer til uttrykk i det menneskene faktisk gjør. Det er dette siste punktet jeg finner spesielt interessant for min studie.

Som et utgangspunkt for den seinere drøftingen vil jeg skissere en modell basert på det Aadland beskriver som den tradisjonelle og mest vanlige måten å se på verdiarbeid. Den beskriver en prosess som består av fire deler. Det første er at verdien defineres, deretter at den definerte verdien styrer handlingsvalget. Som det tredje gjennomføres handlingen med en verdirelatert intensjon, og til slutt, som det fjerde punktet skjer det en evaluering (Aadland, 2010 s.465).



Figur 1 Verdiprosessmodellen som Aadland tar utgangspunkt i og endrer

Det problematiske oppstår, ifølge Aadland, i overgangen mellom punkt to og tre. Han viser til at dette allerede finnes i en diskusjon mellom Aristoteles og Sokrates, der Sokrates påsto at all god hensikt førte til god handling, mens Aristoteles var uenig. Denne problemstillingen mener Aadland fremdeles er aktuell, fordi det åpenbart er slik at konsensus både i forskermiljøer og rundt omkring på arbeidsplasser er at det å arbeide med verdiene som diskurser og noe vi drøfter og blir enige om, naturlig og selvsagt vil føre til at disse verdiene overføres til praksis. Fordi handlinger i praksis er relasjonelle, er det viktig å undersøke hvordan denne praksisen tolkes: "The action is social, which means that others are exposed to it. The action is thereby interpreted by others being inflicted by the action [...]" (2010 s. 465). Hvis det ikke er en automatisk sammenheng mellom intensjon og handling, ligger det et viktig verdiarbeid i å bli klar over sammenhengen mellom det vi sier at vi gjør og det vi faktisk gjør. Det at andre blir eksponert for eller utsatt for handlingene, gjør det nødvendig å undersøke hvilken verdi den som utsettes for det vi gjør, opplever. Det kan bety at for å få tak i verdier- i praksis, er det nødvendig å flytte oppmerksomheten til den eller de som utsettes for praksisen. Intensjonen til den som utøver praksisen gir kunnskap om verdien bak praksisen, men det er ikke gitt at denne intensjonen oppfattes av den som utsettes for

praksisen. Mellom den intenderte verdien og den faktiske handlingen kan det fremdeles være et gap, og det er dette gapet jeg ønsker å studere nærmere.

Aadland peker på at den tause, ubevisste og ikke-formulerte kunnskapen påvirker praksis uten at vi er klar over det, og jeg er nysgjerrig på om taus kunnskap i denne sammenhengen kan forstås som *tause verdier*, det vil si ikke bevisstgjorte og uformulerte verdier-i-praksis. For å bli klar over de tause verdiene, må det skje en bevisstgjøring på tre plan: Både må lederen bli bevisst på og akseptere at de ubevisste verdiene påvirker handlinger og praksis, og deretter trene på å bli bevisst på egne verdier, verdikonflikter og intensjoner, og tilslutt bevisstgjøres på hvordan det kjennes å utsettes for egen praksis.

2.3. Verdier og emosjoner

Gjennomgangen til Kraatz, Flores og Chandler (2020), gir en oversikt over aktuell forskning på området emosjoner og verdier, og viser at dette området er i utvikling, men at det i stor grad har vært et neglisjert området tidligere. I artikkelen *The values of values for institutional analysis* (2020), trekker de frem noen sentrale teoretikere som tidligere har presisert det emosjonelles betydning i verdiarbeid. De siterer Selznick, som sier at selv om verdier oftest er sett på som kognitive, så er de følelsesmessige også: «Values are neither cognitive nor emotive [...] they are variably one and then the other and usually a mix of both» (Selznick, 1992: 22).

Green (2013) som er nevrofysiolog, filosof og professor i psykologi ved Harvard, trekkes også frem som en nyere forsker som fokuserer emosjon og verdier. Spesielt to ting fra hans forskning finner jeg interessant i denne sammenhengen. Det første er at moralske vurderinger ofte er intuitive og førbevisste eller ubevisste. Det andre er at verdier i stor grad (men ikke utelukkende) er følelsesmessige. Green henviser til de to systemene for tenkning, som Kahneman (2013) beskriver i sitt nobelprisvinnende prosjekt. System 1, det intuitive, og system 2, det rasjonelle. Geir Kirkebøen (2012), professor i psykologi ved Psykologisk Institutt, på Universitetet i Oslo, skriver om intuisjon (fra latin *intueri*; se eller betrakte) at «Intuisjon er motsetningen til refleksjon, analyse og logisk tenkning» (Kirkebøen, 2012 s. 7). Videre sier han at «intuitiv tenkning kan være automatisert og ubevisst» (Ibid s. 55), men at den ikke *nødvendigvis* er automatisert, siden dette avhenger av at noe har vært bevisst engang. Det

intuitive kan også være ubevisst kunnskap eller spontane følelsesmessige reaksjoner som aldri har vært noe annet enn ubevisste.

Daniel Kahneman (2013) er psykolog og økonom, og kjent for sitt arbeid med psykologi i dømmekraft og beslutningstaking. Han fikk Nobelprisen i økonomi i 2002 (sammen med Vernon L. Smith) for et arbeid som utfordrer den moderne økonomi sin teoretiske antagelse om menneskelig rasjonalitet. Kahnemans opprinnelige interesse og forskningsområde var oppmerksomhet, og han plukker fra hverandre den tradisjonelle måten å tenke om tenkning gjennom å beskrive to parallelle tenkemåter, en rask og en langsom. Den raske styres av emosjon og intuisjon, den kaller han System 1. System 2 derimot er rasjonell og krever mer tid (Kahneman, 2013). Han beskriver hvordan de to systemene er avhengig av hverandre, og hvordan de påvirker hverandre. I praksis gir han det emosjonelle og intuitive en mye mer sentral plass enn den tidligere har hatt, og viser at det ikke er slik at noe er riktig bare fordi det er rasjonelt, slik den rådende tank har vært. Hans systemer stiller spørsmål ved hvorvidt det kognitive er bare rasjonelt.

Green (2013) oversetter disse to systemene til moralpsykologien, og fremhever dem som to distinkte systemer som jobber sammen med moralske vurderinger: den intuitive og emosjonsdrevne, og den bevisst vurderende og kognitive. Men gjennomgangen til Kraatz et al. (2020) viser at flere nyere forskere er opptatt av dette. Haidt (2001) kaller disse to systemene en «dual process», to prosesser som forgår samtidig. Han beskriver det i et bilde der det kognitive og fornuftige blir sett på som en «rytter» som sitter på ryggen til en «elefant» som drives hovedsakelig av affekt, følelser og intuisjon (Haidt, 2012). Dette bekrefter at verdier kan bety noe selv i de situasjoner der de kanskje ikke ser ut til å gjøre det, men at verdiene kan være usynlige og i stor grad utenfor vår kontroll. Det er lite forskning på dette foreløpig, nyere forskning anerkjenner både emosjoner og intuisjon på en helt annen måte enn tidligere. Kraatz et al. (2020) mener det vil bli gitt mer plass til dette i forskningen som kommer.

April Wright, associated professor i ledelse ved University of Queensland i Australia, er også opptatt av verdier og emosjoner i ledelse. Hun mener at verdikonflikter er en kilde til kunnskap om emosjoner. En artikkel (Wright, 2017, tar utgangspunkt i en studie av ansatte ved et akuttinntak, og ser på verdikonfliktene hos de ansatte innad i hver avdeling og på tvers av avdelingene. Wright finner at verdikonfliktene fører til to ulike handlingsretninger: enten at

hver enkelt jobber for sine egne profesjonsverdier, eller at hver enkelt tar saken i egne hender, noe som fører til individuelle handlinger.

Wright har fokuset på organisasjonsnivå, eller makronivå (Wright 2017, modell s. 22), men i dette masterarbeidet vil jeg ha fokus på individ, mikronivå, kanskje helt ned på cellenivå (se kapittelet om livsstyrketrening). Wright (2017) beskriver at det har vært lite fokus på å forstå det normative, men at verdier kan være en måte å forstå en normativ opplevelse av seg selv (Wright, 2017 s. 204). Dette finner jeg at utfordres i det Brené Brown sier om verdier og selvforståelse i «Shame Resilience Theory» (2006).

Brown er sosiolog, forsker og professor ved University of Houston Graduate College of Social Work. Hun er interessant for denne studien fordi hun er en av de få som har forsket på emosjoner og ledelse. Hennes arbeid tar utgangspunkt i en bestemt emosjon, nemlig skam, som hun vitenskapelig dokumenterer at er en av de sterkeste emosjonene vi har. Hun definerer skyld som opplevelsen av å gjøre feil, og skam som opplevelsen av å være feil. Hun utvikler en modell for å få tak i og bearbeide denne kraftige emosjonen. Modellen tar utgangspunkt i tre begreper; rekognosering, romstering og revolusjon, i den rekkefølgen og med en sterk avhengighet til hverandre. Jeg benytter deler av modellen i intervusjonen, derfor vil jeg bruke noen linjer på å beskrive begrepene nærmere. Rekognosering består i å kjenne igjen emosjonene, bli nysgjerrig på disse og hvordan de påvirker praksisen vår. Romstering består i bevisstgjøring av tolkningene vi lager når emosjonene dukker opp både i oss selv og andre. Og revolusjon handler om å etablere en ny praksis. Brown beskriver nysgjerrigheten som det aller mest grunnleggende i enhver prosess til kunnskap (2018, s. 81). Nysgjerrighet igangsetter dette arbeidet, og uten nysgjerrigheten kommer ikke rekognoseringen i gang. Jeg finner mange likhetstrekk mellom rekognosering, romstering og definisjonen av oppmerksomt nærvær og praksis-sensitivitet.

Brown bruker også en definisjon av empati som jeg finner interessant i denne sammenhengen. Empati betyr innlevelse, evne til å identifisere, forstå og anerkjenne gyldigheten av andres følelsesmessige tilstand og reaksjoner, og kan beskrives som evnen til å oppfatte en situasjon fra den andres perspektiv. Det å se, høre og føle den andres unike verden identifiserer Wiseman (1996) at krever fire definerende egenskaper: (a) å kunne se verden slik andre ser den, (b) å være ikke-dømmende, (c) å forstå den andre personens følelser og (d) å kommunisere din forståelse av personens følelser (Wiseman hos Brown 2006, s. 47). Denne

definisjonen av empati inkluderer slik jeg ser det to av de grunnleggende holdningene fra oppmerksomt nærvær: å være åpen og ikke dømmende (Kabat-Zinn 2015).

Hvor skillene går for hva som er intuitivt og hva som er emosjonelt er det for lite forskning på, men jeg har trukket dem fram som to ulike elementer her, fordi det intuitive også kan inneholde rent kroppslige reaksjoner. Det bringer oss videre til neste kapittel, teorigrunnlaget i livsstyrketrening. Det emosjonelle perspektivet som jeg har redegjort for her er helt sentralt i Livsstyrketrening.

2.4. Livsstyrketrening

Livsstyrketrening er et videreutdanningsprogram i veiledning ved VID, basert på oppmerksomt nærvær. Utdanningen sertifiserer til livsstyrketrener og kursinstruktør, og kreves for å holde kurs i livsstyrketrening. Metoden i den praktiske gjennomføringen er helt grunnleggende for faget, og teorien og metoden henger derfor tett sammen.

Livsstyrketrening er et relativt nytt fagområdet (2001), og har tre doktorgrader knyttet til seg, den siste så ny at den ikke er publisert enda. Disse har det til felles at de tar for seg hvordan livsstyrketrening kan fungere helsefremmende ved sykdom og kroniske plager. Eldri Steen og Liv Haugli om «Kroniske muskel/skjelettsmerter og selvforståelse - utvikling av en læringsmodell som vektlegger kroppen som meningsbærer» (Det utdanningsvitenskapelige fakultet. UiO Oslo 2001). Denne forskningen ble gjort på kroniske smerter og selvforståelse, og fungerte som en utvikling og evaluering av en læringsmodell, livsstyrketrening, som vektlegger kroppen som meningsbærer. Resultatene fra den kvalitative analysen av deltakerne som deltok i Haugli og Steen sin forskning, viser at økt bevisstgjøring knyttet til sammenhenger mellom tanker, følelser, kropp, skifte av fokus fra diagnose og problemer til egne ressurser og muligheter, og det å få mulighet til å finne ut selv fremfor å lytte til andres råd, var sentrale og positivt utslagsgivende. Informantene beskrev videre gruppen som et rom for fellesskap, utforskning og aksept av seg selv og andre, et sted hvor det å bli sett, trodd og tatt på alvor var viktig (Haugli og Steen, 2001). I den andre doktorgraden knyttet til fagområdet (Zangi 2012) har Heidi Zangi forsket på livsstyrketrening i forhold til revmatisme; *Vitality Training – a group-based intervention for persons with rheumatic diseases. Experiences, methodological aspects and clinical effects* (Universitetet i Oslo, Medisinsk Fakultet, Avdeling

for medisinsk atferdsvitenskap og Diakonhjemmet sykehus, revmatologisk avdeling, 2012). Også hun fant at det kunne være et viktig supplement for å hankses med de kroniske smertene.

Det har ikke vært gjort forskning på livsstyrketrening for andre målgrupper enn kronisk syke. Men fagområdet bygger på langt eldre tradisjoner, og disse tre teoretiske og metodiske fagområdene vil jeg gjøre rede for nå: Kroppsfenomenologi, konfluent pedagogikk, og gestaltteori. Felles for disse er oppmerksomt nærvær. På ulik måte og med noe ulik terminologi er denne sentral i alle de tre. Jeg vil derfor først redegjøre for oppmerksomt nærvær på et mer generelt grunnlag, deretter har jeg valgt å gjøre kort rede for de tre grunnleggende fagområdene i livsstyrketrening for å si noe om hva som er livsstyrketreningens tilnærminger for å få tak i verdier og emosjoner. (Hele kursprogrammet for intervensjonen ligger som Vedlegg 1)

2.4.1. Oppmerksomt nærvær

Oppmerksomt nærvær har som nevnt ulike opphavs historier. En av dem er at det stammer fra mindfulness, opprinnelig med røtter i buddhistisk psykologi og østlige meditasjonsteknikker. Jon Kabat-Zinn (2015) er professor i medisin og har utviklet det anerkjente Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)- programmet. Han etablerte oppmerksomt nærvær som behandlingsmetode i vestlig medisinsk praksis. Det kan defineres som evnen til å observere kroppslige fornemmelser, tanker og følelser med en åpen, ikke dømmende, nysgjerrig og aksepterende holdning (fritt fra Kabat-Zinn, 2015). I oppmerksomt nærvær eller nærværstrening, arbeider man med å bli oppmerksom på, sette ord på og utforske egne følelser, tanker og kroppslige fornemmelser, og hvordan disse påvirker den enkelte og en gruppe.

Tania Singer er psykolog og forsker innenfor sosialnevrologi og leder Sosialt Nevrovitenskapelig Laboratorium ved Max Planck instituttet i Berlin. Hun har arbeidet mye med nærværstrening blant ledere, blant annet workshop på World Economic Forum 2016. Hun leder også «Resource prosjekt» som er et stort EU finansiert prosjekt ved samme institutt. Resource prosjekt (tilbake til kilden) har forsket på den nevrokirurgiske delen av oppmerksomt nærvær. Hennes metoder i forskningen er i stor grad tilsvarende utgangspunktet for vår

intervensjon, og arbeidet til Singer styrker i stor grad metodevalget og teorigrunnlaget som allerede ligger i intervensjonen. Oppmerksomt nærvær har først og fremst blitt studert innen konteksten av individets psykologiske velvære og / eller i forhold til potensialet for å styrke kognitive ferdigheter som oppmerksomhet og arbeidsminne. Sevinc og Lazar (2019), som jobber på det samme prosjektet som Singer ledet, viser at i buddhismen brukes oppmerksomt nærvær som et verktøy for å dyrke kloke handlinger, og som et middel til å fremme moralske og pro-sosiale kvaliteter. I artikkelen *How does mindfulness training improve moral cognition; a theoretical and experimental framework for the study of embodied ethics* (Sevinc og Lazar, 2019) oppsummerer de nevrovitenskapelige undersøkelser av moral kognisjon, og gir deretter «en teoretisk og en eksperimentell ramme for utforskning av forholdet mellom mindfulness og etisk atferd.». Jeg mener å kunne argumentere for at det er en sannsynlig sammenheng mellom begrepet *embodied ethics* og praksis-sensitivitet knyttet til verdier. Sevinc og Lazar finner at mindfulness igangsetter en bevissthet hvor man begynner å legge merke til etisk oppførsel, og viser i denne artikkelen at man ved hjelp av mindfulness trening begynner å legge merke til stimuli på en annen måte, og kan avsløre nyanser av uetisk oppførsel. Men, sier de: “Although the role of emotions in guiding moral behavior is now established, it is still unclear how these affective and cognitive components interact to influence moral action (Sevinc og Lazar, 2019 s.268). Dette betyr, slik jeg forstår det, at selv om vi vet at emosjoner bidrar til etiske handlinger, vet vi ikke sammenhengen enda. De mener å kunne vise at “heightened awareness of physiological and mental phenomena, attained through mindfulness meditation, may lead to enhanced detection of morally relevant stimuli, and, thereby, promote moral action in response to the stimuli that would otherwise go unnoticed (Sevinc og Lazar, 2019 s.269). Artikkelen bekrefter at det å begynne å legge merke til moralske nyanser som man ellers ikke ville lagt merke til. Det å begynne å legge merke til egne handlinger viser seg å være viktig i arbeidet med å utvikle praksisenstivitet.

En annen kilde til kunnskap om trening av praksisrelaterte verdihandlinger er det EU-baserte relasjonsprosjektet *Hand in hand (2019-2021)* som også vokste ut av Singer sitt prosjekt ved Max Planck instituttet. Ifølge dette prosjektet er det fem kvaliteter som må trenes i relasjons-

kompetanse, og jeg tar med disse fem fordi de i stor grad samsvarer med metodeinnholdet i intervensjonen:

- 1: Trene selvoppmerksomhet: øve deg i å være nær deg selv
- 2: Trene og øve å regulere det vi kjenner. Håndtere det som oppstår.
- 3: Øve at oppmerksomheten skal ut (sosial og inter-kulturell kompetanse); ha oppmerksomhet på andre og trene evnen til å undre seg over den andres adferd.
- 4: De relasjonelle ferdighetene; konfliktløsning og veiledningsmodellen for eksempel.
- 5: Kunne ta kloke valg.

Getz, Kirkengen og Ulvestad (2011) tilknyttet Allmenmedisinsk forskningsenhet ved Institutt for samfunnsmedisin i Trondheim, har i artikkelen *Menneskets biologi mett med erfaring*, laget en teoriveiledet syntese av ny vitenskapelig kunnskap fra flere fagfelter, inkludert epigenetikk, psykonevroendokrinoimmunologi, stressforskning og systembiologi (Getz et. al. 2011, s. 683). Deres artikkel viser at det du erfarer forandrer deg helt ned på cellenivå. Alt man har opplevd gjennom livet kan sette seg i kroppen, som for eksempel det å leve i verdikonflikt eller i vedvarende identitetskonflikt, som er to av fenomenene de refererer forskning fra. Deres arbeid viser at å leve med en vedvarende trussel på egen identitet kan gi forandringer på cellenivå som føres videre til neste generasjon. Erfaringer setter seg rent konkret i kroppen og kan påvirke cellene som igjen neste generasjon arver. Dette bekrefter at livsverdenen er mye viktigere enn man først har antatt. Epigenetikk er læren om hvordan livshistorien din også kan forandre genmaterialet ditt, og forfatterne beskriver hensikten med artikkelen slik i sluttordet: «Vi håper at vi med denne artikkelen har evnet å formidle at en klinisk samtale om et menneskes livserfaringer og levekår har «hard» medisinsk relevans helt inn til cellenivå. (Ibid, s.686) Dette er interessant for min studie fordi det sier noe om hvor viktig kroppen er, ettersom den påvirkes og har nødvendigvis kunnskap om oss som ikke nødvendigvis er verken bevisst eller språklig. Kroppen har en viktig kunnskap om oss, fordi de ulike erfaringene i livet setter seg i cellene våre.

Michael de Vibe er lege med doktorgrad i «Mindfulness training for medical and psychology students» fra institutt for helse og samfunn, UiO. I den andre artikkelen i doktorgradsarbeidet sitt presenterer han resultatet av et syv ukers kurs i MBSR for 288 medisin- og psykologistudenter. Den viste at treningen førte til redusert studiestress, mindre mentalt stress generelt sammenlignet med kontrollgruppen. Doktorarbeidet oppsummeres slik av

UiO: «Samlet tyder resultatene på at mindfulness-trening er en mulig måte å redusere nivået av psykiske plager og bedre velværet blant studentene. Vi anbefaler derfor ytterligere utprøving av slike metoder i høyere utdanning.»

de Vibe har omarbeidet mye av Kabat-Zinn sitt materiale til norske forhold, og i sin artikkel om tilstedeværelse i veiledning (de Vibe, 2010) understreker han også viktigheten av å møte deltakerne og seg selv med de 7 grunnholdningene; tålmodighet, gi slipp, nysgjerrighet, tillit, ikke dømmende, aksepterende og ikke streve (Kabat-Zinn, 2015 og de Vibe, 2010).

Treningen i oppmerksomt nærvær går ut på å styrke forbindelsen til seg selv, både følelser, tanker og kroppslige fornemmelser, til sine medmennesker og til det livet man lever.

Det handler om å trene på å være, ikke bare gjøre, menneske på engelsk er «human being» – ikke «human doing» (Vibe, 2010). Kontakt og relasjon er sentrale begreper. Kontakt kan handle om kontakt innover til meg selv og kontakt utover mot andre. Relasjon kommer fra latin re-ligare, som betyr å forbinde seg igjen. Kabat-Zinn (2015) gjorde et viktig arbeid gjennom å utvikle MBSR- programmet, men varianter av oppmerksomt nærvær finnes med andre beskrivelser og formuleringer i andre retninger.

2.4.2. Kroppsfenomenologi

Kroppsfenomenologien ble grunnlagt av Merleau-Ponty, fransk filosof og professor ved Collège de France. Hans arbeid satte fokus på kroppen som et meningsbærende og uttrykksfullt subjekt. Han gav på mange måter både ansvaret for og kompetansen om egen situasjon og eget liv tilbake til hver enkelt. Fenomenologien tar utgangspunkt i nettopp det at hvert enkelt menneskes livsverden, erfaringer, følelser, tanker og kroppslige fornemmelser, må ses på i sammenheng. Dersom man skal kunne si noe om en del av en person, må man vite noe om helheten, sier han. Merleau-Ponty var kanskje den som først satte ord på at kroppen har en faktisk kunnskap, og at den kunnskapen kan man få tak i. Dette er helt grunnleggende tenkning i livsstyrkeutdanningen, og har fått en sentral plass gjennom både teori og praksis. En metode å få tak i denne kroppslige kunnskapen er oppmerksomt nærvær.

2.4.3. Konfluent pedagogikk

Konfluent (av *con* (sammen) og *fluere* (flyte)) *pedagogikk*, som ble introdusert i Norge på 1970-tallet av Nils Magnar Grendstad (Grendstad, 2016), stammer fra George Brown. Konfluent pedagogikk handler om at de kognitive, emosjonelle og kroppslige prosesser må være til stede og integreres for å skape en helhetlig læring. Den kognitive læringen (kunnskap, refleksjon og forståelse), den emosjonelle læringen (bevisstheten om og akseptasjon om egne følelser) og kroppslig læring (bevissthet om hva vi gjør og endring av adferd). Alle disse tre henger sammen. Det ene avhenger av det andre og alle tre er gjensidig avhengig av hverandre for læring. Grendstad er pedagog og derfor brukes lærer-elev betegnelsen i det følgende, men prinsippene er allmenne og gjelder oss alle som har noe å lære eller lære bort. Grendstad legger syv grunnleggende prinsipper til grunn i den konfluente pedagogikken. Disse er for det første (1) at for at læring skal skje, så må den som skal lære, oppdage selv. Dette er helt grunnleggende og betyr at læring skjer gjennom egne erfaringer. Det andre (2) er at hele mennesket er tilstede i læringen, med både følelser, tanker og kropp, noe som innebærer det tredje (3), som er en aktiv tilstedeværelse hos eleven. Som utgangspunkt for denne oppdagelsen ligger oppmerksomt nærvær (4) eller tilstedeværelsen i øyeblikket, og evnen til å kjenne etter emosjon og kropp. Brown (Grendstad, 2016), legger dette som en forutsetning for at læring skal kunne skje. Han legger også som en premiss relasjonen mellom veileder og veisøker (5), eller lærer og elev. Det er ifølge denne retningen vesentlig at veileder bringer med seg sine egne erfaringer og historier inn i møtet med veisøker. Dessuten er et viktig prinsipp at læring tar tid (6), og sist men ikke minst bevisstgjøring og akseptasjon gir mulighet for å ta ansvar og gjøre valg (7). Alle disse 7 grunnprinsippene ligger som fundament både i metoden og teorien i livsstyrketrening.

2.4.4. Gestaltpsykologi

Gestaltpsykologien er grunnlagt av Fritz Pearls, en tysk psykiater og psykoterapeut på begynnelsen av forrige århundre. Gestaltpsykologiens figur eller gestalt handler om det bevissthetsinnholdet som danner forgrunnen i vår oppmerksomhet, det som tar fokuset (Dyrkorn, 2015), og det er denne figur - grunn tenkningen (tysk: gestalt) som har gitt navn til hele retningen. Gestalt handler om det jeg til enhver tid har i oppmerksomheten, noe som ligger til grunn for veiledningsmetodikken i livsstyrketrening. Når jeg skal veilede en annen handler det om å til enhver tid være bevisst hva som er i fokus hos meg selv. Om jeg har mine

egne tanker eller følelser i fokus, eller om jeg har den andres. Det er ikke et riktig svar som sier at du alltid skal ha fokus på den andre, eller slik enkelte kommunikasjonskurs hevder at det skal være en 60-40% fordeling. Det viktige er snarere å erkjenne hva som tar og hva som har oppmerksomheten, slik at du kan være bevisst på at det påvirker deg, og hvordan det påvirker deg. Jeg anser dette som en vesentlig kompetanse å kunne innenfor ledelse så vel som livsstyrketrening.

I livsstyrketrening er det utviklet en egen metode for å hjelpe å forstå og arbeide med dette som kalles Tretrinnsraketten (Steen, 2001). Hensikten med denne er å øke bevisstheten om at vår forforståelse alltid er med oss, og gi hjelp til å «rydde» mellom hva jeg ser og hører/sanser, hva som er mine tolkninger og egne reaksjoner, og på å legge merke til konsekvenser av hva jeg sier og gjør i relasjoner. Steen (2001) har som utgangspunkt for teorigrunnlaget om kontakt og relasjon at «jeg kan ikke ha bedre kontakt og relasjon **utover** mot andre enn jeg har **innover** i meg selv!», noe som utfordrer til å få kontakt innover.

Jeg har på bakgrunn av teorien og metodegrunnlaget i livsstyrketrening laget en modell for intervensjonen: Disse elementene består praksis-sensitivitet av. (Kurs i trening av praksis-sensitivitet.)



Figur 2 Modell for praksis-sensitivitet

En forklaring av modellen: Den første er opplæringen som skjer første gang i intervensjonen, og som siden kan skje ved egen bruk av oppmerksomt nærvær. Det andre skjer også delvis gjennom kurskveldene, men arbeidet fortsetter mellom kursøktene. Det tredje skjer mellom kursøktene i egen romstering med praksis, men også i kursøktene. Det fjerde skjer hovedsakelig mellom kursøktene.

3. Forskningsdesign og metode

I denne empiriske studien har jeg sett på hvilke måter oppmerksomt nærvær kan bidra til å utvikle lederes praksis-sensitivitet. Studien har hatt tre informanter, med lederposisjoner fra tre ulike sektorer. Gjennom kurs i livsstyrketrening, gitt til informantene som en intervensjon over fire kurskvelder a 3 timer fordelt på to måneder, har informantene fått kjennskap til oppmerksomt nærvær. Studien har fire kilder til data; Logg fra informantene underveis i intervensjonen, refleksjonsnotat etter hver kursøkt, observasjon av arbeidssituasjon etter

endte kursrekke og intervju etter observasjon (se figur 3). Det betyr at to av kildene er direkte koblet på intervensjonen (logg og refleksjon) og to skjer i etterkant av intervensjonen (Observasjon og intervju). Både intervensjonen og datainnsamlingen er beskrevet i dette kapitlet.

3.1. Fenomenologisk og kvalitativ studie.

Studien har en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming (Krogh, 2014) som begrunner valget av kvalitativ metode. Jeg kombinere tre kompetanseområder der jeg både har faglig interesse og praktisk erfaring: ledelse, livsstyrketrening og nærværstrening. I denne studien har jeg brukt tre ulike metoder, en forskningsmetode, en pedagogisk metodisk intervensjon og en kvalitativ analysemetode. I det følgende vil jeg redegjøre for alle disse tre. beskrive kort hva jeg har gjort og intervensjonen.

3.1.1. Valg av informanter og forsknings-etiske vurderinger

Prosjektet er godkjent av NSD, og alle informantene har underskrevet samtykkeerklæring (Vedlegg 2). Det var ingen forutsetning at informantene skulle kunne noe om oppmerksomt nærvær på forhånd, men at de ville delta i et kurs om det. Premissene for å være informant var omfattende, og det betydde at i invitasjonen til å delta som informant i studien lå datoene for kurskveldene, samt en beskrivelse av mine øvrige forventninger: Loggføring underveis, refleksjonsnotat etter hver kurskveld, og at de hadde en arbeidssituasjon som gjorde det mulig for meg å observere dem i en praksissituasjon som de ledet, og intervju dem etterpå. Praksisen kunne være en samtale, en veiledning, en konsultasjon eller lignende, men det måtte være et direkte møte mellom mennesker i denne observasjonssituasjonen, ettersom jeg ville se på plassering og kroppsholdning, bevegelse, mimikk og blikk, relasjon, stemme og toneleie og ordene de brukte.

Jeg opplevde stor interesse for tematikken og mange var nysgjerrige på det, selv om de ikke hadde mulighet til å delta. Jeg fikk til slutt en gruppe på tre informanter, to menn og en kvinne i mellomlederstillinger.

På første kurssamling orienterte jeg muntlig om forskningen knyttet til prosjektet, og informerte også om informantenes rettigheter, anonymitet og frivillighet. Deltakerne har på et hvilket som helst tidspunkt i forløpet kunnet trekke seg fra forskningsdelen, men jeg ser at

dette ikke nødvendigvis har vært lett for dem, da forskningen på sett og vis lå som en grunnforutsetning for kurset. Jeg håper allikevel at jeg har klart å være tydelig på at de har hatt muligheten til å trekke seg også etter endt kursrekke. Alle de tre informantene deltok på hele kursopplegget, observasjon og intervju.

Informantene deltok sammen på kurset, noe som gjorde det nødvendig også å avklare taushetsplikten dem imellom. Dette er en del av alle slike kurs, og rammene og normene for kurset ble introdusert allerede på første kurskveld (Se Kursdag 1, Kursbeskrivelse (2019) s. 1) (Vedlegg 1).

3.1.2. Styrker og svakheter ved min rolle i prosjektet

Jeg har hatt flere roller i dette prosjektet. Som forsker har mine forkunnskaper og forforståelser preget både problemstillingen, antakelsene og innfallsvinkelen til observasjon og intervju. Jeg har hatt et ønske om å tilstrebe nøytralitet og objektivitet, noe jeg er klar over at umulig lar seg helt gjennomføre. For å bevisstgjøre meg på dette har jeg brukt Tretrinnsraketten (Steen 2019 s 3), en metodisk tilnærming fra livsstyrketreningen, for å hjelpe meg å sortere mellom sansning og fortolkning i både intervjuene og observasjonen. Tretrinnsraketten består i å først sanse, altså først høre og se, deretter gi tilbake det jeg forstår når jeg sanser, noe som alltid inkluderer min tolkning. Når jeg gir min forståelse tilbake til informantene vil de kunne avkrefte, bekrefte eller nyansere min forståelse. På den måten tror jeg de transkriberte intervjuene er så nær opptil det som informanten har ment, som mulig. Informantene fikk også tilbud om å lese gjennom det transkriberte materialet før jeg startet på analysen, noe en av dem ønsket.

En utfordring med prosjektet er at jeg henter empiri fra et prosjekt jeg var ikke-observerende deltager i (Fangen 2010, s. 79 ff), på like fot med informantene. Jeg hadde først deltatt i utarbeidingen av kurset, men ved å delta i det fikk jeg innsikt i hvordan kurset endret seg i møte med gruppen. Det var viktig for meg å presisere allerede på første kurskveld at dette var jeg nysgjerrig på for egen del. Ifølge kursbeskrivelsen ble dette presentert slik på første kurskveld: «Dette er jeg nysgjerrig på -som mamma, som kone, som venn og i jobbsammenheng: Forholdet mellom verdier for og verdier i praksis: Hva er grunnen til at jeg tolker så feil.. og hvordan blir jeg selv forstått? Å øve på å bli oppmerksom på hvordan jeg

virker i praksis, det krever at jeg vet noe om *Hva som påvirker hvordan jeg virker i praksis*» (Steen 2019, s.1).

Jeg var ikke der for å se på dem, men for å erfare og lære om meg selv. Dette ble også repetert ved en senere anledning på kurset. Hvordan totalen av dette påvirker deltakerrollen min er jeg usikker på. For resten av gruppen var jeg den som skulle observere dem og intervju dem seinere, men erfaringene jeg fikk ved å delta var allikevel til stor hjelp og viktige for meg i analysearbeidet. Når informantene henviste til enkelte øvelser, så visste jeg hvilken øvelse de snakket om. Jeg hadde selv kjent på kroppen og følelsene, og ante hvor komplekst og vanskelig dette var. Det fikk også betydning for utarbeidingen av spørsmål til refleksjonsnotatene (Steen 2019 s.3,4,6 og 7). Deltakelsen på kursene gav også innspill til tematikken og spørsmålsstillinger i intervjuene. Det gav meg dessuten muligheten til å være på likefot med informantene, det var ingenting uærlig i det når jeg kunne bekrefte at dette ikke er lett, at dette er noe som må trenes, noe jeg heller ikke kan.

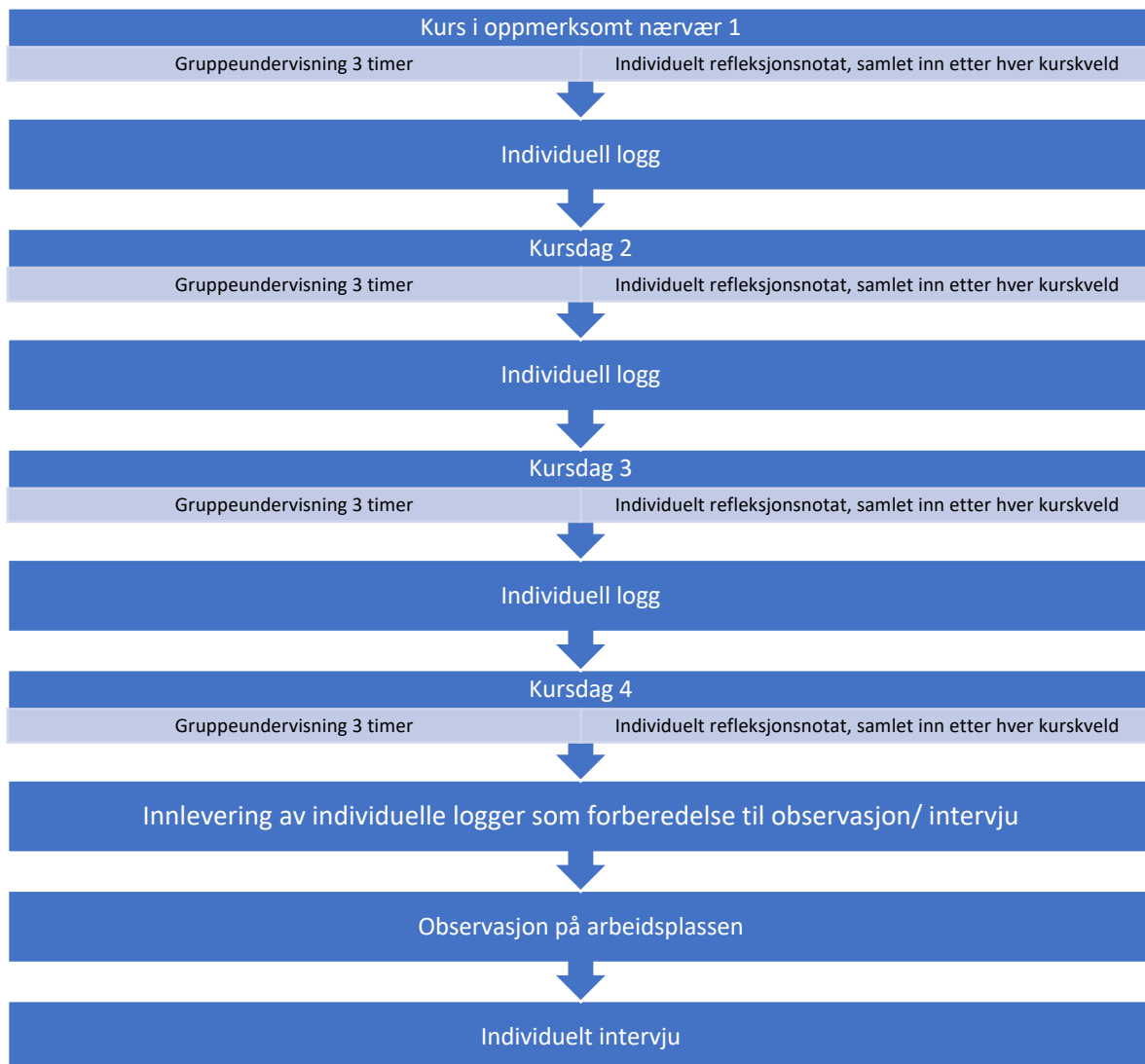
En av mine styrker – og en hovedutfordring tror jeg, er mitt sterke engasjement for fagfeltet. Jeg er selv livsstyrketrener (se nedenfor), så jeg er kjent med fagmaterialet fra før (Fangen 2010, s.83), noe som betyr at jeg må være bevisst min forforståelse og forståelseshorisont både i observasjonene, utarbeidelsen av spørsmål til intervjuet, i transkriberingen og i analysen (Repstad & Nilsen, 2004). Jeg har forsøkt å gjøre rede for dem så langt som mulig. Samtidig kan fagkunnskapen og engasjementet mitt hjelpe meg å stille faglig funderte og kritisk åpne spørsmål som ikke bare bekrefter mine antakelser. Rent generelt vet vi at både måten spørsmålene stilles på og den aktuelle formuleringen har betydning, men innenfor dette fagfeltet er spørsmålsstillinger del av en faglig begrunnet veiledermetode. Dette kommer jeg tilbake til i drøfting av intervjuet med informant 1.

Å drøfte forskningsprosjektet underveis med noen som kjenner til arbeidsmetoden, har også vært en hjelp til kritisk blikk og distanse for å avsløre svakheter og mulige feilkilder. Jeg valgte derfor å be om en samtale/ et intervju med kursleder etter at analysen var gjort. Dette er transkribert og deler av det brukt i drøftinga.

3.2. Data-innhenting

Jeg har brukt logg, refleksjonsnotater og intervju (Kvale/Brinkmann, 2015) som datainnsamlingsmetoder. I tillegg har jeg brukt observasjon (Fangen, 2010) som forberedelse til intervjuet. For å undersøke informantenes praksis-sensitivitet og refleksjon over faktisk verdiformidling i praksis, ble intervjuene gjort som oppfølging av og med utgangspunkt i en observasjon av praksis. Dette var begrunnet i en forståelse av at det som gjør verdier meningsfulle, skjer når handlingene tolkes *etterpå*, og at ny innsikt handler om å bli bevisst betydningen av den tause kunnskapen (Aadland 2010, s.471).

3.3. Oversikt over studien



Figur 3 Oversikt over datainnhenting og intervensjon

3.4. Beskrivelse av intervensjonen

Min tanke var at studien skulle inneholde en intervensjon i form av et kurs i livsstyrketrening og oppmerksomt nærvær som jeg selv skulle holde. Intervenere, *intervenire*, «komme mellom, eller blant»¹, betyr å identifisere og sette inn tiltak i forhold til en utfordring, eller for å oppnå et konkret resultat. I dette tilfellet var utfordringen formulert i problemstillingen som et ønske om å utvikle lederes praksis-sensitivitet, og tiltaket for å oppnå dette formulert som trening i oppmerksomt nærvær. Livsstyrketrening har som utgangspunkt at kroppen sitter på kunnskap om oss som vi ikke alltid er bevisst. Denne underbevisste kunnskapen går det til en viss grad an å få tak i, og det er dette disse kursene har som hoved-ide. I tillegg handler det om å bli oppmerksom på at en del blir du ikke bevisst, det fortsetter å være taus kunnskap, men det vil allikevel påvirke oss.

Jeg er utdannet og sertifisert livsstyrketrener (30 ECTS), og utgangspunktet for å velge denne intervensjonen i min studie var en antagelse om at elementer hentet fra Livsstyrketrening-kurset (VID) ville kunne bidra til å utvikle sensitivitet overfor verdier, intensjoner og handlinger i praksis. Livsstyrketrening er et påbygnings-studium for (hovedsakelig) ulike typer helsefagarbeidere. Det er utviklet, og i mange år ledet, av Norges første forskningssykepleier, Eldrid Steen. Hennes opprinnelige utgangspunkt var å utforske sykepleiefaglige alternativer til medikamentell smertelindring, blant annet berøring og kroppskontakt. Seinere tok hun sin PhD innenfor det samme, her smertebehandling i møte med pasienter med kroniske leddsmerter (Steen 197?). Med bakgrunn i denne kunnskapen ble studiet i Livsstyrketrening opprettet i 1991. Jeg vil her beskrive noen av metodene som brukes i kurset:

Kreativ tankereise. «Et møte med hva som ble sett på som viktig i barndommen min»

Hensikt: Øke bevisstheten på noe av det som var viktig i min barndom.

Jeg inviterer til å flytte oppmerksomheten tilbake til det du bodde som barn. Mer la stedet komme til deg enn at du leter. Hvis du bodde flere steder – gjerne hold fast på det som dukket opp først. I fantasien er alt mulig. Hvis du vil – la en av foreldrene dine dukke opp for ditt indre blikk. Legg merke til hvem som kommer. Kanskje ser du denne personen tydelig, kanskje ikke. Hvordan er det fro deg å se denne personen? Legg merke til tanker, følelser, kanskje reaksjoner i kroppen. Hvis det skulle være noe denne personen formidlet til deg som var viktig for han/henne – hva kunne det være? Kanskje

¹ <https://snl.no/.search?utf8=√&query=intervensjon>

hun eller han formidlet også formidlet noe annet som var viktig? Det er ikke sikkert at det ble formidlet med ord. Hvordan er det for deg å se for deg denne personen. Hvis du hadde to foreldre da du var liten – la også den andre dukke opp. Hvordan er de det å se han/henne? Legg merke til tanker, følelser, reaksjoner i kroppen. Hva var det hun/han formidlet til deg som var viktig? Legg merke til hva som dukker opp.

Hvis det skulle være en annen person som var viktig for deg da du vokste opp – la også hun/han få dukke opp for ditt indre blikk. Det kan være en venn, en besteforelder eller en annen. Igjen legger du merke til hvordan du har det - tanker – følelser kropp. Legg merke til hva som formidles – med eller uten ord.

Før du avslutter denne tankereisen – hvis du vil – la deg selv som barn dukke opp for ditt indre blikk. Stol på det som kommer. Hvis du ikke ser noe tydelig – så er det slik det skal være nå. Se på deg selv. Hvor gammel er du omtrent? Hvordan er det å se deg selv? I fantasien er alt mulig. Hvis det er noe du har lyst til å si til deg selv – så har du anledning til det.

La bildene blekne – kom tilbake til rommet. Ta frem arbeidsboken og skriv logg.

Fargestifter og papir:

Overskrift i arbeidsboken: «Det viktige i min barndom»

Pedagogisk sol:

Hvis det skulle være noe fra min barndom som var viktig som jeg fortsatt «bærer med meg», så måtte det være.....

Deling i dyader

Plenum med invitasjon om veiledningsoppfølging av Eldri

Refleksjonsnotat skriving og samle inn

(Sakset fra kursbeskrivelsen vedlegg 1)

Hensikten med alle øvelsene er å få kontakt med det emosjonelle, kroppslige, intuitive og kognitive, bli oppmerksom på det, erkjenne det og bevisstgjøre dette.

3.4.1. Kvalitetssikring av kurset, valg av elementer og form

Kurset skulle være solid faglig fundert, og det var tidlig klart at det skulle ta utgangspunkt i kursprogrammet til livsstyrketrening. Men Livsstyrke-kursene består av 10 eller 11 samlinger og er mye mer omfattende enn de tre gangene (dette ble seinere utvidet til fire ganger) jeg hadde forespeilet mine informanter. For å kvalitetssikre utvalget og sammensetningen av kurset tok jeg kontakt med Eldri Steen tidlig i arbeidet. Vi begynte med et teoretisk grunnarbeid knyttet til verdier og praksis-sensitivitet, for å komme hvilket innhold kurset

måtte ha (for gjennomgang av faginnhold og teoretisk fundament, se teorikapitlet). Eldri Steen bruker ikke selv begrepet praksis-sensitivitet, men begrepet *values-in-use*, om en bevissthet hvor man begynner å legge merke til etisk oppførsel (Steen & Haugli 199, s. 183), er ikke ulikt. I utgangspunktet hadde jeg planlagt å holde kursene selv, - med de forskningsmessige utfordringene dette ville hatt. Så da Eldri Steen tilbød seg å holde kurset, fikk informantene den best kvalifiserte kursholderen de kunne fått – og jeg et forskningsprosjekt med færre roller for meg.

Formen på intervensjonen fulgte formen på originalkursene: både direkte deltakelse på kurskvelder og hjemmeoppgaver og egne øvelser som ble loggført mellom samlingene. På kurset deltok det, i tillegg til informantene, en vanlig kursdeltager og meg selv. Alle informantene deltok på fire kurskvelder, og hadde tilbudet om å høre på en nærværøvelse hver dag, lest inn av Eldri på første kurskveld.

Metodene er i hovedsak basert på tre elementer: For det første, å trene oppmerksomt nærvær (mental trening), for det andre å øve affektbevissthet og toleranse for egen og annens sårbarhet gjennom å fortelle og lytte til andre, og for det tredje, å utvikle evnen til å bli oppmerksom på den andre, på hvordan jeg tror den andre har det gjennom perspektivering. Samlingene ble holdt over et tidsrom på to måneder vinteren 2019/2020. Alle dager fra 17-20, i Eldri Steen sine lokaler.

3.5. Empiri

Empirien i studien består av individuelle refleksjonsnotater fra informantene etter hver kurskveld, individuelle loggbøker fra informantenes erfaringer mellom kurskveldene, innsamlet etter siste kurskveld, og intervjuer med hver informant på bakgrunn av en praksisobservasjon der de utførte en lederoppgave knyttet til jobb.

Informantene fikk utdelt to bøker ved kursstart: En kursbok og en loggbok. Loggboka samlet jeg inn ved slutten av kursrekken, men i kursboka skrev de en personlig logg underveis i kurset og mellom kursdagene. Denne beholdt de, og jeg har ikke hatt tilgang til denne som forskningsmateriale. Dette for å ivareta det etiske ansvaret jeg har ovenfor informantene og gi dem mulighet til å sortere ut informasjon som de ikke ønsket at jeg skulle ha. Det har hele tiden vært klart for informantene hvilken logg jeg skulle samle inn til slutt.

I en spesiell stilling, mellom empiri og teori, står beskrivelsen av intervensjonen. Jeg har valgt å legge beskrivelsen av utarbeiding, kvalitetssikring og metodiske valg når det gjelder

gjennomføringen i metodekapitlet, mens den teoretiske begrunnelsen knyttet til kursets innhold er beskrevet under teori. Selve kursbeskrivelsen (Steen 2019, se Vedlegg 1) betrakter jeg imidlertid som empirisk materiale, ettersom det er en beskrivelse av læringsinnhold og pedagogisk metode i kurskveldene som er utarbeidet spesielt for intervensjonen i denne studien.

Jeg har også feltnotater fra observasjonene, egen forskerlogg, og arbeidstekster jeg skrev som deltager i kurset, på linje med de andre deltagerne. Dette er ikke brukt som selvstendig empirisk materiale, men gjennomlest for å supplere og huske i arbeidet med informantenes tekster.

3.5.1. Refleksjonsnotater og logg

Det siste kvarteret av hver samling var satt av til refleksjoner, slik at informantene skrev og leverte refleksjonsnotatene før de gikk. Gjennom refleksjonsnotatene ville jeg undersøke om informantene var blitt klar over noe nytt i forhold til sin praksis. Jeg var ute etter å få en så detaljert og rik tekst som mulig, subjektiv og skrevet ut fra dem selv, men også at refleksjonsnotatene skulle bidra til at informantene kunne begynne å bli klar over den tause kunnskapen sin. Ettersom jeg samlet inn og transkriberte etter hver samling kunne jeg vurdere hvilken informasjon de ga meg, og arbeidet med å vurdere og justere spørsmålene pågikk under hele intervensjonen.

Jeg var i utgangspunktet usikker på hvilken type spørsmål som var mest hensiktsmessige, På første samling valgte jeg å igangsette refleksjonen ved hjelp av to svært åpne spørsmål: «Hva har jeg oppdaget i løpet av kurset, og Hva var utfordrende i løpet av kurset?» (Vedlegg 1, s.3). Etter å ha transkribert og lest de første refleksjonene jeg fikk og drøftet det med en co-leser, kom jeg fram til at det ikke var alt som var like tydelig. Jeg gjorde derfor noen endringer i spørsmålene etter andre samling. Jeg bestemte meg for å utvide med to konkrete tilleggsspørsmål, og valgte å la spørsmålene også inneholde et tilleggsspørsmål om kropp for om mulig få tak i informantenes erfaringer av den kroppslige kunnskapen. Etter spørsmålet «Beskriv en situasjon der du er blitt oppmerksom på et konkret uttrykk for en verdi (positiv)» fulgte «Hvor i kroppen vil du plassere denne opplevelsen av verdi?». og etter spørsmålet «Kan du hente opp en erfaring der du blir møtt av en (for deg) dårlig verdi?», spurte jeg «Kan du

klare å kjenne hvor i kroppen den rammer deg?» (Vedlegg, s. 4 og 6). Det siste spørsmålet ser jeg i ettertid at strengt tatt var et ja/nei-spørsmål, men spørsmålene viste seg samlet å gi gode refleksjoner, så jeg beholdt dette i samme form. Jeg gjorde en feil i dette refleksjonsnotatet, og skrev spørsmålet om konkrete uttrykk for en positiv verdi to ganger. Ettersom to av informantene besvarte spørsmålet to ganger, men ulike svar, valgte jeg å beholde det slik, siden det viste seg å gi meg mer informasjon. Etter å ha lest gjennom refleksjonsnotatene etter andre samling, drøftet jeg skjemaene med kursholderen. Hun påpekte at jeg i spørsmålsstillingen: «hva var utfordrende ...» (refleksjons-notat de to første kurskveldene, se vedlegg 1) gikk ut fra at noe var utfordrende, istedenfor også her å stille det som et åpent spørsmål. Derfor endret jeg denne spørsmålsstillingen til *opplevde du at noe utfordret deg* i refleksjonsnotatet etter tredje og fjerde samling. Refleksjonsnotatet etter fjerde samling hadde i tillegg spørsmål som gjaldt kurset som helhet (Vedlegg 1 s.7).

Da intervensjonen var gjennomført med fire samlinger fordelt over to måneder og tilsvarende måneders egenøving med loggføring, ble loggbøkene samlet inn og transkribert.

3.5.2. Observasjon og intervju

Observasjon og intervju foregikk etter at alle de fire kurskvelder var avsluttet. Jeg forberedte meg til hver observasjon/ intervju ved å gjennomlese og analysere loggene og refleksjonsnotatene for den informanten jeg skulle møte. Jeg satte dem opp i ett samlet dokument i kronologisk sammenheng fra første til siste kurskveld, og så etter hva den enkelte informanten var spesielt opptatt av. Hva var utfordringene og fokusområdene til denne informanten, og hva er det jeg ikke forstår? På bakgrunn av dette noterte jeg meg noen forberedende refleksjoner i form av stikkord før møtet med informantene.

Observasjonssituasjonen ble bestemt av informanten, i samråd med meg. Mine kriterier for observasjonssituasjonen var at informanten var i en lederposisjon og ledet den samlingen/møtet/situasjonen som jeg skulle observere. En annen premis var at det skulle foregå ansikt til ansikt, ikke digitalt, samt at informanten måtte vurdere og avklare det etiske ovenfor de resterende tilstedeværende. Utover det, oppfordret jeg informantene til å velge situasjoner der de kjente seg trygge på oppgaven. Jeg observerte tre temmelig ulike situasjoner. En konfirmanttime, et ledermøte og en praksisveiledning.

Det var et mål for meg å være ikke-deltagende observatør, men observasjonssituasjonene var såpass ulike at det ble løst forskjellig fra situasjon til situasjon. I konfirmanttimen ble det unaturlig å ikke svare når ungdommene henvendte seg til meg, og i ledermøtet satt jeg ved samme bord, men på en annen kant, og fikk kaffe og småsnakket litt både før og etter møtet. I veiledningssituasjonen satt jeg delvis på siden av de tre involverte, men også her småsnakket vi før og etter. Jeg kjente i alle tre sammenhengene på at det ville påvirke situasjonen og individene i sterkere grad dersom jeg satt taus i et hjørne og noterte (Fangen, 2010, s. 77). Intervjuene baserte seg på observasjonen, og jeg ønsket å ha en pause mellom intervju og observasjon for å få noe tid til å reflektere og lese gjennom mine egne notater, dersom det var mulig. Samtidig ønsket jeg at det ikke skulle gå for lang tid, slik at observasjonssituasjonen skulle være friskt i minne for både meg og informanten fremdeles. Intervjuet med informant 1 ble gjort 30 minutter etter observasjonen og med informant 3 umiddelbart etter observasjonen. Ettersom jeg observerte informant 2 i en konfirmantsamling om kvelden, og informanten skulle rett videre til en gudstjeneste, ble intervjuet gjort morgenen etter. Jeg brukte feltnotater fra observasjonene for å kunne spørre konkret, som for eksempel: «La du merke til at du la armene i kors og lente deg bakover da du sa hei, - har du noen tanker om hvorfor du gjorde det?»

3.5.3. Semi-strukturert Intervju

I tillegg til intervjuguiden, hadde jeg gjort meg noen forberedende refleksjoner på bakgrunn av gjennomlesing av data fra hver av informantene. Disse hadde jeg med meg inn i observasjonene, men det var ikke slik at jeg «så etter» dette i situasjonene.

Alle intervjuene hadde samme åpningsspørsmål: Hva slags situasjon var dette?

Hvordan kjentes det å være deg i denne situasjonen? Hvordan tror du det kjentes å være de andre? Herfra beveget intervjuet seg dit informanten ville, innenfor de oppsatte områdene i guiden.

Mine forberedende refleksjoner i form av stikkord, for informant 1 var:

Forholdet mellom kontroll og tillit

At kroppen sitter på en kunnskap, når hun sovner og kjenner at hun trenger mer hvile.

Fra observasjon; det var ingen tydelige ting å gripe fatt i, annet enn at hun smilte mye.

Mine forberedende refleksjoner i form av stikkord, for informant 2 var:

Motstand mot logg og hjemmearbeid, vet du hva det kommer fra?

Fra observasjon: Jeg var nysgjerrig på opplevelser knyttet til mikrofonbruk.

Mine forberedende refleksjoner i form av stikkord, for informant 3 var:

Intuisjon, og ønske om å få tak i denne.

Hva tenker hen om nærvær?

Fra observasjon: det var ingen tydelige ting å gripe fatt i.

Alle de tre intervjuene foregikk i egne lukkede rom med bare informant og intervjuer til stede. Disse ble tatt opp på Audacity, og etter transkribering ble alle intervjuopptakene slettet. (Se semi-strukturert intervjuguide, vedlegg 3)

3.6. Dataanalyse

Problemstillingen og forskningsspørsmålene har bestemt hvilken metode jeg har valgt for både innhenting av empiri og analysearbeidet. I forskningsspørsmålene var jeg ute etter å finne kvaliteter ved praksisen og bevissthet rundt den. Min oppmerksomhet var rettet mot informantenes erfaringer; både erfaringene av verdier i egen praksis, og beskrivelsene av disse erfaringene. Gjennom å analysere dette ville jeg forsøke å finne spor av hvordan denne sensitiviteten eller bevisstheten kunne utvikles.

Dette begrunner en fenomenologisk analyse av empirien. Med utgangspunkt i dette var det to tilnæringsmetoder som virket hensiktsmessige. Ved hjelp av meningsfortetting (Kvale, 2015) ville jeg trekke ut fokuserte områder av informantenes erfaringer med intervensjonen og sin egen praksis, og for å få øye på og beskrive eventuelle endringer, har jeg brukt en narrativ tilnærming.

Jeg har mange ganger i arbeidet måttet gå tilbake til forskningsspørsmålene og problemstillingen, og så igjen til empirien. Dette har gitt en iterativ arbeidsmetode, med gjentatte analyserunder der teori og empiri har vært lest om hverandre og fram og tilbake. Det har vært et hermeneutisk arbeid, hvor delene har påvirket helheten og motsatt (Krogh; 2014 s. 24ff).

3.6.1. Validering

Rennstam og Wästerfors beskriver det å holde ut en viss mengde kaos som en nødvendig del av arbeidet. I tillegg til kaosproblematikken, har jeg møtt på et representasjonsproblem og et valideringsproblem (Rennstam og Wästerfors, 2015). Representasjonsproblemet handler om utfordringer i forhold til hvor representative funnene er. All empirien min kan ikke gjengis, noe av den må fremheves på bekostning av noe annet, og valget i hva skal jeg velge å gjengi og velge bort, har vært vanskelig. Hva er det mest representative? Er dette felles for alle mine tre informanter, eller er det bare en som sier det? Ikke minst har dette vært vanskelig arbeid fordi det ligger et tolknings spørsmål bak. Hvilken måte jeg har valgt å tolke på har påvirket hva som er mest representativt. Jeg har forsøkt å redegjøre for de ulike tolkningsmulighetene og hvilke ulike virkninger de har for funnene. Krogh påpeker også at de språklige uttrykkene i seg selv er en oversettelse: «språket er en fortolkning av tanker slik at de blir forstått av andre.» (Krogh; 2014 s. 13). I mitt materiale gir informantene uttrykk for at det er ekstra vanskelig å sette ord på følelser og kroppslige fornemmelser. Så desto vanskeligere ble det da når språket i tillegg er en fortolkning av disse.

Valideringsproblematikken handler om hvorvidt det er troverdig. Her har jeg tilstrebet at prosessen skulle være transparent, (se eksempel i figur 3). Jeg har forsøkt å vise mest mulig av hvordan jeg har tenkt, men har også valgt å la informantenes egne beskrivelser få relativt mye rom. Gjennom å beskrive analyseprosessen og dokumentere den så langt det er mulig har jeg forsøkt å gi leseren en mulighet til å følge min tankegang, men samtidig kunne komme til en annen konklusjon. Jeg har ønsket å ha en kritisk holdning til min egen analyse, og har forsøkt å synliggjøre alternativene, og argumentere for hvorfor jeg har valgt, alternativt ikke valgte dem, i redegjørelsen for funnene.

Analysearbeidet kjentes til tider kaotisk. Det beskrives godt som at man er midt i et puslespill hvor man har mistet esken og tegningen til slik resultatet skulle bli (Schøien 2011 s. 83). Ifølge Rennstam og Wästerfors (2015 s. 181) er dette en helt naturlig del av analyseprosessen. Utfordringene kan man håndtere ved å se på analyse som et håndverk. Det kreves

systematikk, men det krever også kreativitet. Prosessene består av tre viktige elementer som beskrives på en litt ulik måte hos Rennstam/ Wästerfors (2015) og Kvale (2001, Kvale og Brinkman 2015). Rennstam og Wästerfors bruker begrepene; sortere, redusere og argumentere (2015) mens Kvale og Brinkman bruker; konsentrere, kategorisere og tolke. Jeg har brukt alle disse elementene og mener begrepene utfyller og delvis overlapper hverandre. Jeg begynte med å sortere, for å synliggjøre de ulike delene i dette hermeneutiske arbeidet. Det finnes mange måter å sortere på, mange ulike deler. Hver kursdag er en del. Alle refleksjonsnotater, er en større del. Loggbøker er en del, og observasjon og intervju en annen. I tillegg er hver informant en del. Jeg systematiserte på denne måten først.

Første gjennomlesing og analyse av refleksjonsnotater og loggbøker dannet utgangspunkt for observasjon og intervju (se ovenfor). Hva jeg skulle se etter hos hver informant. Hva de tre informantene var mest opptatt av selv? Og hva de selv var nysgjerrige på i sin egen praksis? Den første lesningen i dette meningsfortetningsarbeidet, gjorde jeg induktivt. Jeg fikk meningsfortetninger som så gav meg utgangspunkt for å finne fokusområder. Disse fokusområdene ble utgangspunkt for den deduktive analysen.

Det betyr at etter at jeg hadde lest induktivt, og skrevet ned meningsfortetning og fokusområder (Kvale og Brinkman) leste jeg på nytt, men denne gangen deduktiv. Jeg leste for å se etter spesielle ting. Jeg så etter deres fokusområder, men også etter mine. Mine fokusområder var på hvilken måte beskrev de verdier? Hva forstod de som verdier? Endret denne forståelsen seg? Hva sa de om hvilke verdier som var viktige og mindre viktige. Hvor plasserte de følelsen av verdi i kroppen osv. Deretter så jeg etter oppmerksomhet. Hvor retter de oppmerksomheten sin? Hvordan beskrev de den? Et annet av mine fokusområder var nysgjerrighet. På hvilken måte kom nysgjerrigheten til uttrykk? Til slutt så jeg etter følelser, fant jeg noen spor av hvordan følelser og verdier hang sammen? Hvilken bevissthet hadde informantene rundt følelsene sine? Kunne de plassere følelsene i kroppen?

Metoden min ble altså en abduktiv analyse, fordi jeg vekslet mellom deduktiv og induktiv.

(Se eksempel på koding, vedlegg 4)

Helt til slutt i metodekapittelet vil jeg presentere de tre informantene mine, to menn og en kvinne:

Informant 1 er leder for praksisstudenter ved en helsefaglig høyskole. Den observerte situasjonen er en veiledningssituasjon mellom informanten, en student og denne studentens praksisveileder fra praksisstedet. Min informant er hovedansvarlig for begge de tilstedeværende på møtet. Tilsvarende veiledningssituasjoner for denne studenten finnes sted en gang pr semester. Sekvensen varer ca en time.

Informant 2 er menighetsprest. Den observerte situasjonen er en konfirmanttime med ca 30 konfirmanter og 15 ungdomsledere i alderen 15-20 år. Konfirmanttimen forgår i et relativt lite rom på grunn av et minnesamvær i menighetssalen som tradisjonelt ble brukt til konfirmanttimer. Presten er inne for å ha tre timer med konfirmantgruppa i løpet av semesteret. Jeg observerer den første av disse. Timen varer 75 minutter.

Informant 3 er avdelingssjef i en stor rehabiliteringsinstitusjon. Situasjonen jeg observerte var et ledermøte, med informanten og underordnede enhetsledere. Et møte som finner sted annenhver uke. Møtet varer omtrent en time.

For å anonymisere informantene omtales de i det følgende som hen.

4. Funn

Som utgangspunkt for studien har jeg pekt på at vi vet at emosjoner er viktige i verdier (Kratz, Flores, Chandler, 2020). Alle informantene i studien bekrefter at verdier henger sammen med emosjon og at det å reflektere over verdier, vekker følelser. Alle informantene svarer over middels på avkrysningen om de har oppdaget at de har noen verdier de ikke liker (Refleksjonsskjema etter siste kursøkt), og to av tre gir nest høyeste poengsum til at de har fått en økt bevissthet på hvilke verdier de har «for praksis». Alle tre sier at de har fått en økt bevissthet på hvilke verdier de uttrykker i praksis, og de sier at intervensjonen har gitt dem en større innsikt i hvilke verdier de har som intensjon å uttrykke. Allikevel er det vanskelig å få tak i verdiene sine: «Jeg synes det er vanskelig å finne verdier, jeg synes det er kjempevanskelig å sette ord på de» (Informant 2, intervju s. 2). Vi har også sett at forskning viser at det trengs en sensitivitet for å få tak i forholdet mellom intensjonen og praksisen hos ledere (Aadland 2010), noe jeg kaller praksis-sensitivitet. Men vi vet lite om hvordan vi kan få tak i emosjonene, og hva en praksis-sensitivitet består i.

4.1. Oppmerksomt nærvær bidrar til praksis-sensitivitet

Informantene opplever at det er en forbindelse mellom praksis-sensitivitet og oppmerksomt nærvær. Etter siste kurskveld svarer alle at de har fått økt bevissthet om hvilke verdier de har i praksis. To av tre gir høyeste poengsum på spørsmålet om de er blitt mer nysgjerrig på forholdet mellom verdiene de sier og tror at de har, og verdiene de faktisk uttrykker i praksis. Intervensjonen ser ut til å ha økt informantenes praksis-sensitivitet gjennom økt bevissthet og oppmerksomhet om forholdet mellom verdier som intensjon og verdier som praksis. Informantene opplever det positivt for sin egen del: «Det er nysgjerrighet på denne sensitiviteten det handler om i stor grad for min del. Jeg har en egeninteresse i akkurat dette fordi jeg får det bedre hvis jeg [...] lærer meg mer om dette» (In. 2, Intervju s. 9). og uttrykker «taknemlighet for at jeg får være med [...] oppdaget at jeg likte det veldig godt» (In. 1, Refleksjoner etter første samling). Informant 3 har et ønske om å bli bedre kjent med intuisjonen sin, for å kunne bruke den i jobben, slik «at jeg kanskje også utfra intuisjonen klarer å tyde litt hva det er det handler om [...] kunne påpekt at nå føler jeg eller nå opplever jeg at

det er sånn, er det riktig forstått eller? Altså jeg kunne ha agert på det på en eller annen måte fått løftet det opp» (Informant 3, Intervju s. 9)

Alle informantene beskriver øvelsene som bevisstgjørende og utfordrende, uten at de knytter det til enkeltøvelser: «Jeg kan ikke akkurat si at det er den eller den øvelsen, det var i bevisstgjøringen og alle øvelsene vi gjorde» (Intervju informant 1, s. 14). Nærværøvelsene setter i gang grunnleggende prosesser i dem selv: «Det er jo derfor jeg tror jeg blir mer og mer interessert i disse tinga [...] det er jo nettopp hvordan klare å være tilstede i sitt eget liv» (Informant 2, intervju s. 9). Informant 1 gjennomfører gjerne øvelsene mellom samlingene, og erfarer at de gir en distanse til egne tanker: «... når du sitter ned og er stille i meditasjonen [...] kommer tanker opp og så ser jeg på den tanken og så tenker jeg; tenker jeg sånn?? [...] jeg kan liksom ha tanken foran meg, og så kan jeg si; hvor kommer den tanken fra?» (Informant 1 Intervju s.14). De to andre informantene reagerer med å sette grenser for hvor langt de vil gå inn i det:

«En ting som blir formidlet i det kurset er å lære seg å kjenne etter hva kroppen gir for slags signaler. Mens jeg føler nok at jeg jobber litt i motsatt retning. Altså jeg prøver å lære meg å ikke tolke hva som skjer i kroppen hele tiden.» (Informant 3, intervju s. 12),

eller å ikke ville gjøre øvelsene alene:

«Hvis jeg skal sette meg ned på kveldstid når jeg er ganske sliten og åpne opp for at hodet kan fylles av hva som helst, og skal drive med [...] den type sensitivetsøvelser uten å ha noen rammer på det, altså uten at jeg kan prate med noen etterpå, da er det ikke nok for meg å ha en liten bok jeg skal skrive ned ting i» (Informant 2, intervju s. 9).

4.1.1. Betydningen av hvor oppmerksomheten styres

Gjennom spørsmålene rettes informantenes oppmerksomhet mot ulike erfaringer, og måten spørsmålene blir stilt på viser seg å være vesentlige for hva informantene kommer i kontakt med. Det er to ting jeg har funnet som vesentlige i utviklingen av praksis-sensitivitet. Det ene er at de blir satt på spor av emosjoner, det andre er at spørsmålene omfatter erfaringen til den som utsettes for praksis. De spørsmålene som stilles, bidrar til å styre informantenes oppmerksomhet. For å gjøre dette tydelig vil intervju spørsmålene inkluderes i noen av situatene videre.

I refleksjonsnotatet etter avsluttende kurs bekrefter ingen av informantene at de synes det er vanskelig å sette ord på følelsene sine. Det å sette ord på følelser er allikevel noe annet enn å få tak i dem. Det er et mål i livsstyrketrening å få tak i den emosjonen som ikke er bevisstgjort også. Det er vesentlig å rette oppmerksomheten mot kropp for å få tak i det emosjonelle, og materialet viser at informantene ikke synes det er lett å få kontakt med følelsene: «... jeg får den observatør holdningen til mest tanker, for jeg har ikke så kontakt med følelsene. (Informant 1 Intervju s.14)

I intervjuet blir Informant 1 spurt om opplevelsen sin av nærværøvelser. Man kunne kanskje tenke at dette ville bringe dem til kropp og emosjon, fordi selve nærværøvelsen handler om å få kontakt med det. Allikevel synes det som dette ikke er nok. Informant 1 svarer kognitivt, med det som er bevisstgjort og har et språk. Og erkjenner at det er vanskelig å få kontakt med følelsene. Spørsmålet hjelper ikke til å få kontakt med emosjonene, fordi det ikke får informanten til å kjenne etter det kroppslige og følelsesmessige.

Det ser ut til at spørsmål som har en form som setter fokus på kropp og følelser; - hvordan kjennes det å si det? - Kjenner du det et bestemt sted i kroppen? - Du holder deg på brystet når du sier det, aner du hvorfor? kan føre til slik refleksjon. Men det viser også at hvis spørsmålene ikke styres mot kropp og emosjon, så blir informanten i det kognitive.

Dette viser at informantene gjennom å få tak i egne emosjoner og perspektivet til den som utsettes for praksis, utvikler en mer nyansert forståelse av de verdiene som formidles gjennom praksis.

Betydningen av at spørsmålene retter oppmerksomhet blir særlig tydelig i intervjuet med Informant 1. Her skjer noe i samtalen etter observasjonen, som gjør det vanskelig å skille intervjuet fra intervensjonen. Informanten beskriver intervjuet som lærerikt og utfordrende, og ønsker seg «en sånn samtale etter hver samtale». I analysen av intervjuet registrerer jeg at jeg tar i bruk veiledningsmetoden fra livsstyrketrening i spørsmålstillingen, i større grad enn jeg hadde planlagt. Intervjuet skiller seg fra et vanlig intervju i at jeg forfølger temaene, bruker åpne spørsmål og ufullstendige setninger og spør inn til kroppen: «Hvor kjenner du det?». Den bevisstgjøringen som skjer med informant 1 gjennom intervjusamtalen gjør at den fungerer som noe i retning av en refleksjons- eller veiledningssamtale. Her er et eksempel fra der informanten snakker om frykten sin for å fortelle studentveilederen på praksisstedet at denne ikke gjør en god nok jobb:

informant 1: Nei, jeg er så redd for å provosere, krenke, gi en opplevelse av at hun ikke er bra nok. Men det er hun jo ikke. Jeg merker at det er litt sånn *pleasing*.

K: hvordan kjennes det å si det.

informant 1: Ekkelt rett og slett.

K: hvor kjenner du det?

informant 1: Ja jeg kjenner det her og litt sånn (latter) (peker på brystet og magen). Og litt guffent inni der..

K: ... nå peker du på brystet og magen

informant 1: Ja, jeg kjenner det i brystet og kjenner at det sprer seg litt ut i magen. Og jeg bare kjenner at det er så lærerikt. Virkelig. Man burde jo hatt en sånn samtale etter hver samtale. Og jeg utfordret studenten til å reflektere ... Jeg må jo utfordre meg selv på det.

(informant 1, intervju s. 6)

Det å utfordres til å kjenne etter, beskrive hvilke følelser som bringes fram og hvor i kroppen det kjennes, får Informanten til å reflektere over hva det er å reflektere: «jeg utfordret studenten til å reflektere ... Jeg må jo utfordre meg selv på det». Gjennom spørsmålene utfordres informantene til å lytte til sin egen kropp og trekke konklusjonene selv. På den måten inkluderes både den kognitive og emosjonelle kunnskapen informantene har, og refleksjonen bidrar til å bevisstgjøre det. Jeg ser at i en alminnelig intervjusituasjon stilles spørsmål for å få tak i det informantene vet, mens jeg er opptatt av å få tak i det de ikke vet også, jeg er opptatt å hjelpe dem å få tak i.

Dette er veiledningsmetodikk innenfor livsstyrketrening, og jeg kommer tilbake til dette i drøftingen.

4.1.2. Å rette oppmerksomheten mot emosjoner og kropp

Som vist ovenfor, er det å stille spørsmål inn til kroppen sentralt i livsstyrketrening, og informantene blir utfordret på å kjenne etter både intuisjon og emosjoner som ikke er bevisstgjort. For å få tak i den ubevisste kunnskapen rettes oppmerksomheten mot kropp og følelser. I øvelsene ble informantene utfordret til å kjenne spesielt etter i kropp og følelsene sine, og informant 2 beskriver betydningen kroppen har for kunnskap slik:

... det er noe med den praksis-sensitiviteten som er veldig tett på min sårhet, det er veldig tett på min egen erfaring av det som er vondt. Som jeg vil lære meg å leve med. Og heller ha som en ressurs enn en byrde. Eller at det i hvert fall ikke tar så stor plass da. Og det tror jeg jo gjelder for veldig mange, at man får en nysgjerrighet på dette fordi man er et følende menneske, med levende erfaringer som sitter i kroppen. (Informant 2, intervju s. 10)

Det «å kjenne etter» i kropp og følelser er en spørsmålstilling informantene er blitt kjent med gjennom intervensjonen. Tilsvarende spørsmål finnes i refleksjonene etter andre, tredje og fjerde samling, der de to utfordringene «Beskriv en situasjon der du er blitt oppmerksom på

et konkret uttrykk for en verdi (positiv)» og «Kan du hente opp en erfaring der du blir møtt av en (for deg) dårlig verdi» har oppfølgings-spørsmålene: Hvor i kroppen vil du plassere denne opplevelsen av verdi/ Kan du klare å kjenne hvor i kroppen den rammer deg? (Vedlegg 1). I intervjuet stilles noen av spørsmålene på samme måte, som her i intervjuet med informant 3:

Informant 3: Jeg savner kanskje av og til bli møtt med litt mer forståelse (snakker om sjefen sin). Så ja det er nok et savn ja.

K: Klarer du si noe om hvor du kjenner det?

Informant 3: Sånn fysisk?

K: Ja

Informant 3: det synes jeg er litt vanskelig, men det handler nok om nei.. en følelse av at du ikke er kanskje helt sånn som forventet eller som ikke helt optimal på en måte.

K: kjenner du det noe sted i kroppen ...?

Informant 3: Ja [...] når ting er kjipt og du kommer og håper å få litt forståelse og støtte [...] Det blir surrende mye i bakhodet så jeg føler at den neste uka så går jeg og prøver å gjøre jobben min fortsatt, men at det liksom får en sånn «går og kverner på noe» hvis du har opplevd den følelsen?

K: Blir det en sånn følelse av å ikke strekke til i hans øyne?

Informant 3: Ja kanskje på en måte, men ikke sånn prestasjonsmessig, men det handler mer om som person ... (Informant 3, intervju s. 3)

Her fører spørsmålene ikke nødvendigvis til konkrete kroppslige svar, men svarene viser at informanten får tak i følelsesmessige erfaringer. Informanten får spørsmål når det gjelder forholdet mellom rasjonell tenkning og intuisjon, og om det beste er å være rasjonell, og svarer: «Nei, og det er kanskje det som er litt av problemstillinga da. At jeg føler vel av og til at jeg skulle kunne stolt litt mer på den følelsen jeg får når jeg for eksempel sitter på en rapport på morgenen [...] en sånn følelse av at det er et eller annet og at jeg kanskje også utfra intuisjonen klarer å tyde litt hva det er det handler om, men så tørr jeg ikke helt å liksom agere på det, fordi jeg kan jo ikke underbygge det hvis noen spør ...» (Informant 3 intervju s.). Her snakker informanten om intuisjon, som både er bevisstgjort og har et språk, men som informanten allikevel ikke tør å ta i bruk fordi det ikke er mulig å argumentere for det.

Informant 2 plasserer sin erfaring helt konkret, kroppslig:

... det var vel egentlig bare hele ryggmargen min, det lå der da. Sånn er det å være homo. Punktum.

K: Hva gjorde det med deg?

Informant 2: Nei det har gjort, [...] jeg har ingen steder hvor jeg i utgangspunktet tenker at jeg er like mye verdt som alle andre. Selv om jeg vet det, intellektuelt sett.

(Informant 2, intervju s. 7)

Kroppslig erfarer Informant 2 å ikke være like mye verd som andre, selv om den intellektuelle forståelsen er tilstede.

Det synes som informant 1 i intervjusituasjonen i etterkant av observasjonen blir bevisst intuitive følelser fra den observerte situasjonen. Informanten beskriver en følelse som det ikke umiddelbart er lett å sette ord på:

... jeg fikk en litt sånn ubehagelig følelse av at jeg, hvordan skal jeg sette ord på det ... eh ... et eller annet i meg gav meg en følelse av at jeg liksom dilla med henne. Jeg fikk en guffen følelse og jeg vet ikke hvordan jeg skulle fått det til på en annen måte. (Informant 1, intervju s. 11)

Det å gå tilbake til og forfølge de intuitive erfaringene bidrar til dypere kunnskap og innsikt om forholdet mellom intensjoner og praksis, der avstanden mellom verdien som faktisk ble formidlet i praksisen og den verdien informanten ønsker å formidle blir tydelig. I denne undersøkelsesprosessen spør intervjuer om den intuitive opplevelsen ble bevissthet underveis i den observerte situasjonen, og informanten svarer: «jeg hadde en opplevelse av at hun (studentens praksisveileder), midt inni der, ble litt fjern og så måtte jeg hanke henne litt inn» (Informant 1, intervju s. 3). På oppfølgende spørsmål senere i intervjuet svarer informanten :

... det var et eller annet som gjorde at jeg følte jeg mistet litt kontakten med henne. Jeg husker ikke akkurat, det var litt uti der, og jeg merket at jeg stoppet litt opp og prøvde å hanke henne inn. Jeg tror jeg spurte noe sånt som dette; hva tenker du om dette eller noe sånt no ... Jeg husker ikke akkurat hva jeg sa ... (Informant 1, intervju s. 11)

Informanten tar tak i opplevelser som intuitivt har kommet opp underveis i veiledningssituasjonen, men som ikke blir bevisste før i intervjusituasjonen etterpå, og som fremdeles er relativt språkløse. Informanten beskriver egentlig en prosess av å få tak i intuisjonen sin, noe som skaper frustrasjonen over å mangle både språk og ikke kjenne igjen sine egne verdier. Informant 1 fortsetter allikevel å utfordre seg selv til å kjenne etter ved hver ny innsikt, og aksepterer langt på vei at det er ubehagelig.

4.1.3. Å rette oppmerksomheten mot den som utsettes for praksis (perspektivering)

Når informantene retter oppmerksomheten mot den som utsettes for praksis, finner alle tre at det ikke er noe automatisk samsvar mellom den verdien praksisutøver har som intensjon å

uttrykke, og den verdien som oppfattes av den som utsettes for praksis. Dette ser ut til å være en ubevisst, intuitiv opplevelse av verdier som de ikke umiddelbart anerkjenner at de har. Empirien viser at selv om de rammes og blir påvirket gjennom verdien i praksis, er de klar over at de intenderte, bevisste verdiene kan være noe annet. Dette kan beskrives som en verdikonflikt på et ubevisst plan, noe jeg kommer tilbake til i neste kapittel.

Jeg har funnet at det er vesentlig for å bli praksis-sensitiv, at informantene retter oppmerksomheten mot verdiene som uttrykkes i praksis. Det kommer til syne et mønster i empirien, av at alle de tre informantene først får tak i dette ved å rette oppmerksomheten mot verdier de har vært utsatt for selv gjennom andres praksis. Gjennom å få tak i og anerkjenne at erfaringene av verdier de oppfatter i andres praksis påvirker dem, begynner de å reflektere over seg selv som praksisutøvere. De blir klar over at verdier kan være ubevisste, og kan åpne for at den verdien andre utsettes for gjennom deres praksis ikke er den verdien de har ønsket å formidle. Erfaringen av verdier gjennom andres praksis er utgangspunkt når de retter oppmerksomheten mot verdiene i den praksisen de selv utsetter andre for. Informant 1 starter denne prosessen allerede i intervusjonen, med refleksjoner over verdier hen har vært utsatt for i barndommen: «Etter øvelsen med å tegne *Det viktige i min barndom* er jeg mer bevisst på hva som gjør meg stresset. I dag kom jeg 10 min for sent til far og jeg kjente meg så fysisk og psykisk dårlig på grunn av det. En verdi (fra barndommen) var: Vær presis! Noe jeg sjelden er.» (Informant 1, logg periode 1).

Hos informant 2 og 3 finner jeg det uttrykt i intervjuet, der informantene reflekterer over hvordan praksis de utsettes for av henholdsvis sin leder (Informant 3) og sine kolleger (Informant 2) har betydning for den verdien som erfares. Begge informantene beskriver situasjoner der de utsettes for praksiser som intuitivt erfares utfordrende. Informant 3 reagerer på lederens praksis: «jeg kjenner det nok, det er en sånn frustrasjonsfølelse (...) Det blir surrende mye i bakhodet så jeg føler at den neste uka så går jeg og prøver å gjøre jobben min fortsatt (...) jeg føler at jeg ikke strekker til, altså at jeg har noen manglende evner» men forklarer praksisen med at lederens intensjon er en annen: «det er nok bare hans måte å respondere på, som ikke er noe negativt, eller (ikke) ondskap i det altså» (Informant 3, intervju s. 3). Hos Informant 2 kommer det også til syne en konflikt mellom det kollegene mener: «Selv folk jeg er uenig med teologisk mener jo at jeg er like mye verdt, selv om jeg er annerledes» (Informant 2, intervju s. 7) og deres praksis:

[...] det er så vanskelig for dem å møte meg, fordi de skjønner plutselig hvem teologien deres rammer. Men jeg må forstå at de har vokst opp sånn, så de vil gjerne ha min velsignelse på at de ikke ønsker å velsigne meg. Og det har jeg liksom tenkt, ja det må de jo få. Eller okey, sånn er det. Men det er jo en overgrepssituasjon.

K: men har du gitt dem det?

Informant 2: Ja, alltid. Alle har fått det. (Ibid)

Felles for disse informantene er at de lar den intenderte verdien, verdien for praksis som de antar at praksisutøver har, veie tyngre enn opplevelsen av verdien de erfarer i praksis.

Informant 1 retter oppmerksomheten mot verdiene i den praksisen andre utsettes for i intervjuet i etterkant av observasjonen: «Jeg tror at tanken min om at veileder ikke skulle føle seg tråkket på, har ført til at jeg antageligvis har tråkket på henne. Undervurdert henne og overbeskyttet henne til syvende og sist» (Informant 1, s. 4). Situasjonen jeg observerer er en veiledningstime for en første-års student, der denne skal få vite hvordan hun ligger an i forhold til studiets progresjon. Praksisveilederen snakker dårlig norsk, noe informanten er klar over at frustrerer studenten og fører til dårligere læring for denne. I Intervjuet i etterkant av observasjonen gjør informanten følgende refleksjon:

... jeg tok hennes (veilederens) sårbarhet og [...] i og med at hun ikke er så god i norsk, gikk over det som egentlig er min forpliktelse, som er å ivareta studentens vurdering. Og jeg ser nå at jeg hadde fokus på å ikke tråkke veilederen på tærne. Og da gjør jeg vel egentlig noe jeg ikke er så veldig stolt av. Fordi mitt syn på veiledning er jo at jeg tror på at hun innehar en styrke til å få utfordret sine tanker og ideer og jeg tror jo at det ligger potensiale til vekst og utvikling hos henne, og det syns jeg ikke at jeg nå ivaretok. Jeg syns egentlig at mitt menneskesyn, når jeg snakker om det sånn nå, ble litt avslørt. Jeg tenkte; stakkars deg jeg kan jo ikke gjøre noe annet enn å jatte med deg [...] for at jeg ikke skal krenke deg på noen måte, og det er jo egentlig ganske krenkende. (intervju informant 1, s. 7)

Informant 1 er blitt oppmerksom på at det er en avstand mellom det menneskesynet (verdien) hen har som intensjon å uttrykke, og det menneskesynet (verdien) hen avslører at praksisen faktisk kan erfares å uttrykke. Informanten gir videre uttrykk for å ville beholde den intensjonen og det menneskesynet vedkommende hadde, selv om praksisen gav uttrykk for noe annet. Informanten beskriver videre et ønske om å endre praksis:

Jeg hadde ikke tenkt at jeg skulle tenke så mye på dette etter den samtalen. Men det er det som fremtrer for meg nå, fordi det er jo verdiladet da. Altså [...] jeg syns det er veldig tøfsji tema. Jeg har for liten erfaring med hvordan det går hvis jeg er mer direkte. Men det har jeg lyst til å prøve. Det kjenner jeg meg veldig inspirert til nå. (Ibid s. 7)

Informanten tror ikke at studenten tør å si ifra til veilederen sin om utfordringen knyttet til språk, etter den veiledningssamtalen som nettopp er gjennomført:

Nei det tror jeg ikke. For jeg har jo ikke vært noe eksempel på det. Og jeg tenker at viss alle velger alltid å ta det valget jeg gjorde nå, så vil jo ikke dette kunne utvikle seg så veldig, da blir det bare (til at) vi tørr ikke å snakke om det. Jeg har ikke turt å snakke om det og da oppdrar jo jeg, jeg er jo et forbilde for studenten: vi bare smiler, smiler til henne og så smiler vi litt til hverandre. Det er jo ikke bra. (Informant 1, intervju s. 7)

At informanten ikke er tydelig, gjør det vanskeligere for studenten å være tydelig. Fordi informanten ikke våger å ta tak i det, er det lite sannsynlig at studenten vil våge det, noe som antyder at dette også vil påvirke studentens videre praksis. Informant 1 tar et oppgjør med sin egen intensjon, tar ansvar for betydningen av praksisen sin og bekrefter at praksis må endres.

Informant 2 reflekterer over hvordan verdiene i praksis kommer til syne i praksis overfor konfirmantene på denne måten:

... plutselig innså jeg at det jeg forkynner henger jo egentlig ikke sammen med det jeg tenker om meg selv. [...] Og dette kan det hende at kom til syne i går, at jeg i den undervisningen prøver å utvise denne rausheten, men der også blir det jo litt for mye. For det blir jo ikke et trygt rom for alle sammen av den grunn. Nei jeg klarer ikke fullføre dette resonnementet.. (Informant 2, intervju s. 7 og 8)

Utdraget viser hvordan Informant 2 utforsker praksisen og verdiene sine, og reflekterer rundt om rausheten overfor ungdommene ikke nødvendigvis oppleves som raushet, men blir utrygt, og med det begrensende.

Informant 3 gir uttrykk for et ønske om å møte sine ansatte med en annen praksis enn sin egen leder, som gir informanten «en følelse av at du ikke er helt sånn som forventet. Ikke helt optimal på en måte». Informanten begrunner det med ulikhet i syn på ledelse, og sier om sin leder at «han har nok et litt annet syn på rollen som leder enn det jeg har. Så det kan kjennes litt som en karakterbrist av i hvert fall hva som er hans oppfatning av hva som er en optimal leder da»

Informanten beskriver sine verdier for egen lederpraksis slik:

Jeg tror nok at hvis jeg skal peke ut en verdi som er litt viktig for meg å utstråle, eller signalisere i dette møtet, så er det å gi en følelse av at vi er på lag da, selv om vi kan være uenige om mange ting. Jeg ønsker i alle fall å signalisere at jeg har en grunnleggende tillit, og at jeg setter pris på dem. [...] Kanskje gir det litt trygghet for dem, at når de syns noen ting er vanskelig så har de en leder som skjønner at ting kan være vanskelig. For det opplever kanskje jeg innimellom at kan være vanskelig, når jeg står i ting som er vanskelig og kommer til min leder også er det kanskje ikke helt den forståelsen for det. [...] det er viktig for meg at i hvert fall de jeg leder opplever at ikke jeg er sånn. (Informant 3, Intervju s.2)

4.1.4. Betydningen av en vurderingsfri arena

Alle informantene gir positive responser på kursene, og de opplever nærværs-øvelsene og kurslederens måte å lede dem på som trygg. Dagen etter første samling skriver Informant 1 i loggen: «Full av inntrykk fra kvelden før! Hva kommer det av at jeg sovner/dupper av under denne meditasjonen? Stemmen? Den som sier at her kan det ikke feiles, ikke gjøres noe galt - og dermed slapper jeg helt av» (Informant 1, logg). Her beskriver informanten hvordan både det som sies og måten det sies på skaper trygghet og hvile, og knytter det til at ingenting vurderes som riktig eller galt, rett eller feil. Et eksempel fra den andre kursøkten bidrar også til denne opplevelsen for informanten. Informant 1 kommenterer kurslederens reaksjon på Informant 3 sin kritikk av kurset på andre kurskveld, og skriver i loggen etter denne kurskvelden:

Ble imponert over hvordan kurslederen møtte den kommentaren så rolig og åpent, uten noen form for fordømmelse eller behov for å finne en rask løsning på den uttalelsen som kunne oppleves som både en kritikk av kurset eller «et lite rop om hjelp». Det med å respektere at noen ikke liker det en selv liker, at noen erfarer noe helt annet enn en selv erfarer uten å da bli opprørt, skuffet, sint eller frustrert. Vise den andre tillit ved å stole på at de klarer seg. (Informant 1, logg periode 2)

Her stiller Informant 3 spørsmål til selve kurset: hva skal vi med dette? Kursleder svarer etter livstyrketrenings veiledningsmetode, med å stille åpne spørsmål tilbake og ikke vurdere utsagnet, men be informanten om å utdype, og samtidig anerkjenne frustrasjonen som ligger i spørsmålet. Måten denne deltakeren møtes på i gruppa, påvirker hele gruppa. Den samme situasjonen beskrives nøkternt av informant 3 i refleksjonsnotatet etter samme kursøkt: «Jeg syns også det er utfordrende å forstå hva målet med dette er.» Selv kommenterer ikke informanten kursleders respons, men ved å skrive om det i refleksjonsnotatet bekrefter erfaringen av at det er rom for å gi uttrykk for dette. Informant 1 er «imponert» over at kurslederen ikke går i forsvar eller vurderer informant 3 sin kommentar, og dette trekkes fram både i loggen og refleksjonsnotatet etter samlingen, og det nevnes spesifikt i intervjuet som «utrolig bra». Kurset beskrives av Informant 1 som å være en slags vurderingsfri sone. Basert på informantenes ulike beskrivelser kan en slik vurderingsfri arena beskrives som et sted der ingenting av det som kommer opp er feil eller galt, der alle opplevelser og reaksjoner møtes

uten noen form for fordømmelse, og der det er ro til å kjenne etter uten å skulle presses til å finne raske løsninger.

En teknikk i denne sammenhengen er å stille spørsmålene med ufullstendige setninger og utgangspunkt i det som informanten selv har sagt:

I: Nå kjenner jeg at dette var egentlig litt alvorlig ...

K: ...at det var litt alvorlig ...

I: ... at jeg opplever at jeg har tatt et litt galt valg ... og jeg tror det er emosjonelt styrt ... altså at frykten for å såre en gikk over egentlig litt rasjonell tenkning; - hva er hensiktsmessig her.

K: ... og da tenker du frykten ...

I: ... for å spørre hvor mye norsk hun egentlig forstår? At hun ville blitt forlegen ...

(Informant 1, intervju s.4 og 5)

Ufullstendige setninger gir mulighetene for ytterligere presisering. Gjennom at informanten presiserer erfaringen på bakgrunn av spørsmålene, kan informanten selv få utforske sin egen praksis. At rommet oppleves ikke-vurderende betyr allikevel ikke at ikke informanten vurderer sin praksis, men at informantene fristilles i forhold til å «stå for» den verdien som uttrykkes i praksis, og isteden får hjelp til å utforske praksisen med sikte på å finne ut hvilken verdi den faktisk oppleves å uttrykke for den som utsettes for den. Det ser ut til å ha betydning at informantene får lov til å utforske praksis i rommet av at det er praksis, og at intensjonen kan være noe helt annet.

5. Drøfting

Med bakgrunn i tidligere forskning på verdier i praksis (Aadland 2010, Eide & Eide, Gehman, Wright) har jeg i denne studien ønsket å undersøke nærmere gapet mellom de verdiene vi har som intensjon for handlingene våre, og de verdiene vi faktisk gir uttrykk for i praksis. For å sette ledere i stand til å identifisere og handle reflektert i møte med dette gapet, har jeg med utgangspunkt i begrepet action-value-action-sensitivity (Aadland, s.461), valgt begrepet praksis-sensitivitet. Dette har jeg definert som evnen til å sanse og legge merke til nyanser i reaksjoner og følelser som framkalles i møte med en relasjonell praksis. Alle de tre lederne som har vært informanter i studien har deltatt i en intervensjon i form av et kurs i oppmerksomt nærvær med faglig forankring i studiet livsstyrketrening (se metodekapitlet). Her vil jeg drøfte funnene i studien med utgangspunkt i forskning omkring oppmerksomt nærvær (de Vibe, Singer, Lazar) og kunnskap om betydningen av intuisjon og kognisjon, kropp og emosjon (Kahneman 2013, Brown 2006, Kraatz et al. 2020).

Jeg vil begynne med å ta for meg de to forskningsspørsmålene, som jeg svarer på under ett.

- På hvilken måte kan trening i oppmerksomt nærvær påvirke lederes bevissthet om egne verdier og egen praksis?
- På hvilken måte fører en slik bevissthet til sensitivitet overfor forskjellen på verdier for praksis og verdier i praksis?

Deretter vil jeg drøfte betydningen av praksis-sensitivitet for ledernes praksis og tilslutt peke på hvilken betydning utviklingen av praksis-sensitivitet kan ha for verdibasert ledelse i en organisasjon.

5.1. På hvilken måte kan trening i oppmerksomt nærvær påvirke lederes bevissthet om egne verdier og egen praksis, og på hvilken måte fører en slik bevissthet til sensitivitet overfor forskjellen på verdier for praksis og verdier i praksis?

Studien viser at øvelsene i oppmerksomt nærvær satte i gang grunnleggende prosesser og beskrives som bevisstgjørende og utfordrende. Intervensjonen skaper nysgjerrighet og kunnskap om oppmerksomt nærvær. Lederne blir utfordret på å kjenne etter intuisjon og emosjoner som ikke er bevisstgjort gjennom spørsmålene som stilles. For å få tak i den ubevisste kunnskapen rettes oppmerksomheten mot kropp og følelser. Lederne bevisstgjøres på sine egne verdier og på sin egen praksis gjennom prosessen av ulike nærværøvelser og

refleksjon, og studien viser at alle lederne opplevde at det var en forbindelse mellom oppmerksomt nærvær og praksis-sensitivitet. De bekrefter at de har fått en større bevissthet om egne verdier og egen praksis, og de bekrefter at de er blitt klar over at det kan være en avstand (et gap) mellom de verdiene de har som intensjon (verdier *for* praksis) og de verdiene de uttrykker gjennom handlinger (verdier *i* praksis).

Lederne utvikler en mer nyansert forståelse av de verdiene som formidles gjennom praksis gjennom å få tak i egne emosjoner og kroppslige reaksjoner. Dette ser ut til å være en ubevisst, intuitiv opplevelse av verdier som de ikke umiddelbart er klar over at de har. I intervensjonen inkluderes det emosjonelle i refleksjonen omkring verdier. En forutsetning for å bli klar over disse verdiene er en opplevelse av å bli møtt med en åpen, ikke-vurderende, anerkjennende holdning, noe som beskrives som en vurderingsfri arena.

I øvelsene rettes oppmerksomheten mot den som utsettes for praksis, gjennom perspektivering. Det at oppmerksomheten rettes mot erfaringen av å utsettes for praksis, ser ut til å spille en vesentlig rolle i det å bli praksis-sensitiv. Evnen til å se seg selv utenfra gir ny innsikt, og det å sette seg inn i hvordan det kjennes for den andre krever at en først har øvet opp evnen til å kjenne etter hvordan praksis kan ramme en selv. Empati kan beskrives som «evnen til å observere fra den andre personens perspektiv» (Brown 2006, s. 47). Lederne bevisstgjøres på forskjellen mellom verdier *for* og verdier *i* praksis og bevisstgjøres på hvilken betydning praksis faktisk har, gjennom å reflektere rundt hva det gjør med dem å utsettes for praksis. For å få tak i dette ser det ut til å være et mønster av at oppmerksomheten først rettes mot erfaringen av å selv oppleve praksis, deretter til hvordan deres praksis oppleves av den som utsettes for den.

Erfaringen av avstand mellom den verdien de hadde som intensjon å uttrykke, og den verdien de avslørte at praksisen faktisk kunne erfares å uttrykke, førte til at lederne endret eller ønsket å endre praksis. Når lederne møtte stor avstand mellom den verdien en praksis-utøver hadde som intensjon å uttrykke, og den verdien de oppfattet av som utsatt for praksisen, la de mest vekt på verdien *for* praksis som de antok at praksis-utøver hadde, selv når de opplevde verdiene *i* praksis som krenkende. Dette kan beskrives som en verdikonflikt på et ubevisst plan.

Studien viser at oppmerksomt nærvær kan være en måte å utvikle praksis-sensitivitet på, men jeg kan ikke med bakgrunn i denne studien si at det er den eneste måten.

5.2. Hva kan praksis-sensitivitet tilføre verdiprosess modellen og verdibasert ledelse

Verdier som resultat av intensjoner, er praksis. Denne studien viser at de verdiene som er resultat av praksis ikke alltid er i overensstemmelse med intensjonen. En av de tingene som knoter det til for meg er at jeg klarer ikke få tak i hva verdier for praksis og verdier i praksis betyr for Aadland. Jeg spør etter den praksisen de har utført og hvordan praksisen virker, oppleves og erfares, men det forblir uklart om de spør etter hvordan praksisen oppleves av den eller de som utsettes for denne praksisen (Eide & Eide, 2008).

Veldig lite praksis foregår i hodet. Hele kroppen, hele uttrykket mitt er viktig, og i tillegg er settingen praksisen foregår i, viktig. Dette betyr at det kreves en nærværende praksis-sensitivitet, – fordi den eneste måten å få fatt i/ undersøke om en praksis oppleves slik at det er i overensstemmelse med mine intensjoner som leder, er å være oppmerksom på den andre, de reaksjonene som praksisen skaper. Dette betyr at praksis-sensitivitet er en simultan kapasitet, og jeg mener min studie tyder på at det er en ferdighet som kan trenes.

Alle informantene bekrefter at verdier og emosjoner er sterkt knyttet sammen. Det er tydelig at verdier henger sammen med emosjon og at det å reflektere over verdier vekker følelser.

Intervensjonen ser ut til å ha økt ledernes praksis-sensitivitet gjennom økt bevissthet og oppmerksomhet om forholdet mellom verdier som intensjon og verdier som praksis.

Det kan synes som betydningen av emosjon er så vesentlig som flere av teoretikerne påpeker (April Wrgiht, 2017 og Chandler, Florez) Informantene bekrefter at oppmerksomt nærværs metodene fra livsstyrketrening gjør at de får tak i disse, og bidrar til at de blir praksis-sensitive. Kroppens betydning slik Getz, Kirkengen og Ulvestad gjør rede for at er strekt undervurdert, kan bekreftes av informantene og informant 2 og 3 hentyder at det sitter kunnskap i kroppen som de ikke vet hvordan de skal «tolke» (informant 3), noe som fører til at informant 3, muligens helt intuitivt, velger å la være å kjenne etter i kropp. Samtidig som et av informantens ønsker for deltakelse i studien er å få tak i intuisjonen sin, og kunne argumentere for den. Informanten har slik jeg forstår det, en sterk opplevelse av at det er kunnskap vedkommende ikke får tak i, og som vedkommende ønsker å få tak i. Informant 2 bekrefter uroen for å ta tak

i kroppens kunnskap, med å avgrense seg fra nærværøvelsene når informanten er alene. Begge disse eksemplene kan tyde på at her er det et langt større arbeid å gjøre, ikke nødvendigvis for informantene men for forskningen. Vi er, som Getz et al. Påpeker, bare i starten av å se på vitenskapene i sammenheng, og hvordan disse sammen utvider forståelsen av det hele mennesket.

Innenfor ledelse har jeg trukket fram begrepene rekognosering og romstering (Brown, 2017), som jeg mener er interessant i denne sammenhengen. Browns begreper involverer både det kroppslige og emosjonelle i refleksjonen rundt en erfaring.

Rekognosering innebærer å kjenne etter, bli oppmerksom på, og romstering innebærer å flytte rundt på, se i andre sammenhenger og nytt lys. Det innebærer ikke å reflektere kognitivt over emosjon, men å anerkjenne de to systemenes parallelle løp og la dem kommunisere med hverandre. Gjennom å gi seg tid til å kjenne etter i følelsene og i det rasjonelle etter en impulsiv tanke eller handling, og gi seg tid til å ikke ha et språk, men lete etter ordene som kan romme følelser, erfaringer, verdier og kunnskap. Dette gir Brown rom for i det hun kaller «romsteringen». Det tar opp i seg viktige deler av tenkningen i livsstyrketrening, og selv om dette begrepet så vidt meg bekjent ikke er i bruk der, velger jeg å bruke dette begrepet videre. Romsteringen inkluderer både det rasjonelle og det intuitive, emosjonelle systemet for tenkning, og setter dem sammen som likeverdige og avhengige av hverandre. Dette gjør oss bevisst på at begge systemene er grunnleggende i handlingsvalgene våre, og at begge bærer kunnskap om verdiene våre. Romstering er å være i landskapet mellom de to systemene, og å øve seg i å la dem kommunisere med hverandre.

Flere av grunnholdningene i oppmerksomt nærvær (Kabat-Zinn 2015, de Vibe) synes å være helt sentrale for å skape en vurderingsfri arena. Åpen; ikke bli skremt av det som dukker opp, se på det og anerkjenn det. Nysgjerrig; bli nysgjerrig på hvor det kommer fra, hvorfor dukker det opp nå? Ikke dømmende; Se om du kan klare å ikke vurdere, ikke bekrefte eller avkrefte, bare erkjenne at slik er det nå (Kabat-Zinn 2015). Dette punktet er kanskje det vanskeligste, fordi vi vokser opp med vurderende ord som definerer: så flink du er, så fin den var, så nydelig du ser ut. Verken positive eller negative vurderinger hører hjemme på en vurderingsfri arena. Brown påpeker at det kreves et vurderingsfritt rom for å romstere, og i livsstyrketreningen er dette et grunnleggende prinsipp ikke bare for teorigrunnlaget, men for hvordan praksisen gjennomføres (Steen). I det videre bruker jeg romsteringsbegrepet i denne forståelsen: å

romstere innebærer å lytte til kropp, følelser og intuisjon, å kunne ha distanse til tanker, å tolke seg selv og andre, å bli bevisst på tolkningen, og å lære å spørre etter den andre.

5.3. Skisse til en modell for praksis-sensitivitet

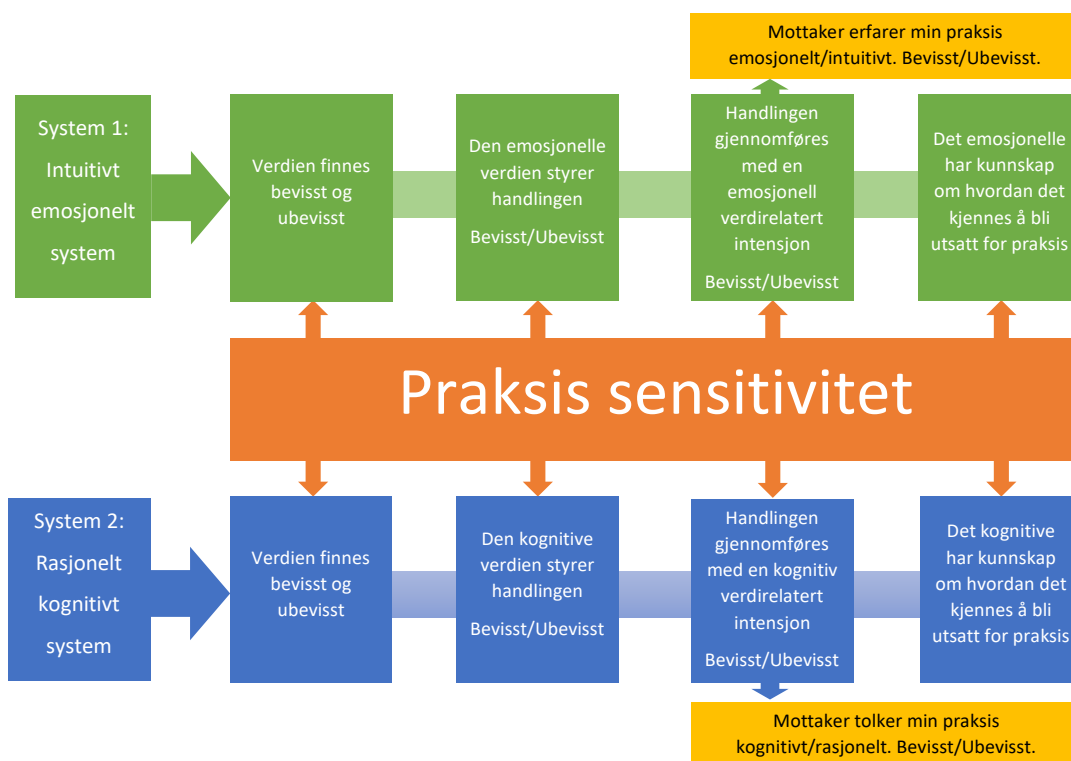
Jeg vil videre se på hvordan praksis-sensitivitet kan utdype og supplere den tradisjonelle verdiprosess-modellen som er beskrevet i teorikapitlet. Vi vet at Aadland setter spørsmålsteget mellom modellens punkt 2 og 3 fordi, som han sier, det er ikke gitt at det man har til intensjon å uttrykke er det man faktisk uttrykker. En antakelse jeg har adoptert av ham og som jeg mener er blitt bekreftet i min studie.

Som et alternativ til det fjerde punktet i verdiprosessmodellen beskrives også den som utsettes for praksis slik: «The action is social, which means that others are exposed to it. The action is thereby interpreted by others being inflicted by the action» (Aadland 2010, s. 464). Dette at handlingen tolkes av andre som opplever den, er imidlertid ikke entydig. For praksisen kan tolkes av noen som observerer praksis eller av noen som utsettes for praksis, og det vil ikke nødvendigvis være det samme. Aadland peker på viktigheten av å få inn den som utsettes for praksis, men når han skriver: «the belief that values are socially constructions of worth, being expressed by practitioners as conscious and/or preconscious intentions informing actions, and as expressions of meaning, being inferred onto actions by observers of the action» (Aadland 2010, s. 471) leser jeg dette «by observers of the action» som at meningen tolkes av noen som observerer handlingen, ikke nødvendigvis av noen som utsettes for eller er “being inflicted by” praksishandlingen. Når man observerer en handling kan man holde den på avstand og tolke den, men er det mulig å gjøre det med en emosjonell erfaring av handlingen? Jeg mener å ha vist at den emosjonelle, kroppslige, intuitive erfaringen av å være utsatt for praksisen, gjør den som utsettes for praksis til et subjekt. Der objektet betrakter den andres handling, erfarer subjektet den andres handling. Det kan synes som Aadland betrakter den som utsettes for praksis som et objekt i situasjonen, og det bekrefter den kognitive tilnærmingen jeg også finner i Askeland og Aadland sin beskrivelse av forskjellen på verdier for og verdier i praksis i læreboka verdibevisst ledelse (2017) «Verdier for praksis, som primært bygger på en målrasjonell tilnærming, og verdier i praksis som tar utgangspunkt i en fortolkende, kritisk refleksiv tilnærming» (2017, s. 117) Begrepet «tolkning og kritisk refleksiv» oppfatter jeg som kognitive, og uttrykk for rasjonell tenkning, som jeg har utdypet med å

utforske betydningen av de to systemene (Kahneman, 2013). Jeg mener å ha vist at både det rasjonelle og det intuitive, det emosjonelle og det kroppslige må regnes med, og det er dette jeg mener praksis-sensitivitet bidrar til. Aadland (2010) skriver i konklusjonen sin: «...like actions build upon values open to the conscious mind as well as values hidden from consciousness» (Aadland 2010, s. 471). Her er det en tydelig forståelse av at handlinger er bygd på verdier som både er bevisste og ubevisste, men Aadland har ikke noen plan slik jeg ser det, for å få tak i det ubevisste. Han inkluderer kreativitet i evalueringsmetodene (Eide og Eide), men slik jeg ser det blir dette for snevert, for det er ingen garanti at det kreative får tak i det emosjonelle og ubevisste.

Det jeg har funnet ut, er at det må tas høyde for begge tankesystemene i hele verdiarbeidsprosessen. Både når verdien defineres, når handlingsvalget gjøres, når handlingen gjennomføres og når handlingen tolkes. Og evalueringen skjer ikke bare til slutt, men gjennom romstering hele tiden underveis. Praksis-sensitivitet utvikles gjennom å rette oppmerksomheten mot det emosjonelle og kroppslige, og romsteringen krever praksis-sensitivitet, som hele tiden kommuniserer med begge de to systemene og også inkluderer hvordan det kjennes å utsettes for praksisen jeg utfører. Jeg har forsøkt å sette dette inn i en ny verdiprosessmodell som inkluderer både det emosjonelle og de to tankesystemene, og bruker både begrepet romstering og mitt eget begrep praksis-sensitivitet. Jeg har forsøkt meg på en ny verdiprosessmodell som inkluderer det emosjonelle (Cratz, Florez og Chandler), og de to tankesystemene til (Kahneman), og med utgangspunkt Aadlands begrep praksis-sensitivitet som jeg har fylt med innhold med utgangspunkt i definisjonen på oppmerksomt nærvær og i Brené Brown sitt begrep romstering.

Det kan synes som prosessmodellen ikke tar høyde for noe annet enn den kognitive tenkningen og bare inkluderer den rasjonelle tenkemåten. Verdien defineres ikke kun kognitivt, men også emosjonelt, det er ikke bare den kognitive verdien som styrer handlingsvalget men også den emosjonelle. Handlingene gjennomføres med en verdirelatert intensjon, og denne tolkes, ganske riktig slik Aadland påpeker, men den tolkes ikke bare kognitivt, den erfares også emosjonelt. Spørsmålet om hvordan det kjennes å bli utsatt for en praksis når den kognitive tolkningen av det som skjer er en ting, og den emosjonelle erfaringen av det er noe helt annet, kommer jeg tilbake til nedenfor.



Figur 4 Verdiprosessmodell med praksis-sensitivitet

Denne modellen tar høyde for de to parallelle systemene (Kahneman, 2013). Det rasjonelle Kognitive, system 2, som jeg mener er relativt likt den tradisjonelle verdiprosess modellen (figur 1) Det som er nytt er at jeg legger inn system 1 som en selvstendig linje i modellen, for å presisere at det intuitive /emosjonelle også må regnes med, og ikke automatisk er inkludert i det rasjonelle. Mellom disse to ligger praksis-sensitiviteten. Jeg mener å kunne vise hvordan praksis-sensitivitet får tak i begge de to systemene. Dette er på mange måter en sirkulær handling, selv om jeg har valgt å gjøre den lineær i denne figuren, for å tydeliggjøre likheten til den tradisjonelle verdiprosessmodellen. I boks 3, der handlingen gjennomføres med en emosjonell og en kognitiv verdirelatert intensjon, har jeg puttet inn mottaker for å tydeliggjøre at denne (selv om det er en og samme person) på samme tid tolker praksisen kognitivt, og erfarer praksisen emosjonelt. Evalueringen skjer på sett og vis hele veien i denne modellen, men romsteringen iforhold til den som utsettes for praksis skjer i den fjerde boksen.

5.4. Betydningen av praksis-sensitivitet for ledernes praksis

Verdiprosess-modellen med praksis-sensitivitet (Figur 4) viser at når handlingen gjennomføres med en verdirelatert intensjon, vil denne tolkes. På bakgrunn av kunnskap om de to parallelle systemene vi har gjort rede for tidligere (Kahneman, Green, Haith) er det sannsynlig at verdien ikke bare tolkes kognitivt, den tolkes eller erfares også emosjonelt. Studien min viser at når den kognitive tolkningen av verdien de blir utsatt for gjennom praksis er en ting, og den emosjonelle erfaringen av det samme er noe helt annet, skapes en konflikt som får konsekvenser.

Wright (2017) retter søkelyset på verdikonflikter, og viktigheten av disse som utgangspunkt for å få tak i det emosjonelle. Det bekreftes i denne studien at når lederne erfarer verdier i praksis som de «ikke liker at jeg har» eller når praksis erfares å uttrykke det motsatte av det som er intensjonen, utløser det følelser og oppleves «alvorlig». Det kan synes som lederne gjennom praksis-sensitivitet får tak i verdikonflikter de ikke var klar over at var der. Det å bli klar over avstanden mellom den verdien de har og den verdien de forstår at de oppleves å uttrykke, gjør at de havner i en konflikt hvor de må velge mellom den verdien de har for praksis, og den verdien de har i praksis. En av lederne beskriver denne verdikonflikten slik: «ved å ikke ta dette på alvor, eller dekke over det som egentlig er problemet, så krenker jeg jo egentlig henne» (informant 1, intervju s. 5). Lederen avslører for seg selv den verdien som er formidlet i praksis, tar ansvar for det og vil gjøre noe med det. Det å våge å gi mer direkte tilbakemeldinger til kolleger og medarbeidere, å ta opp saker på bakgrunn av intuitiv uro eller usikkerhet, og våge å utfordre systemet når de opplever at det kan ha betydning for erfaringen av verdier i praksis, ser ut til å være en mulig følge av økt praksis-sensitivitet.

To av lederne opplever en verdikonflikt på en annen måte. Når de utsettes for en verdiladet praksis, velger de å vektlegge den antatte intensjonelle verdien mer enn sin egen erfarte opplevelse av verdi. Dette kommer til syne gjennom at lederne forsvarer kollegene: «de mener jo at jeg er like mye verdt» og «sjefen min mener ikke noe vondt med det». Det rasjonelle, kognitive systemet blir gitt større definisjonsmakt, men studien viser at begge to allikevel rammes av den emosjonelle erfaringen gjennom det intuitive/emosjonelle systemet. Det betyr at det kjennes som å være midt i et gap idet praksisen skjer, fordi de rammes av at de to systemene ikke er i kontakt med hverandre, og i dette tilfelle kommuniserer to divergerende ting. Begge lederne tar på ulike måter ansvar for denne erfaringen sin selv, fordi

de definerer intensjonen hos praksis-utøveren som «god», og begge går ut fra at verdien egentlig er en annen enn den de erfarer. Det de gjør er å tolke intensjonen kognitivt, og når de ikke får denne intensjonen til å stemme overens med sin egen fysiske emosjonelle reaksjon, tar de ansvar for den siste reaksjonen selv og antar at det er dem det er noe galt med.

Begge beskriver dette som vedvarende eller gjentatte erfaringer, og det kan synes som det hos begge utløser reaksjoner som bærer spor av skamfølelse; at det er feil ved dem som person, ikke ved det de gjør (Brown 2006).

Dypest sett handler det om menneskesyn i praksis for alle de tre lederne, noe som antyder en alvorlig verdikonflikt som bør undersøkes nærmere.

5.5. Betydningen av utviklingen av praksis-sensitivitet for verdibasert ledelse i en organisasjon

Gjennom å fokusere og ta alvorlig nyanser i den praksisen som erfares intuitivt så vel som den praksisen som tolkes kognitivt, vil en praksis-sensitiv leder ha tilgang til en mer helhetlig forståelse av hvilke verdier som oppleves formidlet gjennom praksis.

Den studien jeg har gjort går over tre måneder, og tar for seg en intervensjon og en konkret praksissituasjon. For å si noe om hvorvidt ledernes praksis forandrer seg som resultat av økt praksis-sensitivitet, måtte jeg ha gjort en ny studie. Det finnes imidlertid materiale i den studien jeg har gjort som sier noe om hvilke endringer i praksis lederne kjenner seg utfordret til å gjøre, og hvilken betydning de mener en endret praksis kan ha for verdiene de formidler gjennom sin lederpraksis. Ved å drøfte disse mener jeg å kunne peke på noen måter der økt praksis-sensitivitet vil kunne ha betydning for lederskap i praksis.

En av lederne beskriver verdien av en endret praksis direkte: «Og tenk hvis jeg hadde håndtert dette på en annen måte, hvilket forbilde jeg ville vært for studenten. Hvis jeg hadde våget meg litt mer utpå. Jeg burde jo ikke akkurat laget noen revolusjon, men bare våget meg litt utpå» (Informant 1, intervju s.11). Her beskrives det hvilken betydning det har hatt å få tak i dette, og hvordan det å endre den videre praksisen i overensstemmelse med den nye innsikten vil ha direkte betydning for studenten. Videre reflekterer lederen over at dette bør kunne føre til at sykehuset får en annen praksis i forhold til medarbeidere og praksisveiledere som ikke snakker forståelig nok norsk: «Sånn er det, her er det 52 nasjoner [...] det får visse konsekvenser [...] det kan jeg syns er bra eller dårlig, men det er sånn. Og hva gjør jeg med

det?» (Informant 1, intervju s. 9). Lederen erkjenner at det kan få store konsekvenser dersom dette blir tatt tak i videre, og bekrefter at «dette kjenner jeg meg inspirert til å gjøre nå».

En annen leder ønsker å på sikt å gå tilbake til sin egen sjef og spørre hva det er hans intensjon å formidle, ettersom det oppleves som en avstand mellom det sjefen sier om arbeidet lederen utfører i avdelingen, og den intuitive opplevelsen lederen har av å ikke være bra nok eller strekke til for sjefen sin. Alle lederne i studien setter sin erfaring på individuelt nivå inn i en større sammenheng, og løfter erfaringen fra mikronivå til organisasjonsnivå.

Når man som leder ikke ansvarliggjøres for praksisen men bare for intensjonen, blir det uklart hvem som har ansvaret for følgene av praksis. Selv om praksisen har vært verdibasert, velbegrunnet og til og med bevisst, viser denne studien at verdien i praksis kan trumfe den intenderte verdien. Det er fristende å si at selv om intensjonen er god, har det liten betydning, dersom praksisen ikke samsvarer med denne.

Satt inn i en større etisk ramme, mener jeg at studien viser forståelse av ansvarlighet som inkluderer det å se på hvordan praksisen rammer den som utsettes for den. Det kan synes som om et av resultatene av verdisensitivitet er at man som leder må ansvarliggjøres for verdien i praksis og ikke for verdien som intensjon. Det å ta ansvar for verdien i praksis slik den oppleves av den som utsettes for denne praksisen, vil innebære å utvikle en empatisk praksis. Studien viser at trening i oppmerksomt nærvær er en mulig måte å utvikle praksis-sensitivitet og empatisk praksis på, slik jeg har skissert i modellen i figur 4. Modellen beskriver en prosess fram mot praksis-sensitivitet som går gjennom å bruke sansene effektivt for å observere tanker, følelser og kroppslige fornemmelser knyttet til verdier, å romstere med egne erfaringer av verdier og egne erfaringer av praksis, og å utforske den andres erfaringer gjennom perspektivering. Dette bygger på kunnskapen om at de verdiene som erfares i praksis er både bevisste og ubevisste, kognitive og emosjonelle, og at det er en rotete og sammenblanda intensjon. En empatisk praksis kan ikke legge vekt bare på den intenderte verdien, men må anerkjenne den verdien den som blir utsatt for praksis faktisk opplever. Dersom dette løftes til et moralsk spørsmål om etisk praksis, vil det kunne være av betydning undersøke nærmere hva praksis-sensitivitet og empatisk praksis kan bety for verdibasert ledelse i en organisasjon.

6. Konklusjon

I denne studien har jeg søkt å svare på; På hvilke måter kan oppmerksomt nærvær bidra til å utvikle lederes praksis-sensitivitet. Selv om alle deltagerne i studien var profesjonsutøvere i verdibaserte lederstillinger, var det overraskende hvor uklare deres verdier fremstod for dem. Verdiene kunne være både språkløse og ubevisste. Jeg mener å ha bidratt med kunnskap til feltet verdibasert ledelse, ved å definere og beskrive begrepet praksis-sensitivitet på en måte som gjør det mulig å drøfte det videre. På bakgrunn av materialet fra studien har jeg skissert et forslag til en ny verdiprosess-modell som inkluderer flere sider ved verdiarbeidet for en leder, og jeg har også gjennom eksempler fra empirien beskrevet hvilke etiske konsekvenser det kan få, dersom ledere ikke ansvarliggjøres for verdiene slik de erfares av den som utsettes for praksis.

Denne studien er ikke tilstrekkelig til å si noe om hvorvidt lederes praksis forandrer seg som resultat av økt praksis-sensitivitet. Det er heller ikke mulig på bakgrunn av en studie med tre deltagere å si noe sikkert om forholdet mellom trening i oppmerksomt nærvær og utviklingen av praksis-sensitivitet, da måtte det vært gjort en mye mer omfattende og kontrollert studie (de Vibe, 2014).

Jeg hadde en antagelse om at deler av fagfeltet livsstyrketrening, som jeg kjente godt, ville bidra til økt praksis-sensitivitet, noe jeg har fått bekreftet. Men ettersom dette er den eneste metoden jeg har undersøkt, kan jeg ikke vite om eventuelle andre metoder ville ført til samme resultat. Allikevel mener jeg at den kunnskapen jeg har, er tilstrekkelig til å peke på et behov for å ta denne formen for verdiarbeid i ledelse på alvor. En praktisk implikasjon for utdannelsen innenfor verdibasert ledelse, vil være å trekke veksler på et samarbeid med fagfeltet livsstyrketrening, eventuelt ved å utvikle et emne i praksis-sensitivitet og verdibevisthet, som obligatorisk del av studiet.

Heller ikke i min studie er de som var utsatt for den praksisen jeg observerte, blitt spurt. Jeg vurderte på et tidspunkt muligheten av å intervju dem også, men det ville sprengte rammene for arbeidet. Allikevel ser det ut til at lederne fikk innsikt i hvordan dette elementet påvirket verdien i praksis, ved hjelp av perspektivering og empati. Sett i lys av den ene av ledernes opplevelse av å være utsatt for verdier i praksis (Informant 2) er jeg også i ettertid usikker på om det ville være etisk forsvarlig å gjøre dette.

Praktikeren i meg vil avslutte med å hente fram igjen metaforen med handlekurven, den som Aadland refererer til i sin artikkel. Jeg ønsket å undersøke forholdet mellom handlelista og handlekurven, og stilte spørsmål ved den forutsetningen som lå til grunn: at vi kan oppfatte det som ligger i handlekurven og at vi kan lese det som står på handlelista. Ettersom dissonansen mellom intensjon og praksis kan være både språkløs og ubevisst, kan både språket og alfabetet på handlelista være ukjent og vanskelig å tyde. Jeg har også oppdaget gjennom dette arbeidet at ting vi finner i handlekurven kan være vanskelig å gjenkjenne og vedkjenne seg, i den grad vi overhodet får øye på dem.

Gjennom å fokusere og ta alvorlig nyanser i den praksisen som erfares intuitivt så vel som den praksisen som tolkes kognitivt, vil en praksis-sensitiv leder ha tilgang til en mer helhetlig forståelse av hvilke verdier som oppleves formidlet gjennom praksis.

Og når vi kommer til kassa er det innholdet i handlevogna vi skal betale for.

Ikke det som står på handlelista.

Litteratur

- Argyris, C. (2000). Organisatorisk læring – single- og double – loop. S.247-253 i Illeris, K. (red.) *Tekster om læring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Arnulf, Jan Kjetil (2018) *En kultur kalt ledelse, om ledelse på tvers av tid og sted*. Universitetsforlaget
- Askeland, Harald og Stråbø, Jostein. (2012). Kirkevergens lederrolle i praksis. TPT/2. (2012)
- Askeland, Harald 2015: Managerial practice in faith-based welfare organizations. *Journal of Religion and Society*, 28 (1): 37-58
- Bednarek-Gilland, Antje (2015) *Researching Values with Qualitative Methods: Empathy, Moral Boundaries and the Politics of Research*.
- Brown Brené, (2016) *Reis deg med ny styrke*. Oslo: Cappelen Damm.
- Brown, Brené (2006). *Shame Resilience Theory: A Grounded Theory Study on Women and Shame*. *Families in society: the journal of contemporary human services* 87(1):43-52. DOI: 10.1606/1044-3894.3483
- Brown Brené, (2018) *Mod att leda Stockholm: Libris forlag*.
<https://brenebrown.com/blog/2019/05/01/lets-rumble/>
- de Vibe, M. (2013). Tilstedeværelse i veiledning. I B. Karlsson & O. Frank (Red.), *Fenomener i faglig veiledning* (2. utg., s. 40-56). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dyrkorn, R. og Dyrkorn, R. (2015). *Innføring i gestaltveiledning*. (2. Opplag). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, T. & Eide, H., (2008). *Verdien av en verdiintervensjon*. Oslo: Diakonhjemmet Forlag.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gehman, Joel, Linda K. Treviño & Raghu Garud 2013: *Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices*. *Academy of Management Journal*, Vol 56, No 1; s. 84-112.
- Getz, L., Kirkengen, A.L., & Ulvestad, E. (2011). Menneskets biologi – mettet med erfaring. *Tidsskrift for den norske legeforening*, 7(131), s. 683–687.
- Grendstad, Nils Magnar (2016) *Å lære er å oppdage*. Didakta Norsk Forlag.
- Holmgren, A. (2015). «Jeg er i tvil» - Hvordan inddrager man kulturelle normer i supervision? *Fokus på familien*, 12 (3):194-213. (20 sider). Hentes fra

- databasenIdunn.no. Om tolkning og forståelses horisont; Gadamer og den hermeneutiske sirkel.
- Horsdal, M. (1999) *Livets fortællinger – en bog om livshistorier og identitet*. København: Borgen Forlag.
- Hougsnes, Marit Halvorsen. (2004). Kirkesyn og kirkeledelse. Halvårskrift for praktisk teologi HPT 2/04.
- Janik, A. (1996). *Kunskapsbegreppet i praktisk filosofi*. Stockholm: Brutus Östlyngs Bokförlag Symposion.
- Jensen, Elsebeth (2015) educating teachers focusing on the development of reflective and relational competences.
- Johannessen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (kap. 1-4, 19-26, NB! i kapittel 23: s. 313-336). (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johanson, Anna (2005). *Narrativ teori och metod. Med livsberättelser i fokus* Lund: Studentlitteratur.
- Kabat Zinn, Jon (2015) *Livets katastrofer: bruk kroppens og sinnets visdom til å håndtere stress, smerte og sykdom*. 1990, 2013, norsk utgave 2015 av Kjersti Velsand. Arneberg forlag.
- Kahneman, Daniel (2013) *Tenke, fort og langsomt*. Pax forlag
- Kirkebøen, Geir (2012) *Hva er intuisjon*. Universitetsforlaget
- Klev, Roger & Ola Edvin Vie 2014: Innledning. Hvorfor trenger vi en praksisnær tilnærming til ledelse? I: Klev & Vie (red): *Et praksisperspektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kraatz, Flores og Chandler (2020) *the values of values for institutional analysis*
- Krogh, Thomas. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, Steinar & Brinkman, Svend (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, Steinar (2001) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Marturano, Janice (2016) *Lederskap med mindfulness*. Arneberg forlag.

- Mintzberg, Henry (1994a). Rounding out the Manager`s job. I: Sloan management review/fall. s. 11-26.
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I: P. Repstad (red.), Dugnadsånd og forsvarsverker: tverrefaglig samarbeid i teori og praksis (2. utg.). Oslo: Tano.
- Persvold, Anja Zawadzka. «*sensitiv*» i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 2. november 2020 fra <https://snl.no/sensitiv>.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap* Oslo: Spartacus forlag.
- Rennstam, Jens & Wästerfors, David. (2015). *Från stoff till studie. Om analysearbete i kvalitativ forskning*. Upplaga 1:3. Lund: Studentlitteratur.
- Schön, D. A. (2000). Udvikling af ekspertise gennem refleksion-i-handling. s. 254 - 269 i Illeris, K. (red.) *Tekster om læring*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration*. Los Angeles: University of California Press, kapittel 1.
- Sevinc, Gunes og Lazar, Sara W (2019). *How does mindfulness training improve moral cognition: a theoretical and experimental framework for the study of embodied ethics*. Pages 268-272. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.02.006>
- Singer, Tania and Engert, Veronica (2019) *It matters what you practice: differential training effects on subjective experience, behavior, brain and body in the ReSource Project* <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.12.005>
- Steen, Eldri og Haugli, Liv (2001) *The body has a history: an educational intervention programme for people with generalized chronic musculoskeletal pain* Det medisinske fakultet; universitetet i Oslo.s. 181-195.
- Vibe, M. de (2010). Tilstedeværelse i veiledning. i Karlsson, B. & Oterholt, F. (red.) *Fenomener i faglig veiledning*. Universitetsforlaget. s.40-56. <https://www.med.uio.no/helsam/forskning/aktuelt/arrangementer/disputaser/2014/de-vibe-michael.html>
- Wells, Caryn M. (2015). *Conceptualizing Mindful Leadership in Schools: How the Practice of Mindfulness Informs the Practice of Leading*.² <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&ei=G4OrXJKKHZDi6QSTmqyQCg&q=Mindful+Leadership%2C+scientific+articles%2C+peer+reviewed&oq=Mindful+>

² Peer-reviewed, accepted, and endorsed manuscript by the National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA) as a significant contribution to the scholarship and practice of school administration and K-12 education.

Leadership%2C+scientific+articles%2C+peer+reviewed&gs_l=psy-
ab.3..33i160.11912.25212..25513...0.0..0.225.3911.17j18j1.....0....1..gws-
wiz.....35i39i19j0i203j0i22i30j33i21j33i22i29i30j33i10.gm50RjIMc10

Wright, April L. Zammuto, Raymond F. Liesch, Peter W. (2017) *Maintaining the values of a profession: Institutional work and moral emotions in the emergency department*.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0870>

Aadland, Einar. (2010). *Values in professional practice – towards a critical reflective methodology*. I *Journal of business ethics*.

Aadland, Einar og Askeland, Harald (red). (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hvordan trene praksis-sensitivitet (-et arbeidsdokument)

Kursdag 1

Plan for første samling

Velkommen!

Den overordnede hensikten med at vi er her sammen er at vi har sagt ja til å bidra til Katinkas mastergrad i verdibasert ledelse!

Og så regner jeg med at vi alle også har andre hensikter med å være her. Det skal vi få anledning til å fortelle hverandre om når vi skal presentere oss for hverandre – litt senere.

RAMMER – RELASJONER – HENSIKT – INNHOLD OG METODER

Rammer og normer (Eldri)

- Arbeidsrommet, sitte i sirkel
- Tidsrammer
- Prosess arbeide
- Arbeidsbok og loggbok
- Arbeidsboken samles ikke inn, men det gjør loggboka.
- Si kort om logg
- Signere samtykkeerklæring
- Refleksjonsnotat på slutten av hver samling
- Holdningene
- Taushetsplikt
- Hjemmeoppgaver

Relasjoner (Eldri)

- Noen kjenner hverandre godt, noen har ikke møttes tidligere
- Påvirker og påvirkes av hverandre hele tiden
- Som kursleder er jeg også en del av relasjonen

Hensikt: (Katinka og Eldri)

- Dette er jeg nysgjerrig på. Som mamma, som kone, som venn og i jobbsammenheng.
- Forholdet mellom verdier for og verdier i praksis. Hva er grunnen til at jeg tolker så feil.. og hvordan blir jeg selv forstått?
- Å øve på å bli oppmerksom på hvordan jeg virker i praksis.
- Det krever at jeg vet noe om Hva som påvirker hvordan jeg virker i praksis.
- Jeg har mange hatter i dette kurset. Livstyretrener, masterstudent, venn og kursdeltaker. Jeg er her for å lære. Dette er det mest spennende tema jeg vet.

Innhold og metoder (Eldri)

- Det dere har sagt ja til å være med på kan samles i noen sentrale begreper:
 - Oppmerksomt nærvær
 - Kontakt og relasjon
 - Verdier

Disse begrepene vil være helt sentrale – både for alle samlingene - og for det dere skal trene på mellom samlingene.

Noen ord om begrepet «oppmerksomt nærvær» før jeg inviterer dere til å delta på den første nærværsovelsen og vi presenterer oss for hverandre.

De andre begrepene kommer jeg tilbake til etter hvert.

Oppmerksomt nærvær

Vi har alle evnen til oppmerksomhet. Oppmerksomheten kan imidlertid variere med både situasjoner jeg er i og egen dagsform. Oppmerksomhet kan trenes, og i treningen styrker vi 2 sider ved oppmerksomheten:

Den ene siden:

- Evnen til å samle oppmerksomheten mot en oppgave jeg vil få gjort
- Den andre siden er den åpne oppmerksomheten som hele tiden prøver å følge med i det som skjer i omgivelsene. Engelsk: Awareness: en mer lyttende og mottakende del av oppmerksomheten.

Den andre siden:

- Nær-vær.
Evnen til å være nær et annet menneske og være nær seg selv. Kontakt og relasjon **innover** til meg selv og **utover** mot andre
Ordet RELASJON kommer fra latin RE-LIGARE = forbinde seg igjen.

Treningen i oppmerksomt nærvær går derfor ut på å styrke forbindelsen til meg selv – med alt mitt, til mine medmennesker og til det livet jeg lever.

Den siste delen av orden NÆR VÆR handler om å trene på å være – ikke bare gjøre.

(engelsk: «human being» – ikke «human doing»!)

Om litt vil jeg invitere dere med på en øvelse i oppmerksomt nærvær som også kan være et utgangspunkt for hva du velger å si om deg selv når jeg etterpå inviterer til å presentere oss i gruppen.

Forst noen ord om det pedagogiske grunnsynet som kurset bygger på:

- Å lære er å oppdage
- Læring skjer gjennom egne erfaringer
- Både tanker, følelser og kropp er alltid tilstede i læring
- Oppmerksomt nærvær er sentralt for å lære
- Læring er prosesser som strekker seg over tid
- Bevisstgjøring og akseptasjon gir muligheter for å ta ansvar og valg
- Relasjon og interaksjon mellom lærer/veileder er viktig for læringsprosessene.

Basis nærværøvelse

Alle presenterer seg

Innledning til kreativ tankereise om mulige overleverte verdier (introjekter)

Verdier

Dere kan mye om tema «verdier».

Noen stikkord til å ha med seg i oppgaver og øvelser videre. Jeg tar utgangspunkt i og bruker den enkleste og – for meg beste definisjonen av verdier: Grendstad: «Verdier er noe som er viktig for meg, noe jeg setter pris på og som jeg gjerne vil gi plass til i livet mitt.»

Kontakt og relasjon

Kontakt og relasjon er vanskelig! Kanskje mye vanskeligere enn de fleste av oss er bevisste på! Mitt utgangspunkt: «Jeg kan ikke ha bedre kontakt og relasjon **utover** mot andre enn jeg har **innover** i meg selv!» Kontakt er aldri *permanent*, den må skapes fra øyeblikk til øyeblikk! Kontakt fordrer at jeg er bevisst på hvor jeg har oppmerksomheten. Vi kan bare ha oppmerksomhet ett sted av gangen (figur – grunn).

Vi har alle med oss ulik livsbagasje som kan «forstyrre» vår evne til kontakt og også - noen ganger være et hinder for kontakt.

Som barn lærer vi gjennom samspill i familien å organisere vår væren i verden: Intuitivt skjønner vi både hvordan vi må være og oppføre oss; vi gjør det som er nødvendig for å bli sett og hørt. I disse prosessene lærer vi *både* å beskytte oss selv *og* de som er rundt oss gjennom å holde tilbake ulike følelser, ikke si hva vi mener osv. Mange måter som var nødvendige for oss som barn i den familie-/ venne-/ skolekulturen vi vokste opp i blir etter hvert automatiserte reaksjonsmåter eller autopiloter. De blir taus kunnskap som er med på å bidra til hvordan vi konstruerer virkeligheten.

Noen av disse autopilotene – som er en del av livsbagasjen vår - forblir i oss som «introjekter».

Definisjonen av introjeksjon er: «Det som kommer utenfra blir ikke undersøkt, sortert og vurdert – det «svelges rått og ukritisk».

Verdier – det som foreldre/foresatte/lærere/venner anser som viktig «svelges» vi ofte «rått» som barn – det vi kan kalle «sunn introjeksjon». Hvis vi ikke «rydder» i introjekter – dvs etter hvert finner frem til hva - av det overleverte - er viktig og riktig for meg å ta med videre – kan vi uten å være det bevisst være mer eller mindre styrt av det vi fikk med oss som overleveringer fra barndommen.

Kreativ tankereise. «Et møte med hva som ble sett på som viktig i barndommen min»

Hensikt: Øke bevisstheten på noe av det som var viktig i min barndom.

Jeg inviterer til å flytte oppmerksomheten tilbake til det du bodde som barn. Mer la stedet komme til deg enn at du leter. Hvis du bodde flere steder – gjerne hold fast på det som dukket opp først. I fantasien er alt mulig. Hvis du vil – la en av foreldrene dine dukke opp for ditt indre blikk. Legg merke til hvem som kommer. Kanskje ser du denne personen tydelig, kanskje ikke. Hvordan er det for deg å se denne personen? Legg merke til tanker, følelser, kanskje reaksjoner i kroppen. Hvis det skulle være noe denne personen formidlet til deg som var viktig for han/henne – hva kunne det være? Kanskje hun eller han formidlet også formidlet noe annet som var viktig? Det er ikke sikkert at det ble formidlet med ord. Hvordan er det for deg å se for deg denne personen. Hvis du hadde to foreldre da du var liten – la også den andre dukke opp. Hvordan er det å se han/henne? Legg merke til tanker, følelser, reaksjoner i kroppen. Hva var det hun /han formidlet til deg som var viktig? Legg merke til hva som dukker opp.

Hvis det skulle være en annen person som var viktig for deg da du vokste opp – la også hun/han få dukke opp for ditt indre blikk. Det kan være en venn, en besteforelder eller en annen. Igjen legger du merke til hvordan du har det - tanker – følelser kropp. Legg merke til hva som formidles – med eller uten ord.

Før du avslutter denne tankereisen – hvis du vil – la deg selv som barn dukke opp for ditt indre blikk. Stol på det som kommer. Hvis du ikke ser noe tydelig – så er det slik det skal være nå. Se på deg selv. Hvor gammel er du omtrent? Hvordan er det å se deg selv? I fantasien er alt mulig. Hvis det er noe du har lyst til å si til deg selv – så har du anledning til det.

La bildene blekne – kom tilbake til rommet. Ta frem arbeidsboken og skriv logg.

Fargestifter og papir:

Overskrift i arbeidsboken: «Det viktige i min barndom»

Pedagogisk sol:

Hvis det skulle være noe fra min barndom som var viktig som jeg fortsatt «bærer med meg», så måtte det være.....

Deling i dyader

Plenum med invitasjon om veiledningsoppfølging av Eldri

Refleksjonsnotat skriving og samle inn

Hjemmeoppgaver etter første samling:

1. Lytte til lydspor i oppmerksomt nærvær daglig
<https://www.dropbox.com/s/ijsj3qfq8zdkxc/Adventveien.m4a?dl=0>
2. Være bevisst på hvor jeg har oppmerksomheten gjennom dagene – innover og utover
3. Skrive brev til: «Kjære lille Eldri/ Katinka. Brevet skal skrives i «her og nå» og starte med følgende første setning etter overskriften: Når jeg nå som voksen tenker på det som var viktig der du vokste opp, så.....

Kursdag 2

Plan for andre samling

- **Nærværøvelse**
 - Hvordan har du det nå?
 - Hvordan var det å gjøre hjemmeoppgavene?
 - Evt. noe som hindret deg?

- **«Tretrinnsraketten»**
 - Hensikt:
 - øke bevisstheten på at vår forforståelse alltid er med oss.
 - trene på å «rydde» mellom hva jeg ser og hører – tolkningene mine og egne reaksjoner (tanker, følelser og kropp)
 - konsekvenser for hva jeg sier/gjør i relasjoner

- **Verdier- hva er viktig for meg?**
 - Kort teoretisk innledning knyttet til verdier, valg, mulige dilemma og konflikter
 - Pedagogisk sol: «Det som er viktig for meg i hverdagen er..... Sett kryss ved de tre viktigste.
 - Dyader: Lese de tre viktigste for hverandre. Bevisst tanker, følelser, reaksjoner i kroppen.
 - Kreativ tankereise gjennom en vanlig dag
 - Logg
 - Refleksjoner i plenum – forholdet mellom forfektede- og bruksverdier som er synlig i handlinger. Mulige dilemmaer/ konflikter.
 - Hvordan kan det påvirke helsen vår hvis vi over tid ikke lever i pakt med våre verdier?
 - Kreativ tankereise «Den gode hjelperen»
 - Muligheter for veiledning i gruppen

Hjemmeoppgaver etter andre samling:

1. Lytte til lydspor i oppmerksomt nærvær
2. Trene oppmerksomt nærvær i daglige aktiviteter
3. Trene på å skille sansinger, tolkninger og egne reaksjoner og økt bevissthet på hvordan du evt. «rydder» når nødvendig
4. Økt bevissthet på verdier i handling og mulige dilemma/konflikter
5. Bruk loggbøkene så mye som mulig!!

Kursdag 3

Plan for tredje samling

- **Nærværøvelse**
 - Hvordan har du det nå?
 - Lenge siden sist?? 10 des.
 - Hvordan var det å gjøre hjemmeoppgavene?
- **Hjemmeoppgaver til i dag**
 - Lytte til nærværøvelse
 - Trene oppmerksomt nærvær i daglige aktiviteter
 - Trene på å skille sansinger, tolkninger og egne reaksjoner og økt bevissthet på hvordan du evt. «rydder» når nødvendig
 - Økt bevissthet på verdier i handling og mulige dilemma/konflikter
 - Bruk loggbøkene så mye som mulig!!
 - Evt. noe som hindret deg?

Fra samling 2

- **«Tretrinnsraketten»**
 - Hensikt:
 - øke bevisstheten på at vår forforståelse alltid er med oss.
 - trene på å «rydde» mellom hva jeg ser og hører – tolkningene mine og egne reaksjoner (tanker, følelser og kropp)
 - konsekvenser for hva jeg sier/gjør i relasjoner
- **Verdier- hva er viktig for meg?**
 - Kort teoretisk innledning knyttet til verdier, valg, mulige dilemma og konflikter
 - Pedagogisk sol: «Det som er viktig for meg i hverdagen er..... Sett kryss ved de tre viktigste.
 - Dyader: Lese de tre viktigste for hverandre. Bevisst tanker, følelser, reaksjoner i kroppen.
 - Kreativ tankereise gjennom en vanlig dag
 - Logg
 - Refleksjoner i plenum – forholdet mellom forfektede- og bruksverdier som er synlig i handlinger. Mulige dilemmaer/ konflikter.
 - Hvordan kan det påvirke helsen vår hvis vi over tid ikke lever i pakt med våre verdier?

Tekst til i dag - samling 3:

Kort påminning fra første samling: «livsbagasje», «autopiloter» «introjekter»

Kreativ tankereise: «Et møte med hva som ble sett på som viktig i barndommen min»

«Hvis det skulle være noe fra min barndom som jeg fortsatt bærer med meg, så måtte det være....»

«fargestifter og papir»

Introjekter – «jeg burde»

Hensikt: bli oppmerksom på forholdet mellom det jeg synes jeg burde, det jeg ønsker og hva jeg vil/ikke vil og VERDIER

«håpe, ønske, vil trappen»

Øvelse:

Skriv 6 «burde» setninger – 3 privat/3 jobb

Arbeide videre i dyader (fra kompendiet s. 50³)

Obs! sentralt å gjøre øvelsen både sittende og stående. Viktig å erfare kroppen og eventuelt forskjell med å «stå på egne ben»

De 4 V ér:

- Valg
- Vilje
- Våge
- Verdier

De samme dyadene: Velg minst 2 setninger knyttet til VALG

Eks: «*jeg vil være en bedre lytter i private sammenhenger*»

Knytte setningen an til en verdi: «*det er viktig for meg å være en bedre lytter i private sammenhenger*»

Stopp opp og kjenn etter (tanker, følelser og kropp) hvordan det er å si setningen høyt mens du står.

Hjemmeoppgaver etter tredje samling:

1. Lytt til en nærværøvelse daglig – kort logg etterpå
2. Trene på nærvær i daglige aktiviteter og relasjoner
3. Bevisst på eventuelle burder og evt. nødvendig «bevegelse» oppover i «vilje trappa» og knytte an til verdier
4. Bruke loggbøkene mest mulig!

³ Et kompendium tilhørende studiet i Livsstyrketrening (VID)

Kursdag 4

Plan for fjerde samling

- **Nærværøvelse**
 - Avsluttes med setningen: «Det jeg «sitter igjen med» etter 3 samlinger og hjemmeoppgaver er først og fremst.....
 - Dele i plenum

- **Glede**
 - Ufullstendige setninger
 - Gleden i kroppen
 - Dele i dyader

- **Symbol/bilde på det jeg vil «ta med meg» fra dette arbeidet inn i hverdagene mine – privat og jobb.**
 - Tegne
 - Deling i dyader
 - En/to? Oppfølging i plenum

- **Takk!**
 - Deg selv
 - Gruppen

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan utvikles praksis-sensitivitet hos ledere»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke på hvilken måte oppmerksomt nærvær bidrar til å øke lederes bevissthet om verdier i praksis og utvikler deres praksis-sensitivitet. Prosjektet er del av min masterstudie ved verdibasert ledelse ved VID. Din deltakelse vil foregå i tidsrommet november til februar dette skoleåret (2019/2020).

I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvorfor gjør jeg dette?

Jeg er nysgjerrig på den tause kunnskapen vi har som ikke er bevisstgjort, livserfaring og følelser som sitter i kroppen. Magefølelsen som gjør noe med oss, men som vi ikke klarer å sette ord på og som hodet ikke har fått tak i enda. Selv om kunnskapen er ubevisst for oss selv, påvirker den oss og blir oppfattet av andre som opplevelsen av at noe ligger under som en ikke får helt tak i. Jeg tror ikke det er slik at vi bestemmer oss for en verdi og så gjennomfører vi den i praksis, men verdier som er ubevisste for oss uttrykkes også i praksisen vår uten at vi er klar over det. Jeg har en antagelse om at ved å jobbe med oppmerksomt nærvær kan vi få tak i og reflektere over dette, og gjennom å bli bevisst på hva det er og hvordan det virker på meg, kan jeg som leder håndtere det og bli bevisst på hvordan det påvirker verdiene jeg uttrykker gjennom praksis.

Formålet med prosjektet er å finne ut mer om av hvordan slik praksis-sensitivitet kan øves og trenes.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID

Hva innebærer det for deg å delta?

- Deltakelse på tre kursøker (a 3 timer) sammen med de andre informantene. Kurset holdes av Eldri Steen som er Dr. Polit, sykepleier, veileder og helsepedagog.
- At du skriver et kort refleksjonsnotat i løpet av hver samling.
- At du skriver logg mellom kursene
- At jeg får observere deg i en arbeidssituasjon. Jeg gjør notater under observasjonen.
- Et intervju på max en time i tilknytning til observasjonen. Jeg tar lydopptak av intervjuet, som slettes når det er transkribert (skrevet)

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet, og behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Den eneste i tillegg til meg som vil ha tilgang til gitte opplysninger, er min veileder Gry Espedal ved VID.

Jeg kommer ikke til å stille spørsmål som går direkte på religion eller filosofisk overbevisning, men dersom du ønsker å dele denne formen for opplysninger vil jeg benytte den videre i min analyse dersom det er relevant for forskningsspørsmålet.

Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, dette slettes ved prosjektslutt *november 2020*.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID v Gry Espedal (Gry.Espedal@vid.no). Eller ansvarlig student Katinka Brodin (tlf: 92051836. mail: Katinkabrodin@gmail.com)

Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Gry Espedal

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan utvikles praksis-sensitivitet hos ledere*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta på dette prosjektet slik det er beskrevet ovenfor.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, *november 2020*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Dersom du ønsker det kan du lese gjennom transkribert intervju som anvendes i forskningen (sett kryss):

Ja takk:

Nei takk:

Vedlegg 3:

Semistrukturert intervjuguide

Semi-strukturert intervjuguide

Intervjuet skjer i etterkant av observasjon, spørsmålene er knyttet til konkrete beskrivelser av observert praksis og sentrert rundt følgende spørsmål:

- Hvilke verdier informantene hadde til intensjon å formidle gjennom den observerte praksisen.
- I hvilken grad tror de det ble oppfattet slik av den som ble utsatt for praksisen?
- I hvilken grad disse verdiene var/er bevisste/ ubevisste.
- Om de opplever samsvar mellom sin intensjon og den konkrete praksisen.
- Hvordan de oppfatter detaljer i sin praksisutøvelse, så som stemmebruk, blikk, mimikk, kroppsholdning, bevegelse etc.
- Hva dette betyr for forståelse av verdier. Bruker de for eksempel stemmen til å understreke en mening eller et ideal.

Vedlegg 4:
eksempel på koding

| Empiri | Analyse | |
|---|--|--|
| <p>Hva har jeg oppdaget i løpet av kurset? Jeg har oppdaget at det er vanskelig å sette ord på hvilke følelse som kommer etter en tolkning av det jeg har sett og lært.</p> | <p>Meningsfortetting Informant 1 har oppdaget at det er vanskelig å sette ord på følelser</p> | <p>Fokuserte områder Sette ord på følelse</p> |
| <p>Hva var utfordrende i løpet av kurset? Det var utfordrende å skulle si til en annen hva jeg så, tolket og følte. Det var utfordrende å bli klar over hvilke verdier jeg skrev ned. Likte ikke alle verdiene jeg skrev ned.</p> | <p>Informant 1 synes det var utfordrende å bli klar over hvilke verdier som var viktige for hen.</p> | <p>Bli klar over verdier</p> |
| <p>Beskriv en situasjon der du er blitt oppmerksom på et konkret uttrykk for en verdi (positiv)? I øvelsen der vi skulle vandre med oss selv gjennom en dag erfarte jeg at jeg valgte å ikke leve opp til en verdi om å ta vare på meg selv ved å velge alene tid.</p> | <p>Informant 1 liker ikke alle verdiene sine.</p> <p>Informant 1 opplever det som en positiv verdi å ta vare på seg selv, men sier samtidig at hen ikke lever opp til denne.</p> | <p>Verdi vekker følelse</p> <p>Ikke leve opp til verdi</p> |
| <p>Hvor i kroppen vil du plassere denne opplevelsen av verdi? Jeg kjente på en varme i brystet som var uttrykk for en kjærlighet til meg selv som menneske.</p> | <p>Informant 1 plasserer opplevelsen av den positive verdien av kjærlighet til seg selv, som en varme i brystet</p> | <p>Plassering av verdier i kroppen</p> |
| <p>Kan du hente opp en erfaring der du blir møtt av en (for deg) dårlig verdi? Jeg erfarer at jeg på jobben kan være drevet av og motivert av en verdi av å "tilfredsstille" jobben og behov "for å vise meg frem". Krav i jobben vekker disse verdiene i meg.</p> | <p>Informant 1 oppdager at krav på jobben danner utgangspunkt for verdier som styrer hen.</p> | <p>Pådyttede verdier</p> |
| <p>Kan du klare å kjenne hvor i kroppen den rammer deg? Den sitter vel i et kroppsspråk som muligens ikke er ekte/autentisk? Det gjør meg sliten og ulykkelig og en følelse av å ikke like meg selv.</p> | <p>Informant 1 oppdager at «behov for å vise seg frem» er en styrende verdi på jobben.</p> <p>Informant 1 undrer på om dette medfører et ikke ekte /uautentisk kroppsspråk</p> | <p>Pådyttede verdier</p> <p>Nyskjerrighet</p> |
| <p>Annet? Dette med å velge hvilke verdier jeg vil gi mest verdi for meg selv vil jeg jobbe mer med. Jeg vil undersøke hvilke verdier jeg egentlig lever ut.</p> | <p>Informant 1 sier at dette gjør hen sliten og ulykkelig</p> <p>Informant 1 beskriver en nyskjerrighet på å finne ut mer om sine verdier</p> | <p>Pådyttede verdier</p> <p>Nyskjerrighet</p> |

Eksempel på analyse av refleksjonsnotat (Det induktive ligger i de to høyre kolonnene, mens den gule uthevingen er det jeg fant når jeg så spesifikt etter noe, leste deduktivt.)