



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Personlige styrker på godt og ondt**

Kjernekvadranten, er det en vei til selvinnsett og selvregulering?

Gunhild Årnes Guttvik

Handelshøgskolen ved UiT- Norges arktiske universitet, mai 2022

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Hensikt.....	1
1.2	Problemstilling.....	1
1.3	Oppgavens struktur.....	2
2	Teori .....	3
2.1	Teori versus praksis .....	3
2.2	Teori om styrker .....	4
2.3	Teori om selvinnsikt .....	6
2.4	Teori om selvregulering.....	6
2.5	«Toleransevinduet» .....	9
2.6	Lederutvikling .....	10
2.7	Kort sammenfatning av teorien .....	11
3	Metode.....	12
3.1	Valg av metode.....	12
3.1.1	Utvalg .....	13
3.2	Datainnsamling.....	13
3.2.1	Kvalitativt forskningsintervju .....	14
3.2.2	Intervjuguide .....	14
3.2.3	Gjennomføring av intervjuene .....	15
3.2.4	Transkribering .....	15
3.3	Etiske betraktninger .....	16
3.3.1	Informert samtykke og frivillig deltakelse .....	16
3.3.2	Konfidensialitet .....	16
3.4	Analysemetode og analyseprosess.....	16
3.4.1	Analysemetode .....	17
3.4.2	Analyseprosess .....	17

3.5	Metodediskusjon.....	19
3.5.1	Forskerrollen og forforståelse .....	19
3.5.2	Reliabilitet og validitet .....	20
4	Empiri og resultater .....	21
4.1	Hva er kjernekvadranten? .....	21
4.1.1	Negativt stress og stort press .....	25
4.1.2	Doble kvadranter .....	26
4.1.3	Kulturkvadranten.....	27
4.2	Presentasjon av den tematiske analysen .....	28
4.3	Resultat del 1: Hvordan ble kjernekvadranten brukt for selvvinnsikt? .....	29
4.4	Resultat del 2: Hvordan ble kjernekvadranten brukt til selvregulering? .....	34
4.5	Oppsummering av resultatene .....	39
5	Diskusjon.....	40
5.1	Lederutvikling .....	40
5.2	Kjernekvadranten som verktøy for økt selvvinnsikt.....	42
5.3	Kjernekvadranten som verktøy for selvregulering .....	45
5.3.1	Kjernekvadranten som reguleringsverktøy .....	51
6	Konklusjon .....	54
	Referanseliste .....	56
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv informanter intervju 2022 og samtykkeerklæring .....	58
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	62

## Tabelliste

Tabell 1	Eksempel på å regulere egen styrke, fra boken Fear your strengths (Kaplan & Kaiser, 2013, s. 58).....	8
Tabell 2	Eksempel på tekstutdrag med koder .....	18

## Figurliste

Figur 1 Hovedspørsmålet i tradisjonell versus positiv psykologi (Drønnen & Keeping, 2020, s. 27) .....	4
Figur 2 The "Too Little/ Too Much" rating scale (Kaiser & Hogan, 2011, s. 228).....	8
Figur 3 Window of Tolerance (Ogden et al., 2006, s. 27) .....	9
Figur 4 Kjernekvadranten (Forsiden på Ofman, 2022) .....	21
Figur 5 Kjernekvadranten med spørsmål hentet fra Kjernekvadranten Norge, Laila Stange ..	22
Figur 6 Eksempel på utfylt kjernekvadrant, med kjernekvaliteten kreativitet (Ofman, 2022, s. 48).....	23
Figur 7 Eksempel på utfylt kjernekvadrant, med kjernekvaliteten hjelpsomhet (Ofman, 2022, s. 30).....	24
Figur 8 Alarmfaser i kjernekvadranten ved stress eller press (Ofman, 2022, s. 72) .....	25
Figur 9 Utfylt dobbeltkvadrant fra Kjernekvadranten Norge (Ofman, 2022, s. 28) .....	27
Figur 10 Eksempel på Kulturkvadrant (Ofman, 2022, s. 30).....	28
Figur 11 Kjernekvadrantmatten. Foto: Laila Stange .....	30
Figur 12 Window of Tolerance (Ogden et al., 2006, s. 27) .....	46
Figur 13 Window of tolerance og alarmfaser i kjernekvadranten.....	51
Figur 14 Kjernekvadranten som reguleringsverktøy .....	52

## Forord

«Det er mye lettere å se til høyre og venstre enn å se inn i seg selv», det sa Søren Kierkegaard. Selvinnsikt er kanskje lettere å opparbeide for noen, mens andre strever med å finne ut av seg selv. Kjernekvadranten skal ifølge Daniel Ofman, være en vei til selvinnsikt (Ofman, 2022).

Å undersøke kjernekvadranten har vært en spennende reise! Masteroppgaven er nå levert, og det har vært mange opp- og nedturer. Jeg har gått fra å kjenne på kribling i magen til stor frustrasjon gjennom perioden. Arbeidet med denne masteroppgaven har med andre ord vært som en berg- og dalbane følelsesmessig. Mest av alt har jeg lært veldig mye, om at det meste handler om balanse. Balanse både i forhold til personlige styrker, og i forhold til disposisjon av innhold og tid i en oppgave som dette.

Først vil jeg rette en stor takk til informantene mine. Lederne og organisasjonspsykologen som har en hektisk arbeidshverdag, men som likevel tok seg tid til å bidra til denne oppgaven. Vi har hatt spennende samtaler om tema, som jeg finner utrolig interessant. Dere fortalte åpent om deres erfaringer, og hvordan dere bruker kjernekvadranten, tusen takk for det!

Tor Jørgen Schjelde har vært min tålmodige og kloke veileder. Han har også vært foreleser i flere av fagene i denne erfaringsbaserte masteren i ledelse. Tor har gitt meg mange gode råd på veien, inspirert med relevante artikler og kunnskap, og hjulpet meg videre når jeg har stått fast. Dette har vært til uvurderlig god hjelp.

Til slutt vil jeg takke venner og familie som har heiet på meg, når jeg har trengt det som mest. Og sist, men ikke minst min kjære ektemann Øyvind! Tusen takk for at du har tatt ansvar for 3 barn og hjem, mens jeg har reist på samlinger og sittet på kontoret kvelder og helger! Du har korrekturlest, støttet og vært min trofaste og rolige havn i en svært krevende periode! Uten deg hadde ikke denne masteroppgaven blitt ferdig.

## Sammendrag og nøkkelord

«Kjernekvadranten er et godt verktøy for å egentlig strukturere egne tanker i situasjoner hvor man har en tendens til å bli utfordret og ja, på godt nordnorsk provosert kanskje?» Dette sitatet fra en av lederne jeg intervjuet, er ganske treffende på hva oppgaven handler om.

Kjernekvadranten er erfaringsbasert og utviklet av den nederlandske ingeniøren Daniel Ofman. I oppgaven ønsker jeg å finne ut hvordan ledere bruker kjernekvadranten, for deretter å tolke kjernekvadranten gjennom teori.

Oppgaven er fenomenologisk i sin tilnærming, og jeg har gjennomført kvalitative individuelle intervjuer med fem ledere som bruker kjernekvadranten. I tillegg har jeg intervjuet organisasjonspsykologen som har coachet de fem lederne, og jeg har intervjuet Laila Stange som er Daniel Ofman sin partner i Norge, og som sertifiserte den nevnte organisasjonspsykologen i kjernekvadranten. Den tematiske analysen avdekket to temaer, som er hvordan ledere bruker kjernekvadranten for «selvinnsikt» og hvordan ledere bruker kjernekvadranten for «selvregulering».

Problemstillingen i oppgaven er som følger: *Hvordan bruker ledere kjernekvadranten?*  
Gitt problemstillingen, hvordan brukes kjernekvadranten:

- for selvinnsikt?
- for selvregulering?

Under teorikapittelet redegjør jeg for begreper, som hjelper meg å tolke kjernekvadranten. Det er begreper som selvinnsikt, selvregulering og stryker. I tillegg trekker jeg inn teori om å forsterke broen mellom teori og praksis i ledelsesfaget, samt teori om lederutvikling og toleransevinduet-modellen. Innledningsvis i resultatdelen, presenterer jeg hva kjernekvadranten er, før jeg går gjennom funnene fra intervjuene. Under diskusjonen oppsummerer jeg resultatene i forhold til den teoretiske og empiriske tilnærmingen, og vurderer dette opp mot oppgavens problemstilling.

Gjennom å tolke resultatene fra intervjuene og kjernekvadranten med teori, viser dette at kjernekvadranten kan brukes til selvinnsikt. I tillegg kan den brukes som et verktøy for utvikling og selvregulering, i kombinasjon med toleransevinduet. Kjernekvadranten sammen med toleransevinduet, kan beskrives som et reguleringsverktøy.

**Nøkkelord:** Selvinnsikt, selvregulering, toleransevinduet, kjernekvadranten og lederutvikling

# 1 Innledning

## 1.1 Hensikt

Enten vi har rollen som søster, bror, far, mor, leder eller kollega så har vi noen *trekk* ved oss, som er med oss uansett rolle og situasjon. Enkelte mennesker kan vi bli fryktelig irritert på, til og med forbannet. Det er velkjent at vi blir lettere irritert ved lavt blodsukker, lite søvn eller stort press hjemme eller på jobben. Hvis dette pågår over tid og vi ikke er bevisst på hva som skjer, kan det i verste fall ende med negativt stress og utbrenthet. Hvordan kan vi øke bevisstheten rundt hvem vi er som enkeltmennesker, og hvordan «jeg» oftest reagerer?

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på kjernekvadranten, og hvordan ledere bruker den. Kjernekvadranten omtales som en tankemodell for en vei til selvinnsikt (Ofman, 2022). Hvor godt man oppfatter og forstår egne tanker, følelser og atferd, kan vurderes til hvor god selvinnsikt man har (Vazire og Carlson, 2010; Wilson, 2009 i Haugan & Kvello, 2019a).

Daniel Ofman, er en nederlandsk ingeniør som jobbet med mennesker, team og organisasjoner i mer enn 20 år. Da fikk han behov for å sette det han observerte i et system, derav utviklet han kjernekvadranten tidlig på 1990-tallet.

Den erfaringsbaserte kjernekvadranten, har vært brukt i Norge siden tidlig 2000-tallet. Den er også blitt omtalt som Ofmans kvadrant og Talent-overslagsmodellen. Det er ingen som tidligere har undersøkt hvordan ledere bruker kjernekvadranten, og det blir svært spennende å se på modellen med et forskerblick i denne oppgaven.

Ofman hevder at kjernekvadranten er en vei til selvinnsikt. Hvordan bruker ledere kjernekvadranten? Er kjernekvadranten en vei til selvinnsikt?

Det finnes mye teori på ledelse. I ledelsesfaget i dag er det noen som hevder det er et opplevd «gap» mellom teori og praksis (Heldal, 2014; Kvernbekk, 2011). Jeg ønsker med denne oppgaven å forsterke broen mellom teori og praksis!

## 1.2 Problemstilling

Hvordan bruker ledere kjernekvadranten? Jeg har gjennomført individuelle intervju med fem ledere som har brukt kjernekvadranten systematisk. I tillegg intervjuet jeg organisasjonspsykologen som introduserte kjernekvadranten til hver av disse fem lederne. Det

varierte når de første gang ble introdusert for modellen, men alle hadde brukt den i alt fra 2 til 6 år. De ble spurt om hvordan de bruker kjernekvadranten i arbeidshverdagen som leder.

Problemstillingen min er som følger: *Hvordan bruker ledere kjernekvadranten?*

Det er valgt to tema. Gitt problemstillingen, hvordan brukes kjernekvadranten:

- for selvinnsikt?
- for selvregulering?

### **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt opp i følgende fem hovedkapittel: Teori, metode, empiri og resultat, diskusjon og konklusjon. I den teoretiske tilnærmingen viser jeg til teori og tidligere forskning som er relevant for problemstillingen i oppgaven. Jeg vil se på hva teorien sier om styrker, selvinnsikt, selvregulering og lederutvikling, samt presentere toleransemodellen. I metodekapittelet går jeg gjennom de metodiske valgene jeg har tatt i forhold til innsamling og analyse av data. Den empiriske delen beskriver hva kjernekvadranten er, og hvordan den brukes ifølge Daniel Ofman. Deretter presenterer jeg resultatene fra intervjuene, samt temaene valgt gjennom den tematiske analysen. Til slutt diskuterer jeg aktuelle temaer i forhold til empirisk og teoretisk tilnærming, for å si noe om *hvordan ledere bruker kjernekvadranten*.



## 2 Teori

I dette kapittelet vil jeg gå igjennom teorien jeg har valgt i oppgaven. Jeg vil starte med å se på teori rundt det opplevde «gapet» mellom teori og praksis i ledelsesfaget. Deretter vil jeg belyse hva teorien sier om begrepene styrker, selvinnsikt og selvregulering, som kom frem som en vesentlig del av resultatet. Til slutt vil jeg presentere den teoretiske modellen «Toleransevinduet» og noe teori rundt lederutvikling på bakgrunn av funn i undersøkelsen.

Jeg har valgt å ikke se på ulike lederstiler, ei heller ulike personligheter/styrker hos ledere i denne oppgaven, selv om det både kunne være høyst relevant og spennende. Begge disse er store tema, som ville kreve for mye oppmerksomhet i tillegg til de tema jeg allerede har kommet frem til. Jeg trekker også inn begrepet stress, uten at jeg utdyper stress-fenomenet ytterligere.

Først vil jeg belyse forholdet mellom teori og praksis, som begge har stor betydning i ledelsesfaget. Kjernekvadranten som jeg har undersøkt er erfaringsbasert, men jeg ønsker å se på den gjennom teori.

### 2.1 Teori versus praksis

Forholdet mellom teori og praksis er en stor debatt. Det oppleves til dels for stor avstand mellom teori og praksis innenfor ledelsesfaget (Heldal, 2014; Kvernbekk, 2011). Teoretikere kan påstå at praktiskere ikke bruker tilgjengelig vitenskap i arbeidet sitt sier Kvernbekk (2019), men heller egne tidligere opplevelser og erfaringer. Praktikerne kan på sin side mene at teori og forskningsbasert kunnskap, er alt for fjernt eller irrelevant til å være nyttig i praksis (Kvernbekk, 2011). Så hvordan kan man forsterke broen mellom teori og praksis? Den amerikanske filosofen John Dewey ønsker en kontinuerlig gjensidig utveksling mellom teori og praksis, slik at de kan revideres i lys av hverandre, og for å minke «gapet» mellom teori og praksis (Kvernbekk, 2011). Dewey understreker at teorien starter i praksis. Han sier at alle ideer og teorier vokser ut av praksis, for deretter å mates tilbake til praksis på en måte som bidrar til å endre praksis. Målet er å gjøre praksis mer hensiktsmessig og virkningsfull (Kvernbekk, 2011).

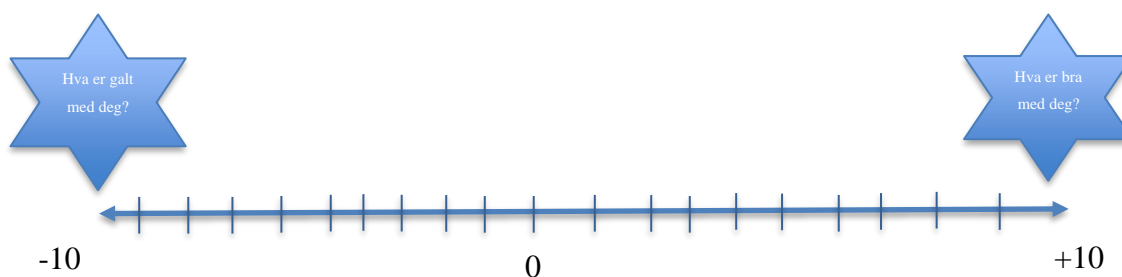
Broen mellom teori og praksis innen ledelsesfaget må forsterkes, skriver Heldal i kapittel 2 i boken «Et praksisperspektiv på ledelse»:

*Det gjøres mye ledelsesforskning i dag som ikke har fokus på praktisk relevans. Vi behøver også slik forskning, men samtidig virker det som mange har mistet kontakten med praksisfeltet, og bidrar til å løse problemstillinger med bakgrunn i egne behov. Når koblingen til de praktiske problemstillingene er borte, er det ikke rart hvis praksisfeltet leter andre steder for svar. (Heldal, 2014, s. 65).*

Jeg vil videre presentere noen teorier som knytter seg til funnene fra intervjuene med de fem lederne og den tematiske analysen.

## 2.2 Teori om styrker

Daniel Ofman (2022) hevder at det er helt sentralt å sette søkelys på sine styrker/ kjerneegenskaper, og det vi er gode på. Dette bringer oss inn på teori om styrker og positiv psykologi. I 1998 etablerte Martin Seligman positiv psykologi som en vitenskapelig retning/ perspektiv i psykologien. Der flyttes oppmerksomheten fra å se på våre svakheter/ begrensninger, til å se på hva som er våre styrker/ potensial (Drønnen & Keeping, 2020).



Figur 1 Hovedspørsmålet i tradisjonell versus positiv psykologi (Drønnen & Keeping, 2020, s. 27)

*Styrker i positiv psykologi, handler om positive trekk som en person bruker hyppig, og hvor personen føler at «dette er den ekte meg». (...) Vi føler oss fylt av energi når vi bruker dem i stedet for å bli utslitt. (Drønnen & Keeping, 2020, s. 171).*

For å vite om det er en styrke vi har med å gjøre kan vi ifølge Seligman, se om det er en personlig egenskap som kan ses i ulike situasjoner og over tid (Seligman, 2020). Styrken er verdifull i seg selv, og den frembringer ofte gode resultater ifølge Seligman (2020). *Vi kan alle være vinnere når vi handler i samsvar med styrker og dyder (Seligman, 2020, s. 141).*

Dette fremhever også Park & Peterson, som sier at alle har styrker som må bli oppdaget, feiret, styrket og brukt (Park & Peterson, 2009).

Mens Kaplan og Kaiser på sin side har viet en hel bok om: *Fear Your Strengths: What You Are Best at Could Be Your Biggest Problem* (Kaplan & Kaiser, 2013):

De skriver at styrker lett kan overdrives, og bli farlige og svekkende i stedet for styrker. De går så langt som å si at det er uaktsomt og uansvarlig å vurdere en leder ut fra lederens styrker, uten å gjøre oppmerksom på hva som skjer når man tar hans/hennes styrke for langt. Videre sier de at selv ikke den aller mest balanserte leder, kan unngå å overforbruke styrken sin. I en undersøkelse de har gjort, fant de at ledere er fem ganger mer utsatt for å overforbruke styrken sin, enn å overforbruke annen kompetanse de har tilegnet seg. Og jo sterkere styrken er, jo vanskeligere å balansere den. Mange ledere nekter å tro, ifølge Kaplan og Kaiser, at personlige egenskaper de har blitt hedret for i hele sin karriere, kan ha noen ulemper (Kaplan & Kaiser, 2013).

Det vises til eksempler på hvordan man kan «bli for mye av det gode» og overforbruke styrker (Kaplan og Kaiser, 2010 i Kopperud, 2019):

- *Selvtillit* kan for eksempel overforbrukes og bli til *arroganse*
- *Integritet* kan overforbrukes og i stedet bli til *fanatisme*
- *Besluttsomhet* kan overforbrukes og ende ut med *tankeløshet*

Også Yukl (2013) og Amundsen (2019) poengterer at en styrke/lederegenskap kan bli en svakhet, ved at for eksempel kontekstuelle faktorer overses. Ledere fremhever gjerne styrker som har bidratt til suksess tidligere i karrieren, men der den ikke lengre er relevant, kan den bli en svakhet i stedet (Yukl, 2013 i Kopperud, 2019) (Amundsen, 2019).

Det kan være utfordrende å utvikle selvinnsikt når man er på sitt beste, ifølge Kopperud (2019), fordi styrkene ligger så naturlig i oss, at vi ikke er bevisst på at vi bruker dem. Dette kan også være noe av årsaken til at det mange ganger er vanskelig å identifisere styrker (Kopperud, 2019).

Så for å vite hvordan man kan utvikle selvinnsikt, må man vite hva selvinnsikt er. Dette fører oss til neste tema, selvinnsikt.

## 2.3 Teori om selvinnsikt

*Selvinnsikt handler om å kjenne og forstå seg selv. Det handler ikke bare om å erkjenne (innse), men anerkjenne, altså stå ved det man finner ut om seg selv (Kvello, 2019, s. 28).*

Selvinnsikt handler også om hukommelse, ved å blant annet huske tidligere tilstander i eget sinn, samt kunne forutse egne fremtidige sinnstilstander (Haugan & Kvello, 2019a; Kaiser & Hogan, 2011). Å forstå hvordan egne følelser, tanker og handlinger henger sammen, er ifølge Schibbye (2012) en forutsetning for selvinnsikt (i Haugan og Kvello 2019). Dette handler også om hvordan vi greier å regulere egne følelser, håndtere negativt stress, kontrollere impulser og holde ut i møte med utfordringer (Haugan og Kvello, 2019). Måten man velger å uttale seg på eller gjøre i en gitt situasjon, altså de valg man tar handler også om selvinnsikt (Haugan og Kvello 2019).

Selvinnsikt om egne styrker handler om å vite når det blir for mye av det gode, og det vil alltid være en risiko forbundet med å overforbruke styrker (Kaplan og Kaiser, 2010 i Kopperud, 2019). Hvis man har god selvinnsikt, kan man altså avverge å overforbruke styrker ved å forstå hvordan egne følelser, tanker og handlinger henger sammen, og på den måten evne å regulere og kontrollere impulser og håndtere utfordringer bedre.

*Når ledere har opparbeidet selvinnsikt om sine egne styrker og svakheter, kan de bruke denne innsikten til ikke bare å utvikle eget lederskap, men også til å kompensere for svakhetene sine (Kopperud, 2019, s. 272). Mennesker med selvinnsikt vet hva de kan, og hvem de er, men også hva de ikke kan, og hvem de ikke er (Skagen, 2019, s. 229).*

Autentiske ledere er god på selvregulering, og selvinnsikt er en forutsetning for selvregulering (Kaplan, 2006). Man kan med andre ord si at ingen selvinnsikt, ingen selvregulering. Dette bringer oss videre til neste tema som er selvregulering.

## 2.4 Teori om selvregulering

Selvregulering er å evne og kontrollere egen handling, tenkning og emosjoner i tråd med langsiktige mål en har (Duckworth, 2011; Inzlicht et al., 2021), Selvregulering er imidlertid et paraplybegrep som defineres, forstås og operasjonaliseres på mange måter i faglitteraturen, og begrepsmangfoldet er stort og overlappende (Duckworth, 2011). Selvregulering krever innsats, fordi det gjerne finnes flere handlingsalternativer, og fordi den strategien som «lønner seg» på lang sikt, ikke nødvendigvis er den mest fristende i øyeblikket (Duckworth, 2011).

Det er flere som stiller spørsmål til om selvregulering er så bra, eller om man da kontrollerer seg selv for mye og lever opp til et slags ideal?

I Ludvigsen-utvalgets, NOU 2015: 8 *Fremtidens skole*, blir begrepet selvregulering introdusert i norsk utdanningspolitikk (Ludvigsen, 2015). I artikkelen *Selvregulering som pedagogisk formål: Diskursive analyser i «Fremtidens skole»* stilles det kritiske spørsmål til at begrepet selvregulering får så stor plass: «Det dannes her et bilde av en idealelev som har fullstendig kontroll over seg selv» (Riese et al., 2020, s. 184). Videre skriver de at «Den eleven som er dannet, i NOU-ens forstand, er den eleven som er selvregulert» (Riese et al., 2020, s. 185).

Videre peker spesialist i organisasjonspsykologi Paul Moxnes (2022) på at for mye harmoni i en organisasjon er like skadelig som for lite. Han poengterer at konflikt og konkurranse øker energinivået hos noen, mens det kan skape oppgivelse hos andre, åpen kommunikasjon kan være bra for noen, og ødeleggende for andre og så videre (Moxnes, 2022).

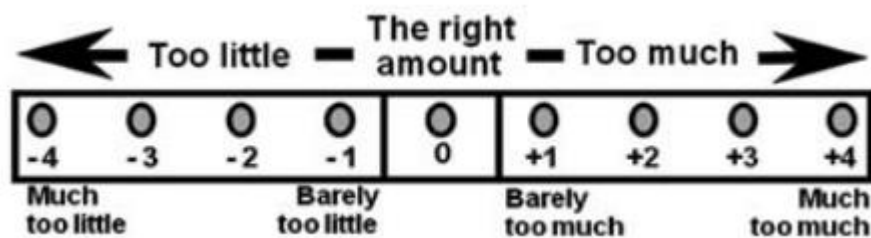
I artikkelen *Towards an integrated model of leadership and self regulation* fra 2009, står det at ledere kan forbedre sine prestasjoner med selvregulering, og kan inspirere og motivere sine medarbeidere til å tilpasse og regulere egen atferd (Moss et al., 2009). Videre poengterer de at denne måten å lede på, ikke nødvendigvis er foretrukket av alle personlighetstyper (Moss et al., 2009).

*For å bli en bedre leder må du utvikle din selvinnsett, slik at du blir bevisst de mindre rasjonelle måtene du handler på* (Birkinshaw, 2014, s. 103). Å kontrollere seg selv er virkelig vanskelig sier Birkinshaw, fordi vi ofte ikke har tid til å ta et skritt tilbake og tenke over før vi reagere. Hvis ledere oppfører seg på en måte som virker unaturlig for kollegaer og medarbeidere, kan man lett bli oppfattet som ikke autentisk, uærlig eller lignende sier han. Poenget må i stedet være å kjenne sin naturlig stil/ styrker, slik at man som leder kan stoppe opp før man begår en tabbe (Birkinshaw, 2014).

Kaplan (2006) mener at ledere burde øve seg på å nærme seg sitt forsømte jeg, det vil si det lederen gjerne ikke vil bli klandret for, for å skape utvikling. Nøkkelen for å balansere en styrke til å ikke bli *for mye*, er å lære å bruke den mer selektivt (Kaplan, 2006), regulere seg selv. Alt for mange ledere overser signaler, både egne emosjoner og fysiske signaler på at de holder på å bli «for mye av det gode» (Kaplan & Kaiser, 2013). *If you learn to recognize the signs, you can press the pause button to give yourself a moment to choose an alternative to*

your customary knee-jerk reaction. The idea is to interrupt the reflex (Kaplan & Kaiser, 2013, s. 61).

Kaiser og Hogan har undersøkt balansen mellom *for lite- akkurat passe- for mye* av personlige styrker i lederutøvelsen (Kaiser & Hogan, 2011). De gjorde en undersøkelse blant 126 ledere og 1512 av deres medarbeidere.



Figur 2 The "Too Little/ Too Much" rating scale (Kaiser & Hogan, 2011, s. 228).

Deres funn viser at medarbeiderne var mest fornøyde med lederne som utøvde sine styrker «akkurat passe» og balansert, og derfor skåret null eller rett over eller under null. Mens Guro Øiestad har skrevet en bok som heter *Selvfølelsen* (2012), som blant annet handler om tilpasningsdimensjonen. Det vil si om du kjenner deg fri til å være deg selv slik du er, eller om du kontrollerer deg selv for å leve opp til et ideal (Øiestad, 2021). I ett av eksemplene Kaplan & Kaiser (2013) trekker frem, er det en leder som bruker styrken sin så mye at han overvelder andre. Denne lederen ville forbedre seg selv på følgende måte:

Tabell 1 Eksempel på å regulere egen styrke, fra boken *Fear your strengths* (Kaplan & Kaiser, 2013, s. 58).

Behavior Change	Mindset Change
Stop overwhelming people	I don't have to give up my fast-ball. I just don't need to throw it all the time.

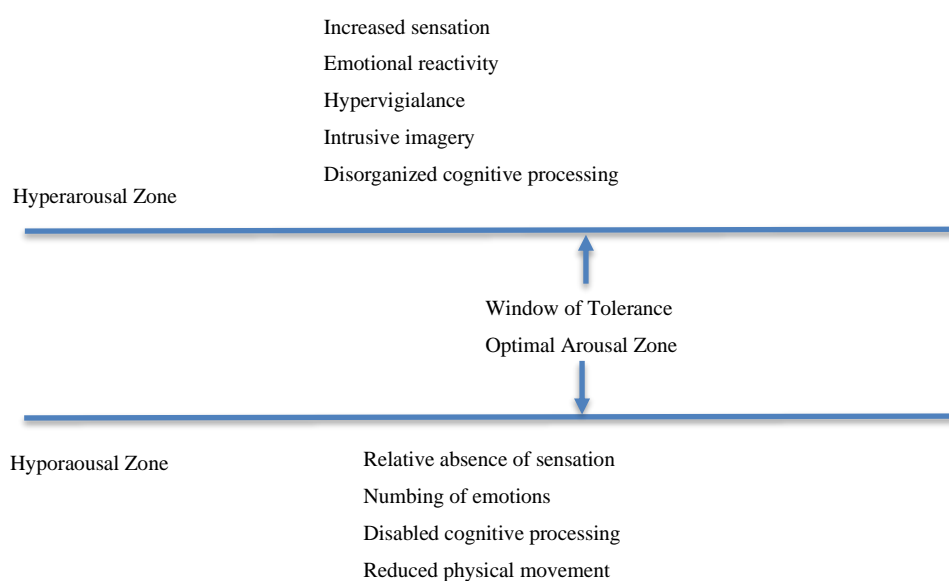
Lederen sier at han vil ikke slutte å bruke styrken, men vil bli mer bevisst på at han ikke trenger å gjøre det hele tiden. Dermed bruker han styrken sin litt mer selektivt, slik Kaplan (2006) anbefalte.

Det å balansere sine styrker kan minne om toleransevindu- modellen, som handler om å balansere den følelsesmessige aktiveringen i selvet/ kroppen.

Nå har jeg belyst de mest sentrale teoretiske begreper, valgt ut fra funn i den tematiske analysen. Videre vil jeg presentere toleransevindu-modellen, og et par teoretiske perspektiver på lederutvikling som siste del av den teoretiske referanserammen.

## 2.5 «Toleransevinduet»

For yrkesgrupper som jobber med mennesker til daglig, er «Toleransevinduet» en kjent metafor. Den beskriver det spennet av følelsesmessig aktivering som er akkurat passe, og ikke for mye eller for lite (Nordanger og Braarud, 2017 i Haavik & Toven, 2020). Det var den amerikanske psykiateren Dan Siegel som første gang lanserte metaforen i 1999. Metaforen ble senere visualisert som en modell av Ogden, Minton & Pain (Ogden et al., 2006).



Figur 3 Window of Tolerance (Ogden et al., 2006, s. 27)

I den optimale sonen i toleransevinduet, klarer man å tenke samtidig som man føler, og man kan lytte og reflektere, og huske det man har erfart (Haavik & Toven, 2020). Men så inntreffer plutselig noe, det kan for eksempel være et utsagn eller andres sterke følelser, som gjør at kroppens alarmsystem skrus på (Porges, S. W. (1995) i Haavik & Toven, 2020). Ifølge Haavik og Toven (2020) risikerer man da å havne over eller under toleransevinduet, og kroppen klarer ikke å reflektere eller se andre perspektiver. Følelsen når man havner utenfor toleransevinduet er ubehagelig, og man kan bli beskyldt av andre for å være fjern, sint eller lignende (Haavik & Toven, 2020). Når man havner utenfor toleransevinduet, vil det gjerne kjennes viktig å komme inn i vinduet, for å få kontroll over følelsene igjen (Haavik & Toven 2020). Målet er å regulere seg selv, slik at man blir oppmerksom før reaksjonene kommer, og

man kan handle før følelsene blir for sterke (Haavik & Toven 2020). Denne modellen vil jeg se i sammenheng med kjernekvadranten som modell i diskusjonskapittelet.

## 2.6 Lederutvikling

*Det er liten tvil om at lederopplæring er big business (Moxnes, 2019, s. 207).* Selv om forskere ikke alltid nødvendigvis finner kurseffektene, kan de fortsatt være der. Kanskje er det metodene de bruker som ikke fanger opp alle sider ved læringen sier Moxnes, eller at læringen dukket opp mange år senere. Den første som påpekte at lederutviklingskurs hadde en ettermodningseffekt, var Svein Kile. I sine studier på 1960-tallet, fant han at deltakere ved kursets slutt var stort sett misfornøyde eller forvirret, mens ett år senere vurderte de likevel sitt personlige utbytte som meget stort (Kile, 1971 i Moxnes, 2019).

Ifølge Moxnes (2019) har det vært gjort en stor undersøkelse med data fra hele 335 evalueringstudier, hvor man undersøkte hvor effektiv lederutvikling er og under hvilke betingelser den anses å være mest effektiv. Konklusjonen var at lederutvikling virker. Studien viser at lederutvikling bidrar positivt til organisasjonens måloppnåelse, økt trivsel i rollen som leder, og lederne klarte å omsette teoriene de lærte til en atferdsendring (Lacerenza et al. 2017 i Moxnes, 2019). Videre viser studien at lederutvikling som kombinerte praktiske øvelser (erfaringslæring) med forelesninger virket best. Den viser også at flere korte samlinger spredt over tid, er bedre enn én lang samling (Moxnes, 2019).

Kaiser og Hogan (2011) skriver at coaching og andre metoder for bevisstgjøring rundt egen selvinnsikt, kan hjelpe den enkelte leder å balansere sine styrker. Lederutviklingen må gjerne gjøres i kombinasjon med tilbakemeldinger fra kollegaer og medarbeidere (Kaiser & Hogan, 2011).

Når en leder jobber med å øke egen selvinnsikt, brukes som regel tilbakemeldinger som hovedkilde (Kopperud, 2019). *Tilbakemeldinger i seg selv har vist seg å være nødvendig betingelse for at atferdsendringer og overføring av kunnskap fra lederutviklingsprogrammer til det praktiske liv skal være vellykkede* (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph og Salas, 2017 i Kopperud, 2019, s. 262; Nowack og Mashihhi, 2012 i Kopperud, 2019, s. 262). Det er svært mange organisasjoner og konsulentselskaper som benytter den såkalte 360-gradersevalueringen for å fremskaffe tilbakemeldinger, gjennom for eksempel lederutviklingsprogram (Kopperud, 2019). I 360-graders evalueringen, blir man som leder



evaluert av underordnet, sideordnet og overordnet, altså en 360- graders evaluering av deg som leder. Imidlertid er det ifølge Kopperud, noen aspekter som er viktig å ta hensyn til når man gjennomfører 360- grader evalueringen. Hun sier at denne type tilbakemelding ikke nødvendigvis gir økt selvinnsikt og bedre lederferdigheter, fordi mange negative tilbakemeldinger kan true selvbildet vårt (Lacrenza mfl., 2017 i Kopperud, 2019). På den andre siden, kan 360-graders lederevaluering øke selvinnsikten og lederprestasjoner, under de riktige betingelser og med utgangspunkt i evidensbasert praksis (Atwater og Brett, 2005; Fleenor, Taylor og Craig, 2008; Nowack og Mashihi, 2012 i Kopperud, 2019).

Mange ledere tenker at to dagers underholdende ledersamling kan gi dem god effekt, mens det viser seg at tid er vesentlig i utviklingsprosesser (Shamir, 2011 i Kopperud, 2019; Moxnes, 2019).

## **2.7 Kort sammenfatning av teorien**

*Den uoppløselige forbindelsen mellom kognitiv læring og ferdighetslæring kan formuleres slik Aristoteles gjorde det «... for det vi må lære før vi kan gjøre det, det lærer vi ved at vi gjør det»* (Aristoteles, 2013 s. 46 i Skagen, 2019, s. 227). Samtidig kan praksis revideres i lys av teori, og mates tilbake til praksis, og således bygge en ønsket bro mellom teori og praksis (Kvernbekk, 2011). I teorien finner jeg at en personlig styrke er en egenskap som kan ses i ulike situasjoner og over tid (Seligman, 2020). Mens selvinnsikt handler blant annet om å kjenne seg selv (Kvello, 2019), og forstå hvordan egne følelser, tanker og handlinger henger sammen (Haugan & Kvello, 2019a). Selvinnsikt er en forutsetning for å kunne regulere seg selv i møte med andre (Kaplan, 2006). Og selvregulering handler om evnen til å kunne kontrollere egne styrker i form av handling, tenkning og emosjoner (Duckworth, 2011). Å regulere seg selv som leder i møte med andre, betyr å bruke sine personlige styrker «*akkurat passe*» (Kaiser & Hogan, 2011), uten å «miste seg selv». Om man ikke klarer å balansere sine følelser, kan man se av toleransevinduet-modellen at kroppens alarm-system skrur på og det kan gi ulike utslag både fysisk og emosjonelt (Ogden et al., 2006). Det er ubehagelig å havne utenfor toleransevinduet, og det vil føles viktig å få kontroll over følelsene igjen (Haavik & Toven, 2020). Hvordan kan man unngå å havne utenfor toleransevinduet? Lederutvikling kan hjelpe den enkelte leder for bevisstgjøring rundt egen selvinnsikt og selvregulering (Kaiser & Hogan, 2011). Og en større studie viser at lederne gjennom lederutvikling, klarte å omsette teoriene de lærte til atferdsendring (Moxnes, 2019).

## 3 Metode

I dette kapittelet redegjør jeg for metoden jeg har benyttet for å finne ut hvordan ledere bruker kjernekvadranten. Jeg forklarer først hvorfor kvalitativ metode er riktig fremgangsmåte for å kunne svare ut problemstillingen. Deretter beskriver jeg prosessen i datainnsamlingen. Videre vil jeg belyse de etiske vurderingene som ble gjort i forbindelse med oppgaven, og redegjøre for valg av analysemetode og analyseprosess. Avslutningsvis vil jeg foreta en metodediskusjon.

### 3.1 Valg av metode

Ved gjennomføring av en undersøkelse må det ifølge Jacobsen (2015) tas mange valg. Forskeren må bestemme seg for hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette er det som kalles forskningsdesign, og omhandler «alt» det som knytter seg til en undersøkelse. Problemstillingen er utgangspunktet for undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Jeg bestemte meg tidlig i prosessen for å benytte kvalitativ metode. Metode betyr ifølge Johannessen et al (2021), å følge en bestemt vei mot et mål. «*Metoden tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører en undersøkelse*» (Jacobsen, 2015, s. 17)

Jeg har benyttet fenomenologisk tilnærming som forskningsdesign. Det er et kvalitativt design, som handler om å utforske og beskrive hvordan mennesker erfarer og forstår et fenomen (Johannessen et al., 2021). En fenomenologisk tilnærming tar utgangspunkt i subjektiv opplevelse. Jeg ville undersøke hvordan ledere bruker kjernekvadranten, og hvordan de eventuelt omsetter det til arbeidshverdagen. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at fenomenologien bygger på en underliggende antakelse, om at den virkelige virkeligheten er den samme virkeligheten som mennesker oppfatter. Jeg gjennomførte kvalitative intervju for å samle inn data. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er kvalitative intervju en samtale med struktur og formål, og egner seg når vi skal studere meninger, holdninger og erfaringer.

Det finnes lite eller ingen forskning eller publiseringer om kjernekvadranten fra før, da den er erfaringsbasert. Informantene/lederne var kilde til innsikt og kunnskap knyttet til problemstillingen. Ifølge Johannessen et al. (2021) og Malterud (Malterud & Larson, 2014) spiller forskerens posisjon og perspektiv en stor rolle i forhold til kunnskap som belyses i et forskningsprosjekt. Det at jeg som forsker, også er sertifisert trener/ coach i kjernekvadranten som undersøkes, er både fordel og ulempe i forhold til forståelsen jeg kommer inn med.

Daniel Ofman har skrevet flere bøker om kjernekvadranten og sine erfaringer. Dette benyttet jeg som empirisk referanseramme, og baserte mine undersøkelser på. I tillegg har jeg brukt relevante teorier rundt styrker, selvinnsikt, selvregulering, lederutvikling og toleransevinduet som er en modell. Disse teoriene har jeg brukt for å tolke den erfaringsbaserte kjernekvadranten.

### **3.1.1 Utvalg**

Jeg valgte å gjennomføre fem intervju med ledere som hadde blitt introdusert for kjernekvadranten i regi av en organisasjonspsykolog som er sertifisert coach i kjernekvadranten. I tillegg gjennomførte jeg intervju med organisasjonspsykologen selv, og Laila Stange som var den som sertifiserte organisasjonspsykologen i kjernekvadranten. Stange er Daniel Ofman sin partner i Norge. Malterud (2014) hevder at det er viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter, enn mange informanter. Jeg sendte en mail med forespørsel om deltakelse, og informantene/lederne fikk også informasjon om prosjektet og hva det ville innebære å delta. To av informantene/lederne kom fra samme virksomhet, mens de tre andre kom fra ulike virksomheter. De hadde alle blitt introdusert for kjernekvadranten for mer enn 2 år siden. Med dette utvalget av informanter ville jeg få et godt grunnlag for å svare på problemstillingen. Malterud (2014) skriver at utvalget av informanter bør være satt sammen ut fra det mål om at dataene skal kunne belyse den problemstillingen vi søker kunnskap om. Tidlig i prosessen hadde jeg gjort meg noen tanker om hvem som kunne være aktuelle informanter til å delta i min studie. Det ene kriteriet var at de skulle ha erfaring med kjernekvadranten fra mer enn 6 måneder siden. På denne måten kunne jeg se om de fortsatt husket og brukte modellen etter en tid. Et annet kriteriet var at informantene skal ha gjennomgått introduksjon til kjernekvadranten med samme metode, altså med samme coach. Slik at de hadde tilnærmet likt kunnskapsgrunnlag om modellen.

## **3.2 Datainnsamling**

I dette kapitlet vil jeg beskrive datainnsamlingen, og vil komme innom kvalitativt forskningsintervju, intervjuguide og hvordan det hele ble gjennomført og transkribert. Avslutningsvis vil jeg beskrive hvordan jeg bearbeidet data.

### 3.2.1 Kvalitativt forskningsintervju

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 18). «Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 20). I denne oppgaven er informantenes erfaringer og opplevelser en viktig kilde til kunnskap. Dette spesielt siden det ikke er forsket på min problemstilling, om hvordan ledere bruker kjernekvadranten. Jeg har valgt å bruke et semistrukturert intervju med intervjuguide. Kvale og Brinkmann (2017) beskriver forskningsintervjuet som et håndverk om læres ved å praktisere intervjuer.

### 3.2.2 Intervjuguide

Ifølge Dalland (Dalland, 2012) skal intervjuguiden lede deg gjennom intervjuet, og hjelpe deg å huske de tema som skal tas opp. Min intervjuguide ble utarbeidet tidlig i forskningsprosessen, men ble endret flere ganger underveis etter hvert som jeg fikk kunnskap om den empiriske og teoretiske referanserammen. Intervjuguiden ligger vedlagt oppgaven, som vedlegg 2.

Jeg har valgt en induktiv tilnærming i intervjuguiden. Jacobsen (Jacobsen, 2015) skriver at induktiv tilnærming vil si at forskeren søker å gå fra empiri (virkeligheten) til teori. I utarbeidelsen av spørsmål til intervjuguiden benyttet jeg den empiriske referanserammen som er Daniel Ofmans bøker, samt teorier om selvinnsikt og styrker henter fra boken *Selvinnsikt og profesjonalitet* (Haugan & Kvello, 2019b), boken *Ekte Lykke* (Seligman, 2020) og artikkelen *Personality, leader behavior, and overdoing it* (Kaiser & Hogan, 2011) Et eksempel fra intervjuguiden: «Når du er på ditt aller beste, hvordan kan du finne ut/ vite om det er et problem for andre?»

Jeg valgte en semistrukturert tilnærming i intervjuguiden, med tema og hjelpespørsmål. Jeg erfarte raskt at en åpen intervjusituasjon førte til mer spontane svar som jeg kunne følge opp videre med informanten. Samtidig gjør en strukturert intervjusituasjon det lettere å bearbeide og analysere data ifølge Dalland (2012). Å ha en intervjuguide var nyttig for å hente meg inn igjen, etter informantene spontant svarte utover det jeg spurte om.

I intervjuguiden startet jeg med en innledningsdel og faktaspørsmål der informantene svarte på generelle spørsmål om blant annet når de ble introdusert for kjernekvadranten og om egen stilling. Disse spørsmålene bidrar til å «varme» opp informanten, samt bidra til tillit mellom informant og intervjuer, hevder Dalland (2012). Spørsmål som jeg benyttet i denne delen av intervjuet var for eksempel: «*Når ble du første gang introdusert for kjernekvadranten?*», «*Hvem introduserte kjernekvadranten for deg?*», «*Hvor var du da du ble introdusert for kjernekvadranten?*».

Deretter kom jeg til mine nøkkelspørsmål og hovedfasen av intervjuet. Dette er tema og spørsmål knyttet til problemstillingen. Det var viktig for meg å finne balansen mellom det å spørre og lytte, som også Thagaard peker på som en mulig utfordring (Thagaard, 2018). Ofte snakket informantene videre på et gitt tema etter en pause/ «stillhet», og stillheten ble således et virkemiddel til å la informantene tenke og «spinne videre» på sine tankerekker. Jacobsen (2015) poengterer at en induktiv tilnærming krever at forskeren har et så åpent sinn som mulig i datainnsamlingen, og det var derfor verdifullt å la informantene fullføre nye tankerekker underveis i intervjuet. Et vellykket intervju forutsetter at intervjuer viser oppriktighet og engasjement ifølge Thagaard (2018). Etersom jeg selv er sertifisert coach i kjernekvadranten, var ikke manglende engasjement en utfordring for meg som intervjuer. Hvert intervju avsluttet jeg med å spørre om de hadde noe de ønsket å tilføye, og på alle intervjuene fikk jeg da mer nyttig informasjon. Dette mener Johannessen et.al (2021) er vesentlig å gjøre, for å hindre at viktige poeng blir oversett.

### **3.2.3 Gjennomføring av intervjuene**

Fire intervju ble gjennomført på Teams, etter informantenes eget ønske på bakgrunn av koronasituasjonen, mens ett intervju ble gjennomført fysisk på et møterom. Kvale og Brinkmann (2017) påpeker at et intervjuet bør innledes med å gi informasjon om prosjektet. Jeg startet hvert intervju med å gå igjennom informasjon fra samtykkeerklæringen, som tidligere var sendt ut på epost. Informasjons- og samtykkeerklæringen ligger som vedlegg 1. Jeg spurte alle om det var i orden å ta lydopptak, samt informerte om rammen for selve intervjuet.

### **3.2.4 Transkribering**

En vanlig måte å bearbeide intervjudata på er å skrive ned ord for ord av det som ble sagt, ifølge Dalland (2012). Dette kalles transkribering, og ifølge Malterud er formålet å fange opp samtalen på en slik måte at det best mulig representerer det informanten hadde til hensikt å

fortelle (Malterud & Larson, 2014). Jeg transkriberte de fem intervjuene ved hjelp av UiTs Microsoft Word transkriberingsfunksjon i nettleseren. Dette gjorde transkriberingsarbeidet mindre tidkrevende, selv om jeg måtte rette ord og vaske transkriberingsteksten etterpå. På bakgrunn av god hjelp fra transkriberingsprogrammet rakk jeg fint å transkribere mellom hvert intervju. Kvale og Brinkmann (2017) advarer mot å tenke på intervjuene som transkripsjoner, da transkripsjonene heller bør tjene som verktøy for fortolkning av det som ble sagt i intervjuet.

### **3.3 Etske betraktninger**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for informert samtykke og frivillig deltakelse, samt konfidensialitet. Når man bruker kvalitative intervjuer har man alltid med etikk å gjøre ifølge Kvale og Brinkmann (2017), og det kan skje mange uforutsette ting når man forsker på levende, talende og handlende mennesker.

#### **3.3.1 Informert samtykke og frivillig deltakelse**

Informert og frivillig samtykke betyr at de som er med i forskningen er med på et fritt og selvstendig grunnlag, med viten og vilje (Dalland, 2012). Jeg sendte ut en samtykkeerklæring med informasjon til informantene i forkant av intervjuene, og alle takket ja og signerte. Dalland (2012) viser til at hensikten med et informert samtykke er å prøve og beskytte informanten mot å bli ført bak lyset, eller at vedkommende utsettes for press fra forskeren. Samtykkeerklæringen med informasjon som ble sendt ut til lederne ligger som vedlegg 2.

#### **3.3.2 Konfidensialitet**

*«Konfidensialitet i forskning refererer til enigheten med deltakerne om hva som kan gjøres med dataene som blir et resultat av deres deltakelse»* (Kaiser 2012 i Kvale & Brinkmann, 2017, s. 106). Dette innebærer også at jeg som forsker må anonymisere dataene, og behandle og lagre opplysningene på en forsvarlig måte. Dataene, både lydopptak og transkriberingene ble lagret på UiTs server, og anonymiseringen ble gjort under transkribering. Lydopptakene ble slettet straks transkriberingen var gjort ferdig. Thagaard (2018) påpeker at prinsippet om konfidensialitet også gjelder i forhold til lagring av informasjon, og at det er viktig å begrense lagringstiden til dataene.

### **3.4 Analysemetode og analyseprosess**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for analysemetoden og analyseprosessen jeg har valgt i oppgaven.

### 3.4.1 Analysemetode

«Å analysere betyr å dele opp i biter og elementer» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 219). Jeg har valgt å bruke analysemetoden tematisk analyse som er beskrevet av Braun og Clarke (Braun & Clarke, 2006).  *Dette er en fleksibel analysemetode som identifiserer, analyserer og rapporterer mønster i dataene (Braun & Clarke, 2006, s. 79).* For å kunne identifisere mønster i dataene måtte jeg som forsker lage et system av kategorier for å organisere dataene. Stegene som Braun og Clarke hadde beskrevet som metode i analyseprosessen, var nyttig for meg som uerfaren forsker (Braun & Clarke, 2006, s. 87-93). Informantene fikk de samme spørsmålene, og det var også en av grunnene til at jeg valgte tematisk analyse som metode.

Noe av kritikken mot tematisk analyse er ifølge Thagaard (2018), at den ikke nødvendigvis ivaretar et helhetlig perspektiv. Når små tekstdeler tas ut av sammenheng, kan det være fare for å miste helheten. I analysearbeidet leste jeg transkripsjonene flere ganger, slik at utdragene jeg hadde valgt gjenspeilet riktig kontekst.

### 3.4.2 Analyseprosess

Analysen skal bygge bro mellom data og resultater ved å organisere, fortolke og sammenfatte materialet (Malterud & Larson, 2014). I dette kapittelet vil jeg redegjøre for den tematiske analysen til Braun og Clarke (2006), og vise hvordan jeg gikk frem i de stegene de har beskrevet.

Analysen er delt inn i 6 faser (Braun & Clarke, 2006, s. 87-93);

- bli godt kjent med data
- danne koder
- søk etter tema
- revidere tema
- definere og navngi tema
- produsere rapport

- ✓ **Fase 1. Bli godt kjent med data:** Ettersom jeg brukte et verktøy til å transkribere lydfilene, brukte jeg mye tid i etterkant på å «vaske» transkriberingen. Jeg gikk igjennom de originale lydfilene samtidig som jeg så gjennom transkriberingene, flere ganger slik Braun og Clarke (2006) anbefaler. På denne måten ble jeg godt kjent med dataene.
- ✓ **Fase 2. Danne koder:** Å kode betyr å se etter og identifisere trekk som fatter interesse i dataene, og som kan vurderes til å belyse fenomenet jeg undersøker på en meningsfull måte, ifølge Braun og Clarke (2006). Videre skriver de at kodingen delvis

er avhengig av om prosessen var teoridrevet eller datadrevet. Jeg valgte en induktiv tilnærming fra «empiri til teori». I gjennomgangen av transkriberingene, trakk jeg ut data og gav dem koder. Dataene med koder samlet jeg i et eget skjema, for videre analysearbeid hvor jeg både tallkodet og fargekodet dataene for å få bedre oversikt. Det er viktig at konteksten i tekstutdragene beholdes, påpeker Braun og Clarke (2006). Jeg endte opp med totalt 17 koder. «Målet er å utvikle kategorier som fanger de studerte erfaringene og handlingene fullt ut» (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 226). Se tabell 2 for eksempel på tekstutdrag med koder.

Tabell 2 Eksempel på tekstutdrag med koder

Tekstutdrag/meningsbærende element	Kode
Kjernekvadranten gjør at jeg klarer å stoppe. Det er ikke alltid jeg lykkes sant. Det er noen ganger, så smeller det jo bare, men at jeg klarer liksom å forstå hva som er ferd med å skje og at jeg liksom kan avverge det, det kunne jeg ikke før jeg ble kjent med kjernekvadranten liksom.	7 Selvregulering

- ✓ **Fase 3. Søk etter tema:** Når kodene var identifisert kunne jeg se på sammenhengen mellom alle kodene, for deretter å organisere i aktuelle tema, slik Clarke og Braun (2006) anbefaler. Jeg hadde noen tanker rundt temaer, allerede før jeg startet intervjuene og kodingen, men i denne fasen oppdaget jeg nye temaer underveis. Denne fasen er ifølge Braun og Clarke (2006) ferdig, når tema, undertema og tekstutdrag har blitt kodet. Jeg opprettet et nytt dokument for kodingen, med tema og undertema merket med tall og farger. Det er viktig å ikke forkaste noen av temaene i denne fasen. Etter denne fasen hadde jeg 4 temaer og 2 undertemaer.
  
- ✓ **Fase 4. Revidere tema:** I denne fasen er det viktig å vurdere om temaer skal beholdes eller revideres. De kan revideres ved å kombinere, separeres eller forkastes, ifølge Braun og Clarke (2006). Jeg vurderte temaene opp mot problemstillingen, og den empiriske og teoretiske referanserammen jeg hadde valgt. Braun og Clarke (2006) peker i tillegg på to kriterier for revidering, som er intern homogenitet og ekstern homogenitet. Dataene i det enkelte tema skulle henge sammen på en meningsfull måte, og det er intern homogenitet. Mens ekstern homogenitet betyr at det skulle være markante forskjeller mellom de ulike temaene. Da jeg var ferdig med denne fasen, hadde jeg redusert til to temaer og ett undertema.
  
- ✓ **Fase 5. Definere og navngi tema:** I denne fasen skal temaene defineres og raffineres ifølge Braun og Clarke (2006), å finne essensen for hvert enkelt tema. Jeg gikk grundig gjennom fase 3 og 4 på nytt for å sikre at jeg hadde gjort riktig utvalg av



temaer. De to hovedtemaer fikk følgende navn: «selvinnst» og «selvregulering», mens jeg valgte bort å ha undertema fordi de to hovedtema var såpass store i seg selv.

- ✓ **Fase 6. Produsere rapport:** I siste fase i en tematisk analyse, skal man skrive en rapport som beskriver alle temaene i analysen. Rapporten skal bestå av den kompliserte historien om dataene, på en måte som overbeviser leseren om merittene og validiteten ifølge Braun og Clarke (2006).

Tematisk analyse som metode, tillater at man beveger seg frem og tilbake i en rekursiv prosess, mellom datamaterialet, kodene og selve analysen (Braun & Clarke, 2006).

Fleksibiliteten i denne metoden var veldig bra for mitt analysearbeid, og de seks stegene var til stor hjelp for å komme frem til de utvalgte temaene.

## 3.5 Metodediskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere min rolle som forsker, tatt i betraktning at jeg selv er sertifisert trener/ coach i kjernekvadranten. Avslutningsvis vil jeg si litt om validitet og reliabilitet.

### 3.5.1 Forskerrollen og forforståelse

Dalland (2012) påpeker at vi ikke starter med «blanke ark» på en slik type oppgave. Jeg har valgt å studere kjernekvadranten, som jeg selv er sertifisert trener/ coach i. Det er både fordeler og ulemper knyttet til forut og inn- gående kjennskap til noe jeg skal forske på. Forforståelsen tar jeg med meg i form av forhistorie, oppfatning og kunnskap om kjernekvadranten med inn i prosessen. Forforståelsen til forskeren kan påvirke forskerens observasjoner og hvordan disse tolkes i etterkant (Johannessen et al., 2021). Jeg har jobbet med kjernekvadranten i mange år, og det gjør at jeg har meninger og oppfatninger om modellen og bruken av den. Denne kunnskapen bruker jeg som et «filter» i analysen av datamaterialet. Ifølge Johannessen et al (2021), «siles» informasjonen gjennom et filter på bakgrunn av forhåndsoppfatninger om hva som er interessant å se etter. Spørsmålet er ikke om forskeren påvirker, ifølge Malterud (2014), men hvordan.

Det er flere fordeler med å forske på noe jeg har så stor kjennskap til fra før. Engasjementet rundt temaet i masteroppgaven, og det å kjenne seg igjen i det lederne forteller, er fordelaktig.

Målsetning må imidlertid alltid være at de empiriske data, gjenspeiler informantenes meninger og erfaringer (Malterud & Larson, 2014).

### **3.5.2 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet knyttes gjerne til den kritiske vurderingen av om forskningen i prosjektet er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018). Jeg som forsker må stille meg spørsmålet, om forskningsprosessen er transparent for leseren. Om prosessen oppleves transparent, styrker det reliabiliteten i prosjektet (Thagaard, 2018). Det er viktig å beskrive valgt strategi for forskningen og analysemetoder, slik at leseren lett kan følge prosessen trinn for trinn. I metodekapittelet har jeg redegjort for valgene jeg har tatt.

Gyldigheten av de tolkningene som undersøkelsen fører til, handle om validiteten (Thagaard, 2018). Det er viktig at jeg som forsker er kritisk til mine tolkninger av datamaterialet, og at det gjenspeiler virkeligheten jeg har studert (Malterud & Larson, 2014). En god analyseprosess er viktig for validiteten. Ved å velge tematisk analysemetode sikrer jeg validiteten i prosjektet. Informantene svarte på de samme spørsmålene, og ved hjelp av den tematiske analysen kunne jeg gjøre dypdykk i hvert enkelt tema, og sammenligne synspunkter og opplevelser fra lederne. Jeg mener dette styrker validiteten for at prosjektet representerer den virkeligheten jeg har undersøkt.

## 4 Empiri og resultater

I dette kapittelet vil jeg først presentere den empiriske tilnærmingen til kjernekvadranten som hovedsakelig består av Daniel Ofmans nyeste bok *Kjernekvadranten – en liten modell for stor selvinnsikt* (Ofman, 2022). Jeg har også brukt noen maler fra Kjernekvadranten Norge, som jeg har fått tillatelse til å bruke fra Laila Stange i Kjernekvadranten Norge. Etter jeg har presentert hva kjernekvadranten er, vil jeg presentere resultatene fra intervjuene, inkludert den tematiske analysen av datamaterialet.

### 4.1 Hva er kjernekvadranten?

Utgangspunktet for modellen er ifølge Daniel Ofman, at alle har et sett med sterke sider eller gode kvaliteter, kjernekvaliteter, som farger personligheten på en positiv måte (Ofman, 2022). Ofman sier at kvalitetene kan ha en lei tendens til i enkelte situasjoner å ta overhånd, og bli til negative og irriterende fallgruver. Han sier at mange brukere av modellen får en aha-opplevelse, og umiddelbar selvinnsikt når de forstår sammenhengene mellom egne og andres sterke sider og svakheter (Ofman, 2022).



Figur 4 Kjernekvadranten (Forsiden på Ofman, 2022)

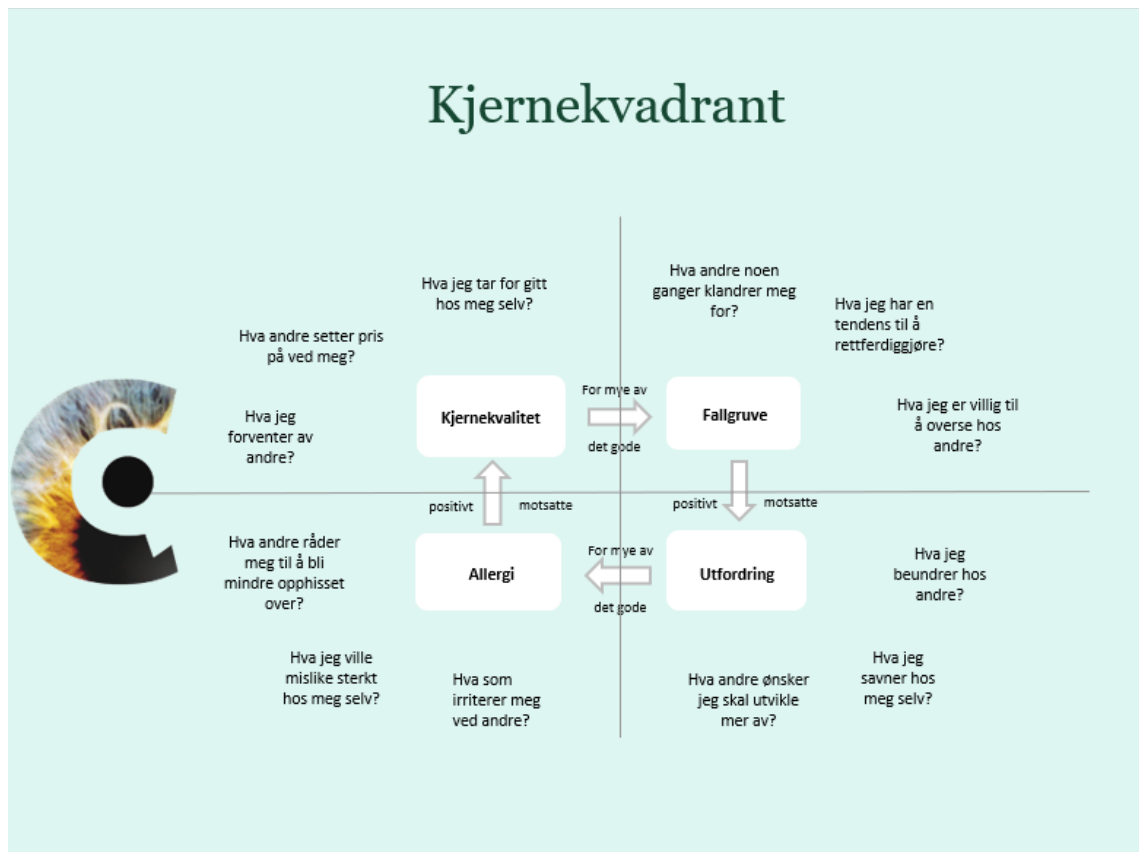
Mange ledere bruker kjernekvadranten i egen lederutvikling, men hvordan bruker de den?

Modellen viser ifølge Ofman hvordan du kan oppnå balanse ved å identifisere egne styrker, for deretter å utvikle noen nye ønskede kvaliteter ved å definere utfordringer. Modellen mener

han, forklarer på en enkel måte hvorfor det er vanskelig å se utfordringene, fordi vi hemmes av allergiene våre. Med allergier, mener han egenskaper vi misliker og ønsker å unngå.

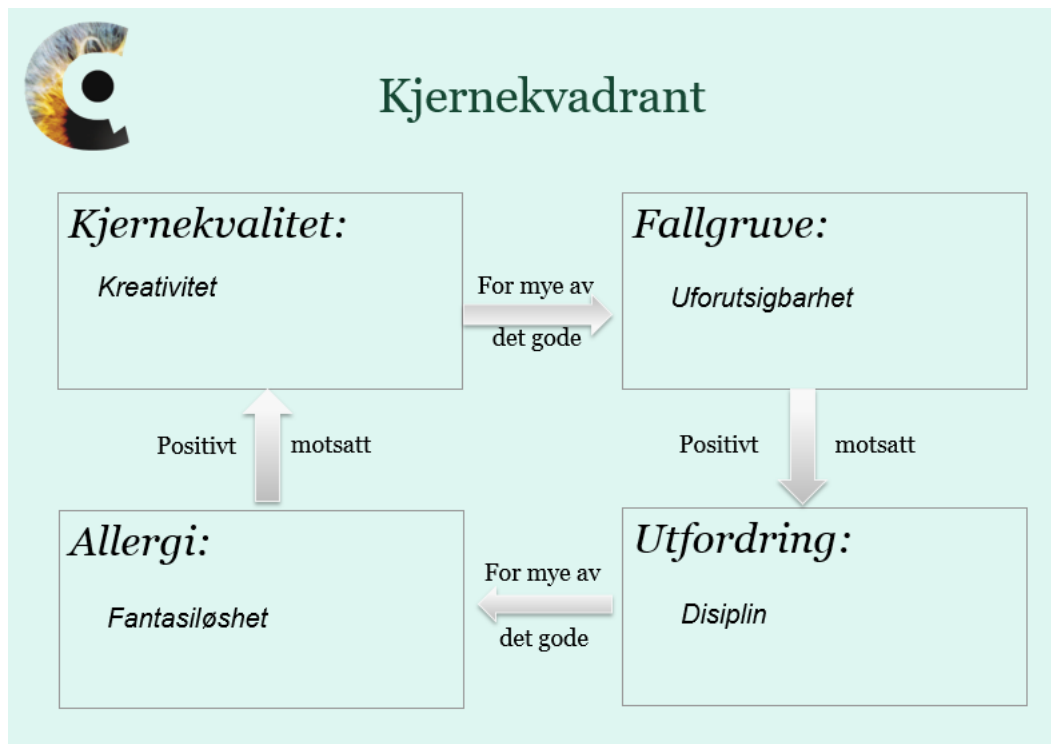
Ofman har utviklet noen spørsmål for at brukeren skal kunne identifisere sin kjernekvadrant.

Det er tre spørsmål for hver av de fire feltene i modellen:



Figur 5 Kjernekvadranten med spørsmål hentet fra Kjernekvadranten Norge, Laila Stange

Han viser til flere eksempler på hvordan ulike kjernekvadranter kan se ut i en kjernekvadrant, ett eksempel:



Figur 6 Eksempel på utfylt kjernekvadrant, med kjernekvadranten kreativitet (Ofman, 2022, s. 48)

En kjernekvadrant er en så naturlig del av oss sier Ofman (2022), at vi tar den gjerne for gitt. Han viser til et eksempel knyttet til kjernekvadranten kreativitet (Ofman, 2022, s. 47):

«Det jeg beundrer hos deg, er at du er så kreativ, så oppfinnsom. Du prøver ofte å gjøre ting annerledes enn det som er vanlig.»

«Ja, hadde det enda vært slik.»

«Jo, jeg mener det – kreativitet er en av dine kvaliteter. Ta møtet i går, for eksempel. Du kom med en kreativ løsning helt mot slutten, akkurat som du pleier.»

«Jo, men det var ingenting spesielt med den.»

«Men alle var veldig fornøyde med den.»

«Det var noe hvem som helst kunne ha kommet på.»

«Jeg håper du skjønner at du nedvurderer deg selv, når du nedvurderer det du er god til?»

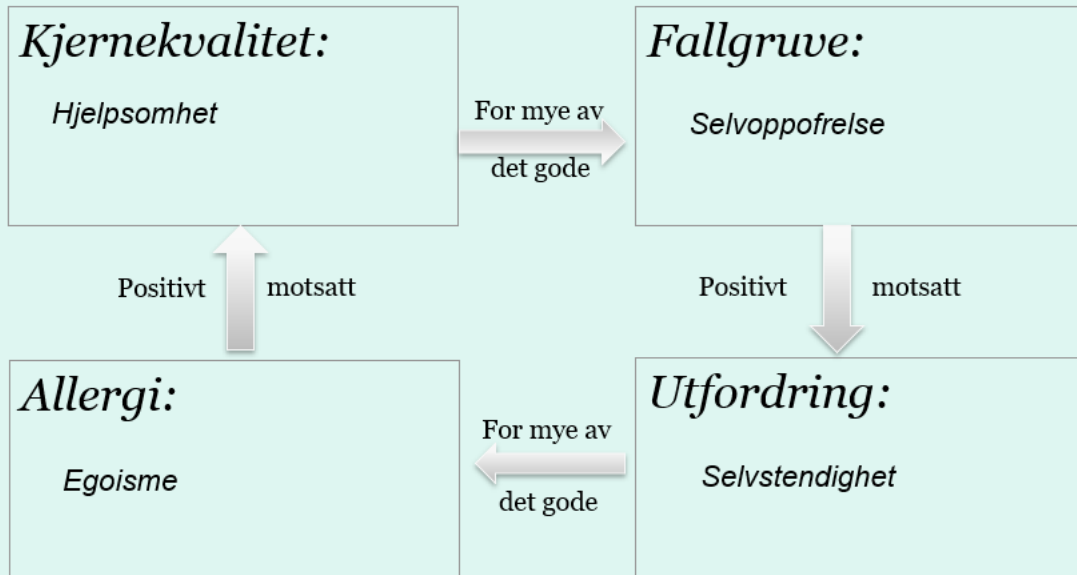
«Hva mener du?»

For en som er kreativ innerst inne, er det ikke noe spesielt ved å være kreativ, det er helt naturlig. Målet må være å verdsette kvaliteten, ha glede av den og ikke ta den for gitt ifølge Ofman.

Et annet eksempel på utfylt kjernekvadrant med kjernekvadranten hjelpsomhet:



## Kjernekvadrant



Figur 7 Eksempel på utfylt kjernekvadrant, med kjerne kvaliteten hjelpsomhet (Ofman, 2022, s. 30)

En person som har hjelpsomhet som kjerne kvalitet ifølge Ofman, er ikke hjelpsom fordi det er forventet av noen. Snarere fordi det faller hen helt naturlig, krever lite og gir tilfredshet. Hvis du derimot er hjelpsom fordi det er det du føler bør være, fordi noe annet er egoistisk, så kan det tyde på at du er hjelpsom som et resultat av å ha blitt oppdratt til det, skriver Ofman (2022).

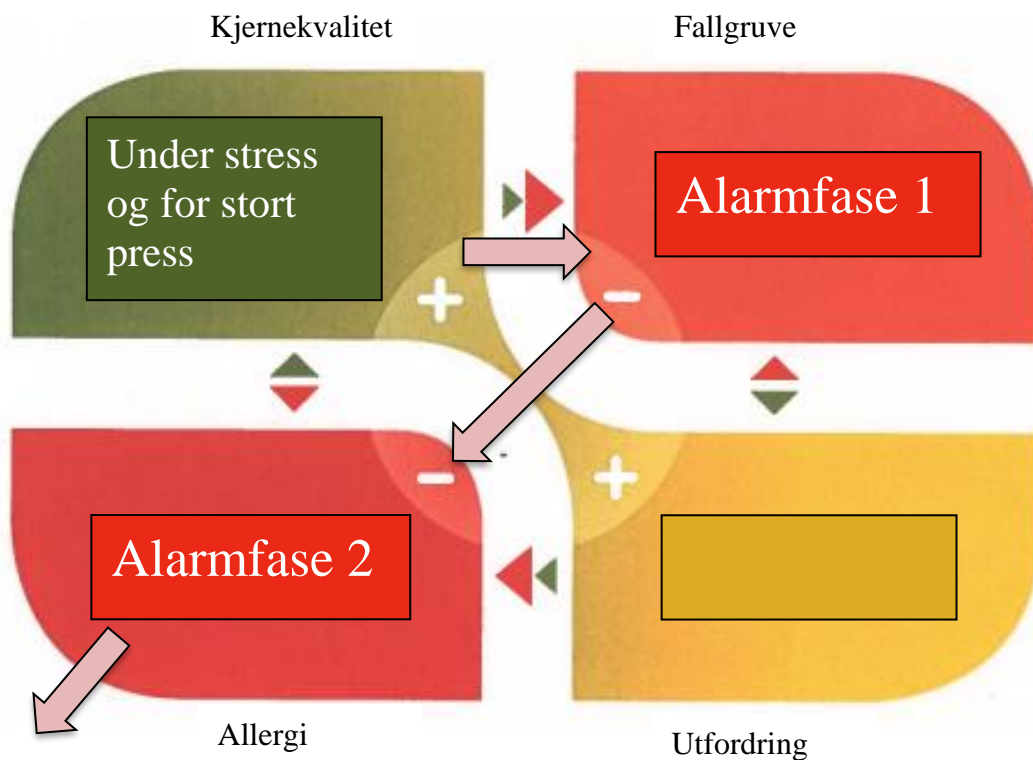
Fallgruven vår er tett knyttet til kjerne kvaliteten vår. Hvis du overdriver hjelpsomhet, kan det gå over til for eksempel selvutslettelse, og hvis du overdriver kreativitet, kan det gå over til uforutsigbarhet. Ettersom fallgruven er så tett knyttet til kjerne kvaliteten, er det best å akseptere/anerkjenne også den siden av kjerne kvaliteten. Du blir ikke kvitt den, fordi ingen mennesker er feilfri eller perfekt, og så lenge vi er mennesker kommer vi til å overdrive, ifølge Ofman. Når du klarer å akseptere fallgruven din, vil det gi grunnlag for personlig vekst. Da vil du også få mulighet til å identifisere en utfordring som kan hjelpe deg i balanse, slik at du ikke havner i fallgruven like lett.

Og så er det slik at vi fra tid til annen, opplever at enkelte mennesker går oss på nervene. Det er dette som kalles allergi i kjernekvadranten. Hvis vi ser godt etter, vil vi oppdage at disse har en overflod av vår egen utfordring. Denne oppdagelsen hjelper oss som regel, til å ikke være like dømmende overfor andre (Ofman, 2022).

Daniel Ofman skriver at kjernekvadranten som modell kan brukes på mange ulike måter, og i de påfølgende underkapitler vil jeg kort presentere de andre versjonene av kjernekvadranten.

#### 4.1.1 Negativt stress og stort press

Jeg vil nå presentere Daniel Ofman sin versjon av hva som skjer i kjernekvadranten, i det man blir utsatt for stress eller for stort press:



Figur 8 Alarmfaser i kjernekvadranten ved stress eller press (Ofman, 2022, s. 72)

1. I alarmfase 1 fører stress til at fallgruven blir avdekket. Fra eksempelet i Figur 7 har noen vært så hjelpsom, og tatt det så langt at de har blitt selvoppofrende, altså havnet i fallgruven.
2. I alarmfase 2 blir allergien vekket. Fra eksempelet i Figur 7 kan man se for seg at vedkommende ble beskyldt/klandret for å være så selvoppofrende at det umiddelbart fremkaller allergien (egoisme), og han/ hun høyrøstet ber noen om å slutte å være så egoistisk.

3. Hvis presset øker ytterligere, kan man se for seg at vedkommende havner i alarmfase 3 og så begynner han/hun å miste kontrollen, blir overanstrengt, viser tegn på utbrenthet. I denne fasen skaper man kort sagt sin egen elendighet ifølge Ofman.

*Når du er i fase 2, vil omgivelsene heldigvis begynne å gi deg beskjed om at noe er galt, for i det øyeblikket du fremkaller din egen allergi, begynner du å vise tegn som menneskene rundt deg synes er vanskelig å kjenne igjen, og du begynner å få kommentarer som: «Hva er i veien med deg?» Slike signaler kan være verdifulle, i hvert fall hvis du fanger dem opp i tide (Ofman, 2022, s. 72-73).*

Det at kroppen kommer i en slags krisemodus, betyr ifølge Ofman at naturen prøver å gjenopprette balansen. Han legger til at kunnskap om kjernekvadranten vil hjelpe deg til å oppfatte disse faresignalene tidligere, og du vil kunne håndtere negativt stress bedre.

Når anklagene mellom to mennesker hagler, ligger ansvaret hos den med størst selvinnsikt (Ofman, 2022).

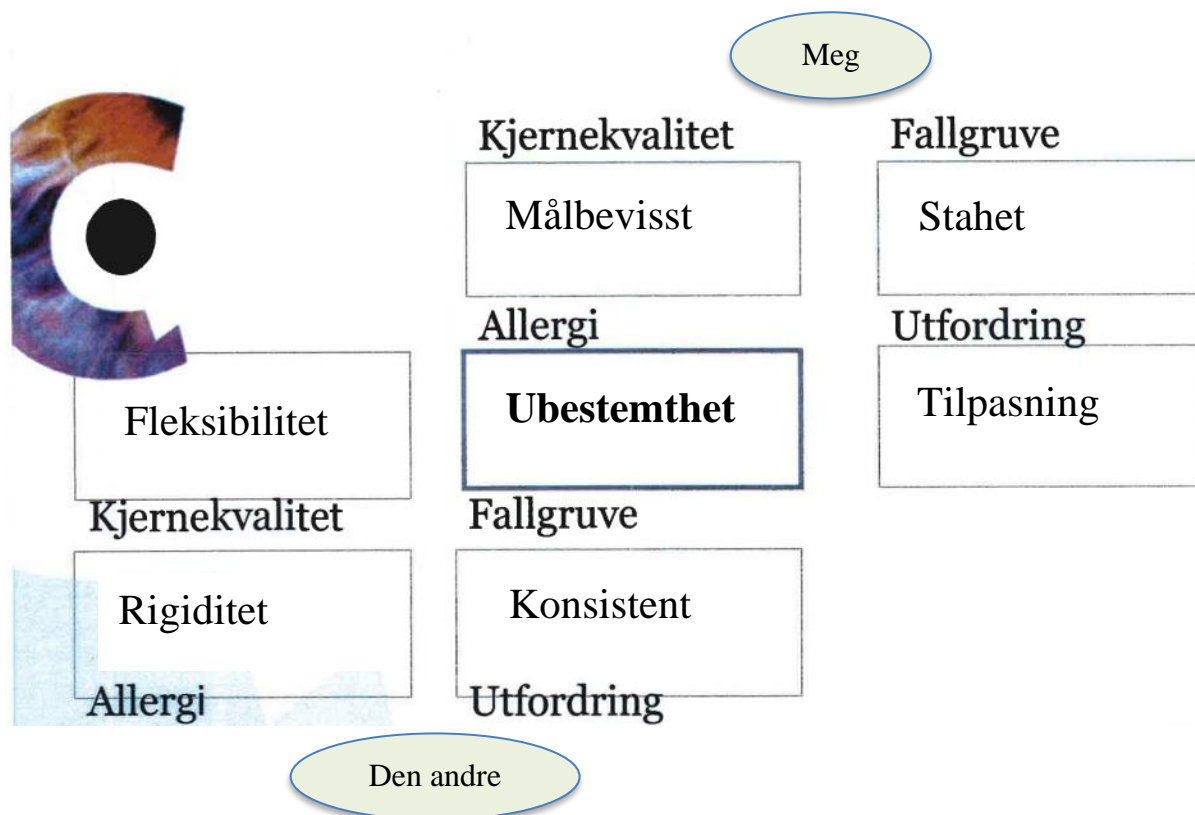
#### **4.1.2 Doble kvadranter**

Man kan bruke det Ofman kaller dobbeltkvadranter når det er noen vi beundrer så mye at vi blir usikre. Eller når det er noen som irriterer oss så mye at vi opplever utfordringer med samarbeid på grunn av irritasjon etc.

*Kjernekvadranten egner seg også godt til bruk i personlige relasjoner, for eksempel når du skal forberede deg til samtaler om sensitive emner, eller du irriterer deg over noen. Se for deg at din kjernekvalitet er målbevisst. Du irriterer deg over en som du synes er uinteressant og middelmådig type. Han har fremkalt en så kraftig allergisk reaksjon hos deg at du har bestemt deg for å undersøke hva reaksjonen sier om deg selv. Basert på reaksjonen kan du lage en kjernekvadrant, der du tar en av kvalitetene dine, i dette tilfellet målbevisst, og setter den opp mot utfordringen som er tilpasningsdyktig. Når du kommer frem til at irritasjonen din sier mer om deg selv, enn om den andre, kan det hende at du irriterer deg mindre over denne personen. I den doble kvadranten blir det veldig synlig at det i dette tilfellet er slik at den personen du irriterte deg over, har din utfordring som kjernekvalitet (Ofman, 2022, s. 27).*



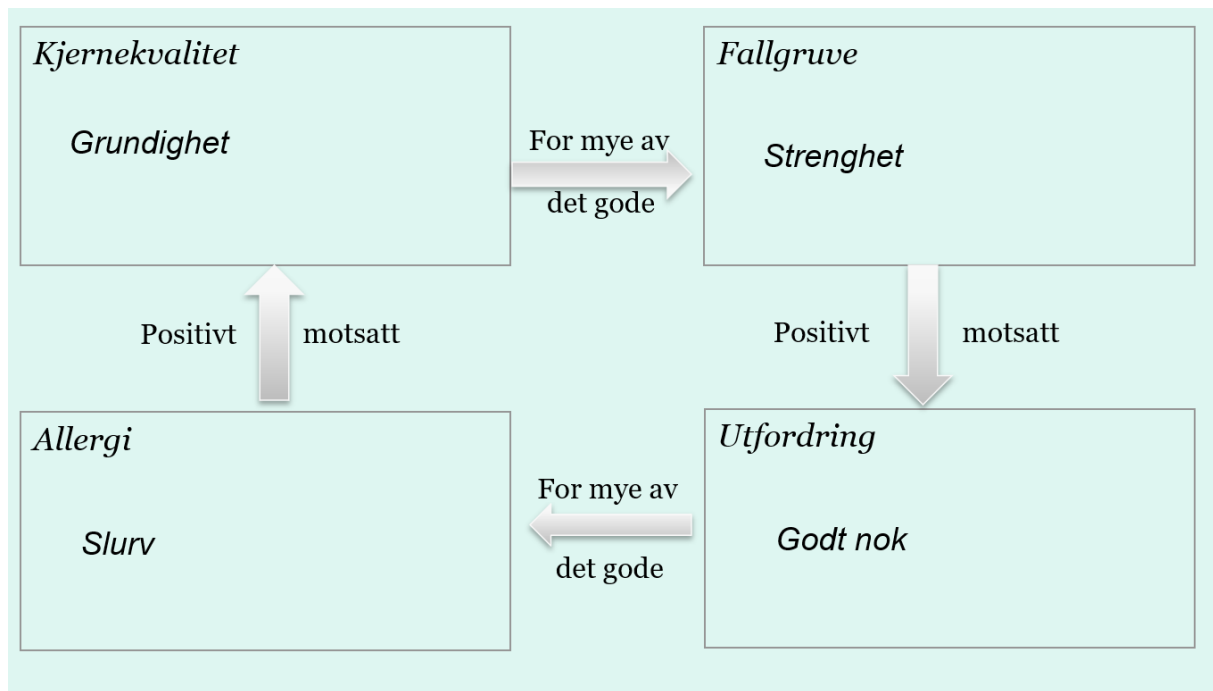
## Doble kvadranter



Figur 9 Utfylt dobbeltkvadrant fra Kjernekvadranten Norge (Ofman, 2022, s. 28)

### 4.1.3 Kulturkvadranten

Kvaliteter og utfordringer er ikke noe som bare gjelder enkeltpersoner, sier Ofman. Grupper, klubber, team og organisasjoner har dem også. Med «kulturkvadrant» menes skrevne og uskrevne regler som bestemmer hva slags atferd som forventes av den enkelte i gruppa, hva det oppfordres og eventuelt belønnes for. Ett eksempel er hvis et team er enige om at de tar for gitt av seg selv at de har grundighet som en kjernekvadret i sitt felles arbeid. Se eksempel under på hvordan en slik kulturkvadrant kunne se ut:



Figur 10 Eksempel på Kulturkvadrant (Ofman, 2022, s. 30)

Kulturkvadranten er altså ment som et verktøy for å utvikle for eksempel eget team, organisasjon eller lag.

I de neste kapitlene vil jeg presenterer den tematiske analysen og resultatene fra intervjuene.

## 4.2 Presentasjon av den tematiske analysen

Som forsker hadde jeg en forhåndsstanke om at lederne ville oppleve å få selvinnsikt ved hjelp av kjernekvadranten, som tittelen til Ofmans bok tilsier: *Kjernekvadranten – en liten modell for stor selvinnsikt*. Men det viste seg at selvregulering ble mer fremtredende i analyseprosessen enn selvinnsikt, det var overraskende. I tillegg var det flere naturlige tema som for eksempel styrker og lederverktøy som kom opp. Men temaene selvinnsikt og selvregulering er to store tema å undersøke videre.

Den tematiske analysen resulterte i følgende to hovedtemaer:

1. Hvordan ble kjernekvadranten brukt for selvinnsikt?
2. Hvordan ble kjernekvadranten brukt til selvregulering?

Hvert tema vil bli belyst i form av sitater og utdrag fra intervjuene, sett opp mot hvordan lederne bruker kjernekvadranten.

Etter gjennomgangen av resultatene for hver av de to hovedtema, vil jeg diskutere problemstillingen opp mot valgt teori, empiri og resultater.

Informantene blir heretter omtalt som *lederne* og ledernes organisasjonspsykolog omtales heretter som *organisasjonspsykologen/ coach*.

### **4.3 Resultat del 1: Hvordan ble kjernekvadranten brukt for selvinnsikt?**

Det første temaet i den tematiske analysen er *hvordan kjernekvadranten ble brukt for selvinnsikt*.

Målet med intervjuene var å finne ut hvordan ledere bruker kjernekvadranten. Alle lederne ble introdusert for kjernekvadranten av en sertifisert organisasjonspsykolog i kjernekvadranten. Ett av kriteriene jeg satte for å bli informant var at han/hun skulle ha blitt introdusert for kjernekvadranten for mer enn 6 måneder siden, og være leder. Lederne fortalte at når coachen introduserer kjernekvadranten, brukte han kjernekvadranten i form av ei stor matte. Lederne måtte ta av seg skoene og ble deretter «trent» av coachen ved at de måtte gå fysisk på matten. De forklarte at han stilte spørsmål, slik at de selv måtte identifisere hvilke styrker/kjerne kvaliteter de hadde. Deretter fulgte de styrken rundt og identifiserte fallgruven til styrken, allergien til styrken og til slutt skulle de finne frem til en utfordring.

En leder sa at det var viktig å sette av tid og dra ut av jobbhverdagen for å jobbe med denne lederutviklingen. Samtidig hadde han noen tanker om at det kan tenkes andre kan oppleve det mer utfordrende enn han:

*Jeg tror nok mange ledere kjenner på at det er lite av tid til å jobbe sånn her systematisk. Det var jo alltid et sånn avbrekk i fra veldig travle dager med mye driftsfokus, til de samlingene der hvor man på en måte kunne stoppe mer opp og gå inn i både en selv som leder, men også da i møte med den enkelte medarbeider. Det var jo veldig sånne gode pusterom de samlingen vi hadde. Ja, også er det noe med det å møtes da fysisk på den her matten. Kle av seg skoene og ut på denne matten hver sin runde, mens de andre bare står og lytter. Tror nok det oppleves litt ulikt, for det kan jo fort bli sånn naken når man står der og veldig sånn eksponert. Men jeg er ikke redd*

*for det, jeg synes at det var helt fint, og jeg var jo i lag med trygge kollegaer og i trygge omgivelser. Det oppleves nok veldig forskjellig.*

Flere ledere poengterte at det å gå på matten gjorde at de fikk en god bevissthet, og gikk inn i en «egen modus»:

*Å gå på matten fysisk tenker jeg, er en veldig god bevissthet. Man tar av skoene og sjekker at strømpene er hele, og så går man på matta og kommer på en måte i en modus hvor man er ganske avkledd.*

Alle lederne ble spurt om de noen gang hadde opplevd noen kritikere av kjernekvadranten, men det var det ingen som hadde. Men den ene lederen sa at han kunne se for seg at noen kanskje var mer skeptisk enn andre:

*Jeg ser ikke bort for at en type ledere, altså jeg ser liksom for meg godt voksne menn, kanskje ledere i håndverkerbransjen eller sånn som synes det blir litt sånn søt. Det å stå på ei matte og fortelle om sine egne styrker og svakheter eller antipatier og empati, det kan jeg tenke meg at der er kritikere. Det er det egentlig handler om, er kanskje en redsel eller frykt for å åpne seg for noen andre, men som sagt, jeg har ikke møtt noen og har sånn sett ikke en relasjon til at noen er kritisk til dette.*

Organisasjonspsykologen fortalte at matten skaper en kobling mellom hodet, følelser og kropp, og at man på den måten får følelsen av for eksempel allergien:



*På matten får de «en connection» mellom hodet og følelser og kroppen, og man kan liksom kjenne på det. Kjenne på det fysiske ubehaget ved å stå i allergien, og da tenker jeg at mye er oppnådd.*

Flere av lederne omtalte kjernekvadranten som et verktøy eller en modell.

Figur 11 Kjernekvadrantmatten. Foto: Laila Stange

*Både når jeg fikk demonstrert den og opplæring for å prøve det ut selv, så slo det meg at det var en veldig systematisk måte å jobbe med styrkene på. Ikke bare en systematisk måte å jobbe med styrkene, men både relasjonen med medarbeidere og det å bli kjent med eget lederskap, selvinnsikten.*

De poengterte at de gjennom kjernekvadranten ble mer bevisst sine sterke sider, og hvordan styrkene også kunne slå uheldig ut: *Jeg er blitt mye mer bevisst på hvordan jeg skal bruke modellen for å ikke la mine styrker og svakheter ta overhånd, i situasjoner hvor det i det lange løp vil slå uheldig ut for meg*

Ett eksempel på hvordan en leder fikk økt selvinnsikt gjennom kjernekvadranten formidlet det slik:

*Jeg gikk ut på matten med at jeg er veldig handlekraftig. Jeg er veldig stolt av det, og synes at det var en helt super egenskap å ha. Og så hadde jeg på en måte ikke klart for meg hva baksida er. Det ble en sånn øyeåpner som ble litt voldsom for meg. Videre så jeg at allergien min er folk som trekker på skuldrene, som ikke vil ta stilling til eller mene noe. Det går sånn rett i sikringsboksen min, og da blir jeg enda mer pågående. Og da kan jeg si at «du må jo vite hva du mener eller ta stilling til saken, kom igjen altså». Jeg blir enda mer på, og de folkene er jo rigget annerledes enn meg, slik at det som er min kvalitet, er jo på en måte deres allergi, slik at de blir enda mer stille. Så det ble så tydelig for meg at det var det som skjedde, og jeg så at jeg må være mer tålmodige og gi mer rom. Jeg klarte liksom å gå på skrå i matten plutselig.*

Organisasjonspsykologen forklarte at det for noen ledere er krevende å finne frem til sine styrker. Når de først finner styrken og følger styrken rundt i kjernekvadranten, så oppdager de på hvilken måte en styrke kan bli «for mye av det gode» i noen situasjoner, også omtalt som fallgruve. Deretter ber han dem se på allergien som er tilknyttet styrken, og hjelper dem til å finne ut hvilken utfordring som kan bidra til at de ikke havner i fallgraven.

En av lederne fortalte at han ved hjelp av kjernekvadranten fikk satt sine styrker i system:

*Kjernekvadranten hjelper meg med hvordan jeg forvalter egne kvaliteter satt det litt i et system, rett og slett. Hvordan jeg skal forvalte mine kvaliteter, som jeg kan bli kritisert for. Når det blir for mye av kvalitetene, når de havner i overslag, så blir det*

*for mye av det gode. Så blir jeg jo kritisert for noe jeg synes er en god egenskap hos meg selv, det har vært til stor hjelp for meg.*

Så var det en annen leder som fortalte at hun jevnt har et veldig godt humør:

*Det som også kan illustrere kvadranten, er jo og mitt gode humør da. Som er helt naturlig, og ikke fake: Jeg er alltid veldig sånn glad, og får masse tilbakemeldinger på det. Og så gikk jeg ut på matta med det da, for jeg tenkte liksom: hva er baksiden her, det finnes vel ikke noe å si på å være glad. Men det gjør det jo. Og det blir jo liksom at jeg kan liksom ta lurven av folk med at jeg blir litt sånn for positiv da. Kan virke litt sånn ureflektert og litt rar da? Så det lærte jeg, at jeg må justerer humøret litt mer opp eller ned. Og så ble jo min utfordring at jeg av og til må kjenne litt bedre etter. For det er ikke sånn at jeg blid hele tiden, av og til overkjører jeg mine egne følelser. Det hadde jeg aldri tenkt på, før jeg sto på matten fordi at da var det å være blid bare bra.*

Et annet eksempel var lederen som fikk høre fra sine medarbeidere at hun var så tydelig. Og så brukte hun kjernekvadranten for å finne ut om det kunne være et problem:

*Du er veldig tydelig, får jeg høre av mine medarbeidere, og at de derfor alltid vet hvor de har meg som leder og at jeg ikke er til å misforstå. Ja, hva er risikoen da, ikke sant? Kanskje kan jeg bli overtydelig, kan jeg falle over til å bli arrogant? Og det er noe vi ikke vil, hvert fall ikke jeg. Vil jo ikke oppleves som arrogant, men kan jeg med min fremtoning og mitt stemmeleie og mitt valg av ord oppleves sånn?» (...) «Og min allergi, er definitivt tåkeprat. Da kjenner jeg det piper. Jeg får sponk, også når de pasifiserer seg. Jeg må være obs på at det er mine allergier. Hvordan velger jeg da mine ord for å få en større involvering fra medarbeidergruppen? Jeg kan møte dem i mindre grupper. Jeg kan spørre direkte, og kan formulere meg å ordlegge meg på en måte som gjør at alle blir nødt til å ta ordet for eksempel.*

Ingen av lederne smilte da de snakket om allergien sin, og det kom frem noen eksempler på hvordan de opplever å være i allergien:

*Allergier, altså det er jo kjempeubehagelig sant, og det er ikke noe gøy i det hele tatt, men for meg var det liksom oppklarende å vite at jeg hadde dem, men det er ikke noe artig å vite at jeg trigges så mye ut av det.*

Flere av lederne nevnte at det var mest krevende å komme frem til utfordringen i kjernekvadranten:

*Å komme frem til utfordringen er kanskje det som har vært mest krevende å finne? Men når jeg har funnet styrkene, fallgruven og allergien, så er det kanskje summen av de erfaringer jeg har gjort til nå i arbeidslivet, som gjør at jeg kjenner på de utfordringene.*

Det var også flere av lederne som nevnte at de opplever styrkene situasjonsuavhengig:

*Kjernekvadranten min opplever jeg er situasjonsuavhengig, jeg kjenner meg igjen i alle situasjoner både privat og på jobben. Jeg bruker kjernekvadranten i andre sammenhenger i livet, altså i private sammenhenger, nettopp for å få til bedre samtaler og i større grad forstå andre jeg har kontakt med.*

Lederne tenkte ikke lenge før de svarte, da svarene kom spontant og de trakk frem eksempler fra egen lederhverdag for å beskrive hva de mente. Alle lederne sa at de opplevde kjernekvadranten som et nyttig verktøy i hverdagen, for selvinnsikt: *Kjernekvadranten har gjort meg mer reflektert og bevisst på den jeg er. Det er et godt pedagogisk verktøy for å reflektere over egen praksis, og hvis man tenker at man skal jobbe med noen forbedringspunkter.*

Og så var det en annen leder som sa at det var veldig nyttig å bli bevisst på egne sider som kan trigges i møte med andre: *Det var en god bevissthet å bli kjent med styrkene, og spesielt allergiene og fallgruvene, men også på de sidene hos meg som kan trigges i møte med andre mennesker og i mitt tilfelle da medarbeiderne mine. Rett og slett bevissthet på hvem jeg er i møte med andre.*

Dette fører oss over på neste tema som handler om *hvordan kjernekvadranten brukes for selvregulering.*

## 4.4 Resultat del 2: Hvordan ble kjernekvadranten brukt til selvregulering?

Det andre temaet i den tematiske analysen er *hvordan kjernekvadranten ble brukt til selvregulering?*

Som det kom frem i den første tematiske analysen, sa alle lederne at de brukte kjernekvadranten for å få bedre selvinnsett, gjennom å bli bevisst hvordan egne styrker kan oppleves både på godt og ondt. De påpekte også at de bruker kvadranten til å identifisere hva som får styrken til å brikke over til å bli en svakhet. Eller hvorfor de plutselig havner i allergien og irriterer seg over enkelte mennesker: *Kjernekvadranten er et godt verktøy for å strukturere egne tanker i situasjoner hvor man har en tendens til å bli utfordret og ja, på godt nordnorsk provosert kanskje?*

Lederne forteller at de har kjernekvadranten som et «bakenforliggende verktøy» i møte med andre, og beskriver det som at de har oppmerksomhet rundt egen og andres respons for å passe på at han/hun ikke beveger seg mot fallgraven eller allergien:

*Jeg har handlekraftig som kvalitet, og verktøyet har bevisstgjort meg om at jeg er sånn da, og så må jeg lære meg å takle det. Og kjernekvadranten med allergier gjør at jeg da hører litt hai- musikk i hodet, og det er jo sånn «fare på ferde» når jeg ser at noen ikke klarer ikke å ta stilling så vet jeg hva som skjer, og hva jeg må gjøre for å ikke havne i fallgruve eller allergien.*

Noen av informantene fortalte også at de opplever fysisk ubehag når de beveger seg ned i allergien:

*Jeg merker at jeg havner i allergien min, med at jeg mister fokus på det som er saken. Legger mer vekt på det som irriterer meg. Jeg kan bli type tørr i munnen. Jeg kan begynne å svette, altså sånne fysiske reaksjoner når jeg opplever det ubehaget.*

Mens ei av de andre informantene sa at *det er jo ikke noe godt å være i allergien, det er jo ingen som vil være der. Det er ikke et sted jeg er stolt av å være.*

Flere av lederne fortalte også at de brukte både kjernekvadranten og doble kvadranter som et verktøy i arbeidshverdagen, før de skulle gå i møter eller skrive eposter eller lignende:



*Jeg bruker den egentlig som et lederverktøy som jeg har liggende bak i hodet mitt når jeg er i en situasjon, som kan oppleves som utfordrende eller krevende. Det kan være mailkorrespondanse, det kan være dialog med kollegaer, det kan være dialog med andre eksterne.*

Samtidig var det flere som fortalte at det tok litt tid før de skjønnte modellen, og at de måtte jobbe med den over tid. *Da jeg først ble introdusert for kjernekvadranten, syntes jeg det var mest utfordrende å knekke de første kodene til at jeg forstod det.* Samtidig var det flere som sa at de oppdager stadig nye måter å bruke den på:

*Og så har vi den opp hver gang vi har jobbet som ledergruppe med kjernekvadranten og (...), og så har jeg altså avdekket nye aspekter med den. Det er litt sånn som en løk du skreller av lag for lag og så blir det mer forståelig, og så ser jeg også hvordan jeg kan omsette det i min arbeidshverdag.*

*Grunnen til at jeg både husker den og har blitt mer bevisst er fordi vi har hatt kjernekvadranten jevnlig de siste årene, og sett og lært mer om hvordan den kunne utvikles og brukes.*

*Kjernekvadranten er ikke et veldig intuitivt verktøy, hvis man bare skal altså satt seg inn i det på egen hånd. Jeg tenker det har vært avgjørende for meg i hvert fall, å ha en coach som har guidet meg i den.*

Det var også ei av lederne som pratet om at det var mer samspillet med andre hun ble bevisst enn akkurat styrkene sine:

*Jeg har er jo forhåpentligvis en liten dose selvinnsikt sånn at jeg kjenner mine egne styrker og svakheter, og det gjorde jeg også før jeg ble introdusert for kjernekvadranten. Men det kjernekvadranten har bevisstgjort meg på, det var egentlig samspillet mellom meg og de andre jeg samhandler med.*

*Jeg merker at fallgraven nærmer seg, gjennom responsen eller mangel på respons. Jeg oppdager fra de jeg har rundt meg. Altså om de følger med i samtalen, hører de*

*på budskapet, bekrefter de med smil eller nikk eller har de logget av og er en helt annen plass?*

Mens den ene lederen fortalte at hun bruker kjernekvadranten oftest når det begynner å bli konflikt eller uenigheter: *Det er i konflikt eller uenighet hvor jeg bruker kjernekvadranten egentlig først og fremst, til å være oppmerksom på mine egne styrker og svakheter, men også i større grad kunne skjønne andre sine styrker og svakheter.*

En annen leder fortalte at hun bruker modellen for å håndtere situasjoner bedre: *(...) har det som et bakenforliggende verktøy, så opplever jeg at jeg selv blir enda bedre på å håndtere ulike situasjoner. Jeg vil fortsette å bruke dette som et ledelsesverktøy i uoverskuelig framtid.*

Lederne brukte konkrete eksempler ved bruk av egne opplevde historier for å beskrive hvordan de jobbet for å balansere mellom kjernekvalitet og utfordring, for å ikke havne i allergi eller i fallgruve. Den ene lederen var leder for 7 andre ledere, og han forklarte hvordan han hadde lært å bruke kjernekvadranten til å balansere styrken sin på en måte som gjør at han fikk medarbeideren med seg lettere:

*Vi er nødt til å ha mange sånne litt rigide personalsystemer som vi må jobbe med, og dette krever jo at vi har ledere som er dedikert i forhold til å være nøyaktig. Og så er vi jo forskjellige mennesketyper. Min styrke er etterrettelighet, og jeg lar meg irritere og bli provosert av at andre ikke gjør det de er blitt bedt om å gjøre, og at de ikke følger på en måte spillets regler på arbeidsplassen. En av mine ledere er en type som er veldig kreativ, men ikke like god på sånne personalmessige detaljer. Og det gjør jo at vi stadig kommer i situasjoner hvor vedkommende ikke nødvendigvis har gjort det som skal gjøres til rett tid eller på rett måte. Og dette må jeg følge opp, og det er klart at når jeg da har min natur og styrke som er veldig sånn opptatt av etterrettelighet og så videre, så blir jo dette en potensiell kollisjon oss imellom. Men da å ha dette verktøyet for å være mer bevisst på at ja, dette trigger meg, og dette er hennes svakeste side. Kjernekvadranten gjør at jeg har en annen tilnærming i forhold til å prøve å motivere medarbeidere til å gjøre dette på en annen måte, ved å bruke mere tid på å forklare bakgrunnen for at vi må gjøre dette, konsekvensene av at vi ikke gjør det helt konkrete. Eksempel, en konsekvens kan være at hvis vi ikke er nøye med å følge opp ulønna permisjon da, så vil lønn starte opp igjen og plutselig så får personen utbetalt lønn som vedkommende ikke har krav på. Så det har vært viktig for*

*meg å prøve og synliggjøre de bakenforliggende konsekvensene av at vi ikke gjør det vi skal.*

Ei av lederne sa at hun brukte kjernekvadranten og doble kvadranter blant annet for å teste ut ulike scenario i forkant av møte med sine medarbeidere:

*Prøve å tenke ut gode strategiske grep gjennom kjernekvadranten, i forhold til møter. Så det var et verktøy før jeg gikk i møte med vedkommende. Ja for på en måte spille ut mulige scenario egentlig. Det er jo det jeg tenker og kjenner hvordan kvadranten brukes, så det er jo å spille ut ulike scenarioer i forhold til utfordringer.*

Ei av lederne forklarte hvordan hun var på vakt for å ikke havne i fallgraven eller allergien:

*Kjernekvadranten gjør at jeg klarer å stoppe. Det er ikke alltid jeg lykkes sant. Det er noen gang, så smeller det jo bare, men at jeg klarer liksom å forstå hva som er ferd med å skje og at jeg liksom kan avverge det, det kunne jeg ikke før jeg ble kjent med kjernekvadranten liksom.*

Alle lederne pratet om at de brukte kjernekvadranten og doble kvadranter i møte med andre:

*Jeg tenker at det er et godt pedagogisk verktøy som du kan bruke i forhold til møter, forberedelser i forhold til ja nesten hva som helst for å si det sånn. Det er en systematisk måte å jobbe med ledelse på, da både relasjonen med medarbeidere, men også det bli kjent med eget lederskap.*

- *Jeg har deltatt i mange ulike typer lederutvikling gjennom et ganske langt liv med ledelse som en hovedarbeidsoppgave, og akkurat dette verktøyet er faktisk et av de bedre verktøyene som jeg har blitt presentert for. Jeg har tatt det med meg og kan bruke det i det daglige, sånn at jeg vil jo anbefale dette til alle lederne som ønsker å utvikle seg.*
- *Kjernekvadranten er litt magi, syns jeg da. Ser på den som et sånn ordentlig verktøy.*
- *Jeg likte best, at det handler ikke om meg eller deg, men det handler om den der relasjonen.*
- *Jeg bruker på en måte logikken og pedagogikken og tenkemåten i det daglige.*

Alle lederne sa også at de ikke opplevde kjernekvadranten så veldig selvforklarende, men at det etter noen år er blitt et nyttig verktøy:

*Kjernekvadranten er et nyttig verktøy for dialog og forståelse, både som forberedelse og som et slags prosessverktøy. Men har du spurt meg for noen år siden, så hadde jeg sagt at det der er noe gresk som jeg ikke har forstått bæret av for å bruke. Kjernekvadranten er jo ikke veldig selvforklarende i sin form.*

*Det er ikke et verktøy med 2 streker under svar, og så er kvittert ut og man er ferdig utlært.*

Ei av lederne delte hvordan hun brukte kjernekvadranten for å være bedre rustet til å møte de hun lettere blir irritert på:

*Av og til kan jeg møte på de veldig typiske byråkratene, ikke sant? (...) Så utløser de noen allergier hos meg som gjør at det er fare for å gå i noen fallgruver. Det kan jo være greit for meg å ha noen strategier i forkant. For eksempel når hun <sup>\*\*1</sup> blir veldig rigid og byråkratisk, og jeg blir ganske irritert og kan kanskje da bli enda mer faglig og påståelig, så er det greit å kjenne til at det er noen mekanismer som trer i kraft. Da kan jeg være litt mer bevisst på det, sånn at jeg heller prøve å bruke styrkene mine for å dempe det som på en måte kan bli noe sånne forsterkninger av uheldige mekanismer. Jeg tenker at kjernekvadranten er det et veldig praktisk verktøy, hvis man har gjort noen refleksjoner rundt og kjenner både kvaliteter og fallgruver og utfordringer og allergier, og bruke det bevisst til de ulike møtene man skal inn i. Min fallgruve ja, jeg kan vel kanskje bli litt sånn besserwisser og påståelig, og utfordrer kanskje litt for mye? Jeg tenker mange kan nok oppleve det som slitsom. Istedenfor å komme med, holdt på å si motargumentasjon, så kan jeg heller begynne å stille spørsmål og så prøve på den måten å få noen til å løse seg inn på det sporet jeg ønsker. Ja for ellers så kan jo ting løse seg.*

Mens en av de andre lederne fortalte at hun brukte kjernekvadranten for å finne mekanismer for å ikke påta seg for mye selv:

*Min kjernekvalitet ansvarsfull, og det er litt for lett å på en måte overta for mye i stedet for å ha en litt sånn avventende holdning. Heller prøve å gå på med litt sånn åpne spørsmål og få den andre mer på banen. Allergiene mine er jo på en måte de som aldri*

---

<sup>1</sup> \*\* anonymisert navn

*er med, men da alltid stiller kritisk spørsmål, men ikke bidrar inn selv. Men mer sånn sitter på sidelinjer uten selv å ta et ansvar. Det vil jo være sånn at ja, da får jeg utslett.*

## **4.5 Oppsummering av resultatene**

Alle lederne jeg intervjuet hadde brukt kjernekvadranten i mer enn 2 år, og alle hadde fått den introdusert av samme organisasjonspsykolog over en lengre periode. Alle lederne omtalte kjernekvadrant-modellen som et lederverktøy som bevisstgjorde dem på egne styrker og svakheter, og bevisstgjøring på hvem de selv er i møte med andre mennesker. I tillegg til kjernekvadranten, bruker også alle lederne doble kvadranter i arbeidshverdagen. Det var to av disse fem lederne som ikke hadde vært leder i hele perioden etter de hadde blitt introdusert for kjernekvadranten. Det kunne virke som at disse to, brukte kjernekvadranten i mindre grad i arbeidshverdagen enn de tre andre lederne. Selv om jeg opplevde de to vel så reflektert og bevisst på kjernekvadranten som de tre andre lederne. Det var ingen av lederne som hadde brukt *kulturkvadranten*, men flere av dem sa at de vurderte å ta den i bruk på egen enhet. Alle lederne sa at de opplevde at kjernekvadranten er situasjonsuavhengig, altså at styrken/kjernekvaliteten er med dem i alle situasjoner. Det kom også særlig godt frem gjennom eksemplene fra lederne, at alle bruker kjernekvadranten til selvregulering.

I det neste kapittelet vil jeg diskutere teorien, empirien og resultatene opp mot problemstillingen.

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet skal jeg samle trådene, ved å oppsummere resultatene i forhold til den valgte teoretiske og empiriske referanserammen, opp mot problemstillingen.

Jeg begynner med å diskutere lederutvikling, da lederne jeg intervjuet fikk demonstrert kjernekvadranten gjennom et lederutviklingsprogram. Deretter vil jeg se på hvordan ledere bruker kjernekvadranten for økt selvinnsikt, og diskuterer videre hvordan de bruker den for selvregulering. Til slutt ønsker jeg å diskutere om kjernekvadranten som modell kan kombineres med toleransevinduet. Jeg vil underveis i ovennevnte diskusjoner også naturlig komme innom temaet styrker.

### 5.1 Lederutvikling

Det finnes ulike tilbud på lederutvikling og lederopplæring i mange varianter, for blant annet økt selvinnsikt. Moxnes (2019) peker på en stor studie som konkluderer med at lederutvikling virker. Studien viser at lederutvikling bidrar til økt trivsel i rollen som leder, og lederne klarte å omsette teoriene de lærte til en atferdsendring (Lacerenza et al. 2017 i Moxnes, 2019).

Lederne jeg pratet med fortalte at de bruker kjernekvadranten som et bakenforliggende verktøy i hverdagen, og opplevde å kunne omsette den i praksis. Lederutvikling som kombinerte praktiske øvelser (erfaringslæring) med forelesninger virket best, viste studien. Den viste også at flere korte samlinger spredt over tid, er bedre enn én lang samling (Moxnes, 2019). Lederne fortalte om hvordan de brukte praktiske eksempler på utfordringer fra egen ledelse, når de trente på kjernekvadrant-matten. Ved å legge inn korte faglige/ teoretiske forelesninger, i kombinasjon med kjernekvadranten som verktøy, knytter man teori og praksis sammen. Heldal (2014) sier at det virker som mange har mistet kontakten med praksisfeltet. En annen forklaring kan være at praksis ikke får noen tydelige svar fra vitenskapen om ledelse, da feltet er mye preget av «det kommer an på» antagelser og er kontekstavhengig. Nettopp fordi det er mange ulike faktorer som kan påvirke leder og lederutøvelsen.

Lederne jeg intervjuet sa at kjernekvadranten i seg selv ikke var veldig selvforklarende, og flere sa at det for dem var avgjørende å ha en «ledertrener» i møte med modellen. Videre sa de at det å gå fysisk på matten økte bevisstheten, og de fikk en kobling mellom tanker og kropp, på en spesiell måte. Som Aristoteles sa; *for det vi må lære før vi kan gjøre det, det lærer vi ved at vi gjør det* (Skagen, 2019, s. 227). Når lederne beskrev at de fikk ubehag når

de stod i allergien, så bidro kanskje den fysiske koblingen ved å stå på det røde feltet på matten, til økt bevissthet slik de og Aristoteles beskrev. De sa også at riktige rammebetingelser var viktig, og at det var fint å være i trygg atmosfære, hvor de var med andre ledere som de kjenner. Viktigheten av riktige rammebetingelser er også noe som trekkes frem av Kopperud (2019), i forhold til bruk av eksempelvis 360-graders lederevalueringstøyet.

Det er vesentlig å jobbe over tid med utviklingsprosesser, (Shamir, 2011 i Kopperud, 2019; Moxnes, 2019), og dette var noe som kom frem i intervjuene også. En av lederne sa at det i starten opplevdes ganske «gresk» å jobbe med styrkene i kjernekvadranten. En annen sa at kjernekvadranten var som «en løk», hvor hun oppdaget nye lag/ måter hun kunne bruke kvadranten på, også flere år etter hun ble introdusert for den første gang. Spørsmålet er hvor mye man får ut av kjernekvadranten av én enkelt introduksjon? Det kan kanskje bidra til økt selvinnsikt, men ifølge Shamir (2011) vil ikke én enkelt demonstrasjon/ samling med lederutvikling gi en *god* effekt fordi det krever mer tid. Ingen av mine informanter hadde hatt kun 1 enkelt introduksjon av kjernekvadranten, og jeg vet derfor ikke hva en demonstrasjon ville gitt.

Å jobbe med kjernekvadranten med en ledergruppe du kjenner godt, var ifølge en av lederne til god hjelp. Da kunne kollegaene hjelpe til med å si noe om styrkene som du selv kanskje ikke var bevisst på at du hadde, nettopp fordi de ligger så naturlig i deg slik Kopperud og Ofman påpekte. Det å ha andre ledere å tenke ut løsninger sammen med, kan mange ganger være veldig lærerikt. Da det ligger mye kunnskap i kollegaers og egne erfaringer fra mange år som ledere. Kaiser og Hogan (2011) sier at lederutvikling gjerne må gjøres i kombinasjon med tilbakemeldinger fra kollegaer. De sier også at coaching og andre metoder for bevisstgjøring rundt egen selvinnsikt, kan hjelpe den enkelte leder å balansere sine styrker (Kaiser & Hogan, 2011). Organisasjonspsykologen fortalte at han hadde små presentasjoner innimellom de praktiske øvelser på kjernekvadranten. I tillegg til at det var flere samlinger over tid. Hvorvidt det var forskningsbasert teori som ble formidlet i de korte foredragene mellom praktisk trening er uvisst, da jeg ikke spurte om det. Men ifølge studien Moxnes (2019) pekte på, i tillegg til Heldal (2014) og Kvernbekk (2011), er det gode grunner for å bygge bro mellom teori og praksis. På den måten kan praksis bli enda mer virkningsfull og hensiktsmessig.

Nå vil jeg drøfte hvordan ledere bruker kjernekvadranten for økt selvinnsikt.

## 5.2 Kjernekvadranten som verktøy for økt selvinnsikt

Martin Seligman fremmet positiv psykologi som et nytt vitenskapelig perspektiv i psykologien sent på 90- tallet, og hovedfokuset skulle være på våre personlige styrker (Drønnen & Keeping, 2020). Men hvordan skal vi kunne vite at det er en styrke vi har med å gjøre? Kanskje er det slik at vi har ervervet oss det som en kompetanse gjennom oppdragelsen og kulturen vi vokste opp i? Ifølge lederne jeg intervjuet opplevde de sine personlig styrker som situasjonsuavhengig, altså et «personlig trekk» som de har med seg hele tiden. Seligman definerer en styrke på samme måte, han beskriver det som en personlig egenskap som er lik uavhengig av situasjon og over lengre tid. Både Seligman (2020) og Ofman (2022) skriver at det å fokusere på det vi er gode på, gir energi, overskudd og man føler seg mer levende. Det kan med andre ord være gode grunner til å fokusere på våre personlige styrker.

Alle lederne jeg intervjuet ble ved hjelp av en organisasjonspsykologens veiledning i kjernekvadranten, bevisst på at egne personlige styrke har en bakside/ et overslag. Det som i kjernekvadranten er omtalt som fallgruve. Flere fortalte at de fikk en «a- ha» -opplevelse, og ikke hadde tenkt på dette før de «gikk ut på matten», som hun ene lederen sa:

*Jeg gikk ut på matten med at jeg er veldig handlekraftig. Jeg er veldig stolt av det, og synes at det var en helt super egenskap å ha. Og så hadde jeg på en måte ikke klart for meg hva baksida er. Det ble en sånn øyeåpne som ble litt voldsom for meg.* Kaplan og Kaiser (2013) sier at ledere har fem ganger høyere risiko for å overforbruke styrken sin, enn annen kompetanse de har tilegnet seg. Lederen i eksempelet over har kanskje blitt hedret og applaudert for sin evne til å være handlekraftig, og ikke reflektert over hva som kan skje når hun blir *for* handlekraftig. Dessuten er det slik at en styrke kan være veldig bra å bruke i én situasjon/ kontekst, men ikke like bra i en annen situasjon (Yukl. 2013 i Kopperud, 2019) (Amundsen, 2019). Hvis lederen vet hvordan hun bør velge og bruke styrken handlekraftig i ulike situasjoner, kan vi si at hun har selvinnsikt. Haugan og Kvello (2019) beskriver selvinnsikt som hvor godt man oppfatter og forstår egne tanker, følelser og atferd.

I boken *Ekte lykke* skriver Seligman at alle kan være vinnere, hvis vi handler i samsvar med våre styrker og dyder (Seligman, 2020, s. 141) Hva mener han med å handle i *samsvar* med? Han beskriver ikke styrker som noe som kan bli for mye, i sin bok. På den andre siden peker han på et verktøy som han kaller «taler-lytter-ritualet» som du kan bruke hvis du for eksempel



er i en diskusjon som begynner å bli opphetet (Seligman, 2020). Men han skriver ikke noe om at styrker kan bli «for mye av det gode», slik Kaplan og Kaiser (2013) har viet en hel bok til.

Den ene lederen sa i intervjuet at han gjennom kjernekvadranten ble mye mer bevisst på hvordan han kunne bruke modellen, for å ikke la styrkene ta overhånd hvor det kunne slå uheldig ut for han i det lange løp. Ifølge Kvello (2019) handler selvinnsikt om å kjenne og forstå seg selv. Videre sier han at ledere som har fått selvinnsikt, kan bruke den til å både utvikle eget lederskap, og for å kompensere for svakhetene sine. På den måten kan man si at lederen har opparbeidet seg selvinnsikt gjennom kjernekvadranten, ved å ikke la styrkene ta overhånd.

Men det å skulle identifisere sin egen styrke er ifølge organisasjonspsykologen (2022), Kopperud (2019) og Ofman (2022) ikke nødvendigvis like lett alltid. Kopperud (2019) skriver at styrkene våre ligger så naturlig i oss, at vi ikke er bevisst på når vi bruker dem.

Organisasjonspsykologen fortalte blant annet om en leder som jobbet i omsorgsyirket, og som hadde vanskelig for å finne/identifisere sin styrke. Da de kom frem til *omsorgsfullhet* som et alternativ, ble hun nesten forlegen, fordi det var for henne en selvfølge at alle er omsorgsfulle. Dette illustrerer hvordan det kan være vanskelig å finne frem til hva som er ens egne personlig styrker, fordi du tar det for gitt hos deg selv og andre. Ifølge Ofman, er det ofte lettere for de rundt som kjenner den personen godt å se hva som er hans /hennes styrke. De rundt deg kan gjerne si, «åh det er typisk deg å ...», «du er alltid så flink til å ...», da kan det ifølge Ofman, ha med en personlig styrke å gjøre.

Ifølge Haugan& Kvello (2019) og Kaiser& Hogan (2011) handler selvinnsikt om å huske tidligere tilstander i eget sinn, og kunne forutse fremtidige sinnstilstander. Så når den ene lederen sier at «*når jeg har funnet styrkene, fallgruven og allergien, så er det kanskje summen av de erfaringer jeg har gjort til nå i arbeidslivet, som gjør at jeg kjenner på de utfordringene*». Han kan ved hjelp av hukommelsen huske tidligere tilstander i sinnet, som han sier sammen med kjernekvadranten, kan hjelpe han å komme frem til utfordringene, altså sine fremtidige sinnstilstander. Det lederen finner som *utfordring* i kjernekvadranten, vil gi han selvinnsikt. Samtidig som det vil hjelpe han å balansere/ regulere seg selv slik at han ikke havner i fallgruven og allergien.

Måten man velger å uttale seg på eller gjøre i en situasjon, handler også om selvinnsikt ifølge Haugan og Kvello (2019). Når lederne identifiserer sine utfordringer i kjernekvadranten,

beskriver de det som å finne *det* forløsende som skal hjelpe dem å ikke bli for mye av stryken/ «det gode». De finner altså ulike alternativer til hva de kan velge å si eller gjøre i en gitt situasjon. Hvis man ikke har selvinnsikt eller av andre grunner ikke klarer å balansere styrken, havner man i fallgruven i kjernekvadranten, ifølge Ofman. Da kan man merke det ved at andre kan «klandre» deg for noe. Som eksempelet i 4.1 Figur 6 Eksempel på utfyllt kjernekvadrant, med kjernekvadriteten kreativitet (Ofman, 2022, s. 48): Når du er på ditt mest kreative så kan kanskje noen klandre deg for å være uforutsigbar? Eller kanskje blir du *for* svevende, *for* science fiction, eller *for* rotete? Den ene lederen fortalte om kjernekvadriteten sin *tydelighet*, og fryktet hun kunne bli så tydelig at hun «bikker over» til å være *arrogant* i stedet. Hvis dette skjer, så har hun ifølge Kaplan og Kaiser (2010) overforbukt en styrke, og blitt for *mye av det gode*. De fleste opparbeider seg mer og mer selvtillit med årene, gjennom erfaring. Men det kan se ut som kjernekvadranten gir en umiddelbar selvinnsikt, gjennom kyndig veiledning/ coaching.

Å forstå hvordan følelser, tanker og handlinger henger sammen, er en forutsetning for selvinnsikt, ifølge Schibby (2012) i Haugan og Kvello (2019). Dette handler vel så mye om å greie å regulere seg selv, ved for eksempel å kontrollere impulser og håndtere negativt stress (Haugan & Kvello, 2019a).

Dette fører oss over til temaet om hvordan ledere bruker kjernekvadranten til selvregulering.

### 5.3 Kjernekvadranten som verktøy for selvregulering

Som ei av lederne jeg intervjuet sa: *det er noen gang, så smeller det jo bare!*

Kaplan og Kaiser skriver om hvordan styrker lett kan overdrives, og bli farlige og svekkende i stedet for styrker. Når lederen sier at noen ganger, så *smeller det* – så er det ifølge Kaplan og Kaiser helt normalt. Selv ikke den mest balanserte leder, kan unngå å overforbuke styrken sin (Kaplan & Kaiser, 2013). Men er det egentlig overforbruk av styrken som skjer når «*det smeller*», eller har lederen havnet i det Ofman omtaler som allergi? Ifølge Ofman så har hun da gått via fallgraven, ved å overdrive styrken sin og deretter havnet i allergien, og kjent på noen følelser som ikke er gode å kjenne på (Ofman, 2022).

Selvregulering er ifølge Inzlicht et al. (2021), evnen til å kontrollere egne handlinger, tenkninger og emosjoner. Når «*det smeller*» så kan man si at man ikke lyktes med selvreguleringen, og lederen er kommet i ubalanse.

Alle lederne jeg intervjuet sa at de brukte kjernekvadranten i arbeidshverdagen, som et «bakenforliggende verktøy» i møte med andre. Ett eksempel fra ene lederen:

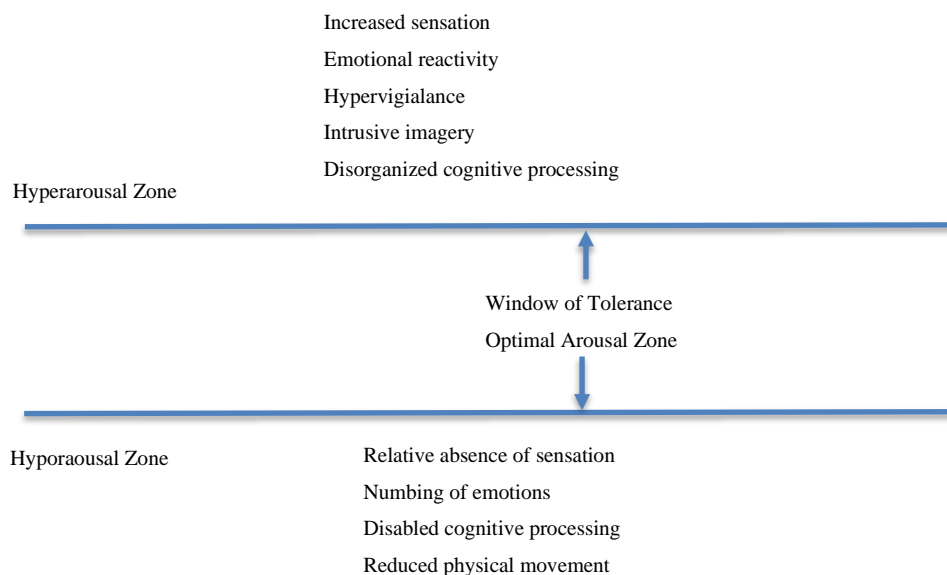
*Jeg har handlekraftig som kvalitet, og verktøyet har bevisstgjort meg om at jeg er sånn da, og så må jeg lære meg å takle det. Og kjernekvadranten med allergier gjør at jeg da hører litt hai- musikk i hodet, og det er jo sånn «fare på ferde» når jeg ser at noen ikke klarer ikke å ta stilling så vet jeg hva som skjer, og hva jeg må gjøre for å ikke havne i fallgruve eller allergien.*

Ifølge Birkinshaw (2014) er det virkelig vanskelig å kontrollere seg selv, fordi vi ofte ikke har tid til å ta et skritt tilbake og tenke over før vi reagerer i en situasjon. Lederen i eksempelet over gjør akkurat det. Hun sier at hun ved hjelp av kjernekvadranten er blitt bevisst på signaler om når hun holder på «å gå for langt». Hun beskriver det som en slags «hai-musikk», som gjør at hun tar ett skritt tilbake og tenker igjennom situasjonen før hun handler. Kaplan og Kaiser (2013) sier at det er på dette tidspunktet du skal trykke på «pauseknappen», for ikke å gå på autopilot eller for å stoppe refleksen. Hensikten er å se etter alternative handlingsmønster, i stedet for det du intuitivt/ vanligvis gjør/ reagerer i et slikt øyeblikk. Poenget er, sier Birkinshaw (2014) å kjenne sin naturlige stil, ha selvinnsikt nok til å stoppe opp *før* man begår en tabbe. En leder fortalte at:

*Kjernekvadranten gjør at jeg klarer å stoppe. Det er ikke alltid jeg lykkes sant. Det er noen ganger, så smeller det jo bare, men at jeg klarer liksom å forstå hva som er ferd med å skje og at jeg liksom kan avverge det, det kunne jeg ikke før jeg ble kjent med kjernekvadranten.*

Eksempelet viser at lederen klarte å regulere seg selv, på en måte som viser selvinnsikt og tilstedeværelse/ oppmerksomhet, nok til å ikke handle ut fra refleks. Å regulere seg selv handler vel så mye om å regulere egne følelser, som å regulere atferd.

Toleransevinduet er en kjent metafor for de som jobber med mennesker til daglig (Haavik & Toven, 2020), og modellen ser slik ut:



Figur 12 Window of Tolerance (Ogden et al., 2006, s. 27)

Toleransevinduet beskriver det spennet av følelsesmessig aktivering som er akkurat passe, og ikke for mye eller for lite (Nordanger og Braarud (2017) i Haavik & Toven, 2020). Man kan kanskje si at det å være i den optimale følelsesmessige aktiveringssonen, er å balansere seg selv, å ikke være for mye eller for lite? Som Birkinshaw (2014) påpekte er dette virkelig vanskelig.

I den optimale sonen i toleransevinduet, klarer man ifølge Haavik og Toven (2020), å tenke samtidig som man føler, og man kan lytte og reflektere og også huske det man har erfart tidligere. Ifølge Haugan& Kvello (2019) og Kaiser& Hogan (2011) så handler selvinnsikt

ikke bare om å føle, lytte, reflektere og huske tidligere tilstander i eget sinn, men også kunne forutse *fremtidige* sinnstilstander. Hvis man evner å forutse fremtidige sinnstilstander, er det kanskje lettere å ikke falle utenfor toleransevinduet. Dette kan forklares med at du er aktivt til stede og kan gjenkjenne følelser eller tanker du har hatt tidligere. På bakgrunn av det, kan du stoppe opp *før* du havner utenfor toleransevinduet og i stedet bevege deg i den optimale aktiveringssonen.

Når en av lederne sier at hun hører en slags «hai-musikk» i hodet sitt, betyr det at hun gjenkjenner en sinnstilstand hun har hatt tidligere. Derfor stopper hun opp, som hun beskriver det, og tar et skritt tilbake før hun begår en tabbe, i tråd med det Birkinshaw (2014) sier en god leder skal for å balansere sine styrker.

Det som derimot skjer når du havner utenfor toleransevinduet, ifølge Porges, S.W (1995) er at noe plutselig inntreffer, som for eksempel et utsagn eller andres sterke følelser som gjør at kroppens alarmsystem skruses på (Haavik & Toven, 2020). På den måten kan toleransevinduet sees på som en modell for bevisstgjøring/ forklaring på hva som skjer i følelsesspekteret vårt når vi kommer ut av balanse. Ofman (2022) beskriver hva som skjer når man havner i fallgruven eller allergien; du er kommet i ubalanse og bli beskyldt av andre for enten å ikke være deg selv eller bli klandret for å være for mye av deg selv. Når du havner utenfor vinduet/ optimale sonen i toleransevinduet, kan du også bli beskyldt for å «ikke være deg selv» eller anklaget for andre reaksjoner. Det kjennes da viktig å komme i balanse og inn i vinduet igjen for få kontroll over følelsene sine (Haavik & Toven, 2020) (Ofman, 2022). Men hvordan gjør det? Hvordan kan du unngå å havne utenfor eller unngå å komme i ubalanse?

Lederne fortalte at de gjennom kjernekvadranten har fått økt bevissthet og oppmerksomhet rundt egen og andres respons i ulike situasjoner. En leder fortalte at:

*«Jeg merker at fallgruven nærmer seg, gjennom responsen eller mangel på respons. Jeg oppdager fra de jeg har rundt meg. Altså om de følger med i samtalen, hører de på budskapet, bekrefter de med smil eller nikk eller har de logget av og er en helt annen plass?»*

Kaplan (2006) sier at nøkkelen for å balansere en styrke, er å lære å bruke den mer selektivt. Ifølge Ofman er det derfor man skal finne utfordringen i kjernekvadranten, og utfordringen man kommer frem til «*should not only be useful, it should feel wonderful*» (sitat fra Ofman under sertifiseringsprogram i Tromsø september 2019). Den riktige utfordringen skal hjelpe

deg, den skal føles bra og ikke noe du kjenner du «burde» gjøre og som krever mye energi (Ofman, 2022). Dessuten sier Birkinshaw, at ledere som virker unaturlig for kollegaer og medarbeidere, kan bli oppfattet som lite autentisk, uærlig eller lignende. Så det å finne den riktige utfordringen, uten å «miste deg selv» er viktig.

Lederne gav flere eksempler på ulike situasjoner hvor de med kunnskap i kjernekvadranten, har fått økt bevissthet om hvordan de i den daglige lederrollen kan justere styrken sin i møte med andre. Ett eksempel var hun som til stadighet irriterte seg over *de typiske byråkratene*, som hun kalte dem. Ved hjelp av kjernekvadranten hadde hun lært at hun måtte bruke utfordringen sin, som å *stille spørsmål* i stedet for å være *påståelig eller motsi (fallgruven)* for så å bli klandret for å være «*besserwisser*». Dette hjalp henne å *få noen loset inn på det sporet hun ønsker*, som hun sa. Hun hadde da erfart at hun fikk folkene med seg i stedet for mot seg, ved å bruke den riktige utfordringen sin.

Kaiser og Hogan (2011) gjorde en undersøkelse blant 126 ledere og deres medarbeidere, og fant at medarbeiderne var mest fornøyde med de lederne som utøvde sine styrker *akkurat passe* og balansert. Dette funnet sier noe om at det ikke bare er lederen selv som har god nytte av å balansere/regulere sine styrker, men også medarbeidere og andre rundt. Dessuten kan ledere forbedre sine prestasjoner med selvregulering (Moss et al., 2009).

Det er flere som er kritiske til det store søkelyset rundt selvregulering. Er det slik at det finnes ett ideal som man skal leve opp til? Det vi vet, er at det finnes uskrevne regler/ normer i samfunnet, for hva som er greit og ugreit. Men er det slik at alle mennesker til enhver tid skal ha fullstendig kontroll over seg selv? Skal vi alle være så dannet og selvregulert hele tiden? Dette stilles det blant annet spørsmål ved i en artikkel hvor Ludvigsen-utvalgets anbefaling i norsk utdanningspolitikk blir analysert og diskutert (Riese et al., 2020). Ludvigsen-utvalget ønsker at selvregulering skal bli en sentral del i norsk utdanningssystem (Ludvigsen, 2015). Dette perspektivet kan føre oss tilbake til kjernekvadrantens element som heter *utfordring*. Ofman sier at utfordringen skal ikke gjør at du blir noe annet enn deg selv, men den fordrer derimot at du *aksepterer* deg selv med dine styrker og tilhørende fallgruver (Ofman, 2022). Da først vil du ifølge Ofman, kunne regulere deg selv slik at du ikke havner i fallgruve, allergi, eller i verste fall blir utbrent eller syk.

En av lederne sa at: *Jeg merker at jeg havner i allergien min, med at jeg mister fokus på det som er saken. Legger mer vekt på det som irriterer meg. Jeg kan bli type tørr i*

*munnen. Jeg kan begynne å svette, altså sånne fysiske reaksjoner når jeg opplever det ubehaget.*

Mens ei av de andre lederne sa at *det er jo ikke noe godt å være i allergien, det er jo ingen som vil være der. Det er ikke et sted jeg er stolt av å være.* Hun sier at det er ikke et sted hun er *stolt* av å være, men *hva* er det som gjør at hun ikke er stolt av å være der? Er det idealet som Riese et al. (2020) peker på, som gjør at lederen kjenner det er et sted hun ikke vil være?

Organisasjonspsykolog Moxnes peker på at *for mye* harmoni i en organisasjon er like skadelig som *for lite* (Moxnes, 2022). Så hvordan kan man si at det å ha stort fokus på selvregulering er bare bra? Kan det være at vi går glipp av noe? Moxnes sier videre at for noen er konflikt og konkurranse noe som øker energinivået, mens for andre kan det skape oppgitthet. Dette sier noe om at det ikke nødvendigvis finnes én riktig ting, som er riktig for alle. Og at stor grad av selvregulering kanskje *kan* bidra til at vi «mister noe», eller går glipp av noe vi ellers kunne ha fått? Eller kan det være at man i noen situasjoner oppnår det motsatte? La oss se for oss at en leder har *hensynsfull* som sin styrke. Når hun/han er på sitt mest *hensynsfulle*, kan noen kanskje klandre henne/han for å være konfliktsky. Man kan da se for seg at lederen ikke skal slutte å være hensynsfull, men utfordringen blir å likevel si sin mening i diskusjoner selv når hun/han er uenig.

Guro Øiestad skriver om tilpasningsdimensjonen, som handler om at du skal kjenne deg fri til å være deg selv. Og at du ikke skal kontrollere deg opp til et ideal (Øiestad, 2021). Dette er i tråd med det Ofman skriver, og i den grad du skal regulere deg så er det for å hjelpe deg selv å være i naturlig balanse, hvor du får brukt dine styrker på en positiv måte (Ofman, 2022). Det ene eksempelet som kom frem gjennom intervjuene var hun som hadde ansvarsfullhet som kjerne kvalitet. Hun hadde litt for lett for å overta og gjøre oppgavene selv, heller enn å avvente og se om noen andre kom på banen. Om hun til stadighet påtar seg oppgaver selv, og ikke slipper andre til, er det lett å tenke seg hvordan det kan ende om hun ikke er bevisst det. Eller lederen som sa at han brukte kjernekvadranten som: *et godt verktøy for å strukturere egne tanker i situasjoner hvor man har en tendens til å bli utfordret og ja, på godt nordnorsk provosert kanskje?*

Hvis du ikke har verktøy for å regulere og bevisst ta et steg tilbake, når du merker du for eksempel er sliten fordi du nok en gang påtok deg for mye, så kan man ifølge Ofman (2022) oppleve stress, tegn på utbrenthet eller lignende.

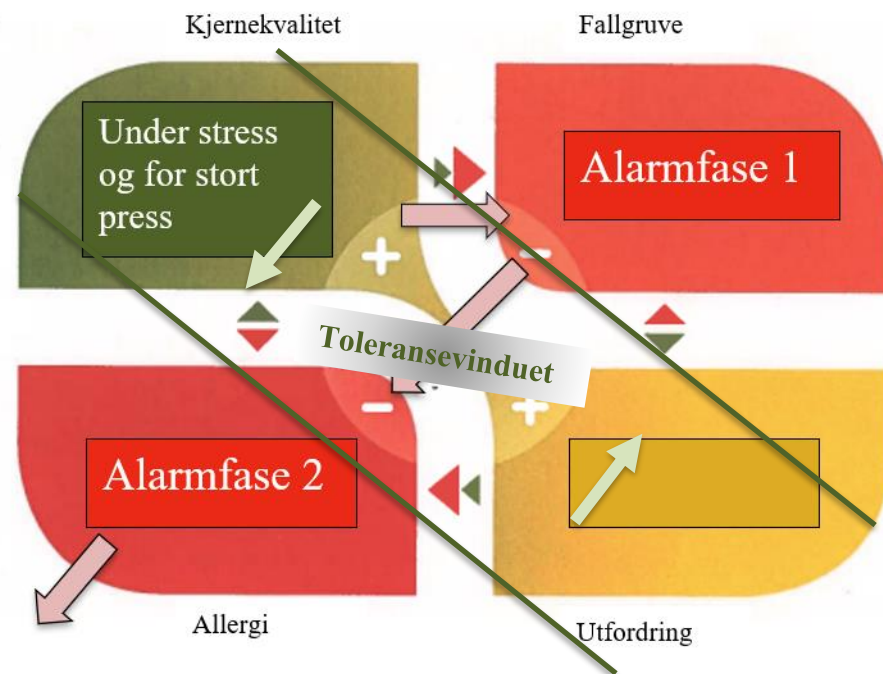
I Figur 8 Alarmfaser i kjernekvadranten ved stress eller press (Ofman, 2022, s. 72), viser han hva som skjer i slike situasjoner.

Kjernekvadranten med sine alarmfaser kan på mange måter minne mye om Toleransevinduet (Ogden et al., 2006).



### 5.3.1 Kjernekvadranten som reguleringsverktøy

Hva skjer om vi legger Ogden et al. sin modell *Window of tolerance* oppå Ofmans kjernekvadrant med alarmfaser?



Figur 13 *Window of tolerance* og alarmfaser i kjernekvadranten

Ifølge Ofman fører for eksempel stress til at man havner i alarmfase 1, og i alarmfase 2 har følelser og reaksjoner eskalert, og det vil kjennes viktig å komme i balanse igjen. Det gunstige er om man har så god selvinnnsikt at man kjenner seg selv, og forstår hvordan egne følelser, tanker og handlinger henger sammen (Haugan & Kvello, 2019a). Hvis du i tillegg husker tidligere sinnstilstander, da kan du forutse fremtidige sinnstilstander, regulere egne følelser, håndtere negativt stress, kontrollere impulser og holde ut i møte med utfordringer. (Haugan & Kvello, 2019a). Det er akkurat dette som er virkelig vanskelig, skal vi tro Birkinshaw (2014).

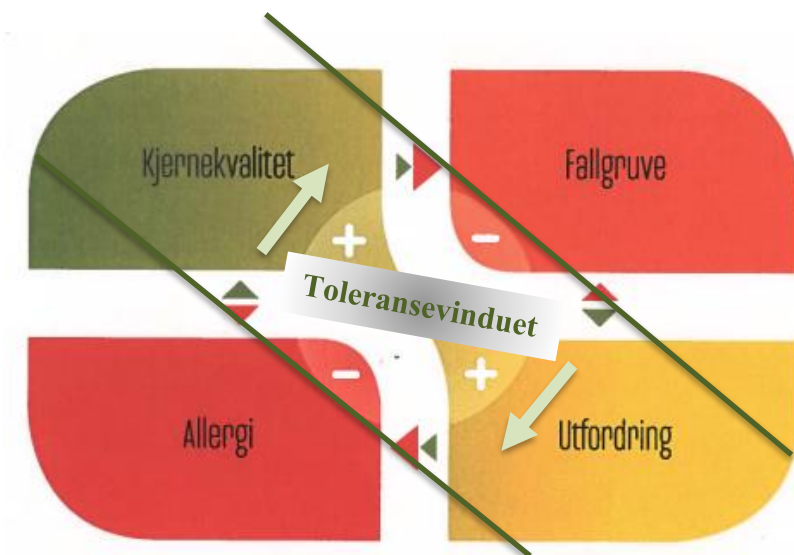
En av lederne sa at:

*Prøver å tenke ut gode strategiske grep gjennom kjernekvadranten, i forhold til møter. Så det var et verktøy før jeg gikk i møte med vedkommende, ja for på en måte spille ut mulige scenario egentlig. Det er jo det jeg tenker og kjenner hvordan kvadranten brukes, så det er jo å spille ut ulike scenarioer i forhold til utfordringer.*

Det hun her beskriver er hvordan hun forsøker å forutse mulige fremtidige «scenario» og bruker kjernekvadranten, slik at hun ikke havner i fallgraven eller allergien underveis i

samtalen. De fleste ledere jobber med mennesker til daglig, og én viktig oppgave er å ta de såkalte «vanskelige samtaler»/ «nødvendige samtaler». Å ha et verktøy for å kunne øve seg på selvregulering i møte med andre, opplevde flere av lederne som nyttig:

*(...) har det som et bakenforliggende verktøy, så opplever jeg at jeg selv blir enda bedre på å håndtere ulike situasjoner.*



Figur 14 Kjernekvadranten som reguleringsverktøy

Dersom man kjenner sine styrker godt, og bruker kjernekvadranten bevisst kan det hjelpe deg å være i balanse, ifølge Ofman (Ofman, 2022). Kan det tenkes at kjernekvadranten kunne brukes som et reguleringsverktøy for ikke å havne utenfor toleransevinduet?

For eksempel hvis jeg er veldig god på å lytte, må jeg også tenke på at jeg må ta et standpunkt og ha en mening i diskusjonene. Dette vil kunne være berikende i utviklingssonen, innenfor toleransevinduet, og involverer ikke fallgruvene og allergiene. Eller dersom jeg var veldig god på å være rask, må jeg også tenke på å stoppe opp og se over at jeg har med de viktigste detaljene før jeg avslutter oppgaven eller sender arbeidet fra meg. Dette ville også være berikende for meg i utviklingssonen i toleransevinduet. Og som Laila Stange i Kjernekvadranten Norge sa, at den delen som heter *utdrøining* i kjernekvadranten, kunne like gjerne hete *utvikling* fordi det er utvikling vi snakker om. Det er altså i utviklingssonen vi ønsker å være, innenfor toleransevinduet i kjernekvadranten.

I lederhverdagen skjer ofte ting raskt, beslutninger må tas og beskjeder må gis. Du rekker kanskje ikke forberede deg så mye på hva andre plutselig sier til deg. Det er ofte sterke reaksjoner eller andres handlinger som gjør at du reagerer og en følelse i deg oppstår. Det kunne vært spennende å sammenligne ledere som jobber kontinuerlig med kjernekvadranten og de som ikke har noen kjennskap til modellen, for å se om det er en forskjell i det daglige. Det kunne også vært interessant å gjøre det samme med helsefagarbeidere eller andre som

jobber med mennesker til daglig, for å se om kjernekvadranten kunne hjelpe dem å være i utviklingssonen i toleransevinduet. Dette innebærer også å lære seg å stoppe opp tidsnok til å ikke havne utenfor toleransevinduet, og derav ikke involvere fallgruven eller allergien. Det handler om å ha nok selvinnsikt om sine styrker/ kjernekvadranten, til å være i den optimale følelsesmessige aktivering/ i utviklingssonen. Ved å kombinere kjernekvadranten med toleransevinduet, kan vi si at praksis og teori er revidert i lys av hverandre. Og at vi har fått en reguleringsmodell tilbake i praksis, som kanskje er mer hensiktsmessig, slik filosofen Dewey ønsket med en gjensidig utveksling mellom teori og praksis (Kvernbekk, 2011).

## 6 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er å se nærmere på *hvordan ledere bruker kjernekvadranten*. Det var også et ønske om å forsterke broen mellom teori og praksis i ledelsesfaget. Mitt perspektiv er at ingen teori ville overleve, hvis den ikke også sier noe om praksis. I denne oppgaven har teorien hjulpet meg å tolke kjernekvadranten, og jeg har på den måten forsterket broen mellom teori og praksis i en del av ledelsesfaget. Kjernekvadranten sammen med toleransevinduet kan sees som et nyttig verktøy for utvikling og regulering, for blant annet ledere.

*Kjernekvadranten er et godt verktøy for å strukturere egne tanker i situasjoner hvor man har en tendens til å bli utfordret og ja, på godt nordnorsk provosert.* Dette utsagnet fra ett av intervjuene, var i grunnen ganske dekkende for hvordan lederne bruker kjernekvadranten.

Informantene/lederne jeg pratet med bruker kjernekvadranten først og fremst som et lederverktøy for selvinnsikt og selvregulering. På forhånd hadde jeg tenkt at selvinnsikt ville bli det største tema og resultat, av hvordan ledere bruker kjernekvadranten. Men det viste seg at selvregulering kom opp som et enda større tema, og det var overraskende. Det kan tenkes at selvinnsikt er det første man oppnår i møte med kjernekvadranten. Mens når man jobber med kjernekvadranten over tid, brukes den mer som et verktøy for å regulere seg selv i det daglige.

Dette var interessant, og spesielt siden det de siste ti år er blitt et stadig større fokus på selvregulering i utdanningspolitikken. Det var spennende å se sammenhengen mellom toleransevinduet og kjernekvadranten. De to i kombinasjon synliggjorde hvordan kvadranten kan brukes som en reguleringsmodell. Reguleringsmodellen *kan* brukes for å håndtere stress og press bedre, under kyndig veiledning og trening.

Utfordringen med kjernekvadranten som modell er at den ikke oppleves som et intuitivt/ selvforklarende verktøy. Lederne sa at de ikke hadde kunnet bruke verktøyet på en like god måte uten en sertifisert coach til å lede dem gjennom prosessen. Det kan også se ut som at kjernekvadranten må jobbes med over tid for å få *god* effekt, i forhold til selvregulering spesielt. Dette er ikke noe jeg kan slå fast sikkert, da jeg ikke har informanter som ikke har jobbet med den over tid. Dessuten vet vi ikke om resultatet ville blitt det samme, hvis det var en annen coach/ organisasjonsutvikler som hadde trent lederne gjennom kjernekvadranten.

Eller dersom det hadde vært andre ledere som for eksempel kom fra andre typer bransjer, som for eksempel bygg og anlegg eller lignende.

Hovedutfordringen med selvregulering, er å jobbe med det på en måte som lar mennesker få være seg selv og ikke føler seg tvunget til å leve opp til et ideal. Det var heldigvis ingen av lederne jeg pratet med, som sa at de opplevde noe slikt i bruk av kjernekvadranten, tvert imot.

Jeg kan konkludere med at jeg fant ut hvordan ledere bruker kjernekvadranten. Og, at jeg forsterket broen mellom teori og praksis ved å knytte sentrale begreper sammen, og tolket kjernekvadranten med hjelp av teori.

Videre kunne det vært interessant å måle grad av måloppnåelse/ prestasjoner i arbeidet i sammenheng med bruk av kjernekvadranten eller reguleringsmodellen. Det kunne også vært interessant å se nærmere på ulike personlighetstyper, og hvordan de kommer til uttrykk i kjernekvadranten. Og har grad av emosjoner den enkelte har, påvirkning på evnen til selvregulering? Er det slik at enkelte mennesketyper/ ledertyper har lettere for å havne i ubalanse enn andre? Har lederens personlige styrke noe å si for hvilken lederstil man velger/ foretrekker?

Videre hadde det vært interessant å se nærmere på Lev Vygotsky sin teori om utviklingspsykologi, altså komfortsone-modellen opp mot kjernekvadranten/reguleringsmodellen. Hvilke sammenhenger kan man se, og hvilken betydning har det på utviklingspsykologien at vi skal være så balansert/ selvregulert? Og hvis selvregulering trekkes frem som en viktig del av utdanningspolitikken i Norge, vil det skape større avstand mellom de som mestrer selvregulering og ikke? Hvordan kan man se for seg å jobbe med selvregulering i den norske skolen? Er det slik at styrken/ kjernekvaliteten er lik hos et individ gjennom alle aldre, eller kan «selvet» endre seg gjennom et langt liv? Hva har i så fall det å si for selvreguleringsprosessen?

Hvordan kunne toleransevinduet sammen med kjernekvadranten, bli et verktøy/ reguleringsmodell for terapeuter når de skal føre en dialog med sine klienter omkring personlige utfordringer? Hvordan kunne ledere bruke reguleringsmodellen som et verktøy i utviklingssamtalen/ medarbeidersamtalen med sine medarbeidere? Dette kunne være spennende å utforske videre.

## Referanseliste

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet : et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Birkinshaw, J. (2014). *Bli en bedre sjef : hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Cappelen Damm akademisk.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Gyldendal akademisk.
- Drønnen, M. & Keeping, D. (2020). *Positivt lederskap* (1. utg.). Gyldendal.
- Duckworth, A. L. (2011). The significance of self-control. *The Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 108. <https://doi.org/10.1073/pnas.1019725108>
- Haugan, J. A. & Kvello, Ø. (2019a). Kapittel 1: Prolog: Historisk perspektiv på selvinnsikt. I *Selvinnsikt og profesjonalitet* (1. utg., s. 11-20). Fagbokforlaget.
- Haugan, J. A. & Kvello, Ø. (2019b). *Selvinnsikt og profesjonalitet* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Heldal, F. (2014). Kapittel 2: Evidensbasert praksis - kan vi lære noe av det medisinske fagfeltet? I *Et praksisperspektiv på ledelse* (s. 47-66). Cappelen Damm akademisk.
- Haavik, M. & Toven, S. (2020). *Ivaretagelse av hjelpere : er vi ikke betalt for å tåle dette?* Universitetsforlaget.
- Inzlicht, M., Werner, K. M., Briskin, J. L. & Roberts, B. W. (2021). Integrating Models of Self-Regulation. *Annu Rev Psychol*, 72(1), 319-345. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-061020-105721>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaiser, R. B. & Hogan, J. (2011). Personality, leader behavior, and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 219-242. <https://doi.org/10.1037/a0026795>
- Kaplan, R. (2006). Kapittel 15: Lopsidedness in leaders: strategies for assessing it and correcting it. I R. J. Burke & C. L. Cooper (Red.), *Inspiring leaders* (s. 293-304). Routledge.
- Kaplan, R. E. & Kaiser, R. B. (2013). *Fear your strengths : what you are best at could be your biggest problem* (1. utg.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kopperud, K. (2019). Kapittel 11: Ledelse og selvinnsikt. I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *Selvinnsikt og profesjonalitet* (1. utg., s. 257-273). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvello, Ø. (2019). Kapittel 2: Pleie og forsvar av selvbilde og selvaksept preger selvinnsikten. I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *Selvinnsikt og profesjonalitet* (1. utg., s. 21-62). Fagbokforlaget.
- Kvernbekk, T. (2011). Filosofisk om teori og praksis. *Tidsskrift for lærere og skoleledere*, 20-25. <https://utdanningsforskning.no/artikler/2011/filosofisk-om-teori-og-praksis/>
- Ludvigsen, S. (2015). *Fremtidens skole - Fornyelse av fag og kompetanser*. Kunnskapsdepartementet. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-8/id2417001/>
- Malterud, K. & Larson, P. (2014). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en introduksjon* (3. utg.). Studentlitteratur.

- Moss, S. A., Dowling, N. & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership quarterly*, 20(2), 162-176.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.005>
- Moxnes, P. (2019). *Samspill og ledelse : erfaringer med lederutvikling* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Moxnes, P. (2022). *Organisasjonspsykologi : essays for ledere* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Ofman, D. D. (2022). *Kjernekvadranten : en liten modell for stor selvinnsikt* (1. utg.). Flux forlag.
- Ogden, P., Pain, C., Minton, K., Siegel, D. J. & Van der Kolk, B. A. (2006). *Trauma and the body : a sensorimotor approach to psychotherapy*. Norton.
- Park, N. & Peterson, C. (2009). Character Strengths: Research and Practice. *Journal of College and Character*, 10(4), 4. <https://doi.org/10.2202/1940-1639.1042>
- Riese, H., Hilt, L. & Søreide, G. (2020). Selvregulering som pedagogisk formål: Diskursive analyser i "Fremtidens skole". *Nordisk tidsskrift for pædagogikk og kritikk*, 6, 176-190.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.23865/ntpk.v6.1717>
- Seligman, M. E. P. (2020). *Ekte lykke : Positiv psykologi i praksis* (4. utg.). Universitetsforl.
- Skagen, K. (2019). Kapittel 9: Hva er og hvordan oppstår selvinnsikt i veiledn i lærerqualifisering? I J. A. Haugan & Ø. Kvello (Red.), *Selvinnsikt og profesjonalitet* (1. utg., s. 209-232). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforl.
- Øiestad, G. (2021). *Hva er selyfølelse?* (1. utg.). Gyldendal.

# **Vedlegg 1: Informasjonsskriv informanter intervju 2022 og samtykkeerklæring**

## **Vil du delta i forskningsprosjektet «hvordan bruker ledere kjernekvadranten?»»**

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å se på hvordan kjernekvadranten brukes. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.**

### **Forskningsspørsmål**

Dette er en kvalitativ studie i forbindelse med en mastergrad i ledelse ved UiT Norges arktiske universitet.

Mitt forskningsspørsmål er som følger: *Hvordan bruker ledere kjernekvadranten?*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet campus Harstad.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ønsker å snakke med deg fordi du er eller har vært leder i en organisasjon og har jobbet med kjernekvadranten, for mer enn 6 måneder siden.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dette er en kvalitativ studie der jeg har valgt å bruke intervju som metode. Intervjuene vil gjennomføres på opptil 1 time. Jeg vil benytte lydopptak og gjøre notater under intervjuene.



## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke 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.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det er kun meg som student og min veileder Tor Jørgen Schjelde ved Handelshøgskolen i UiT Harstad som vil ha tilgang på dette materialet.
- For å sikre at ikke uvedkommende får tilgang til personopplysningene, f.eks ditt navn og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Datamaterialet vil lagres kryptert på en trygg UiT-server.
- Det er ingen som vil kunne gjenkjenne hvem som har sagt hva i masteroppgaven.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2022. Lydopptak og skriftlig materiale vil da bli slettet.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet, Handelshøgskolen i Harstad, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, mail [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no) Tlf. 776 46 322

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

#### **Student**

Gunhild Årnes Guttvik

[ggu006@post.uit.no](mailto:ggu006@post.uit.no)

Mob: 47325128

#### **Veileder**

Tor Jørgen Schjelde

[tor.j.schjelde@uit.no](mailto:tor.j.schjelde@uit.no)

Førstelektor/prosjektansvarlig

Handelshøgskolen

UiT Norges arktiske universitet

Campus Harstad

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan førstelinjeledere bruker kjernekvadranten» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes, ca. mai 2022

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervju med ledere om kjernekvadranten

Før intervjuet starter

- Takker så mye for deltagelse
- Introduksjon av meg selv og prosjektet
- Bruk av båndopptaker – er det i orden?
- Det er frivillig å delta, og du kan la være å svare på det du vil. Du kan når som helst trekke deg uten å forklare hvorfor.
- Ikke mulig å svare feil, for her finnes det ingen fasit. Kun ute etter å få vite hvordan du bruker kjernekvadranten
- Konfidensialitet – svarene vil bli aidentifisert slik at verken person eller bedrift blir kjent igjen i den ferdige oppgaven. Kun jeg og veileder som har tilgang til personidentifiserbar informasjon.
- Er det noe informantene lurer på før intervjuet starter?
- Intervjuet er tenkt å vare i ca. 1 time.

Innledning:

Fakta spørsmål

- 1) Når ble du første gang introdusert for kjernekvadranten?
- 2) Hvem introduserte kjernekvadranten for deg?
- 3) Hvor var du da du ble introdusert for kjernekvadranten?
- 4) Meldte du deg på kurs/seminar på eget initiativ?
- 5) Var du sammen med noen du kjente da du fikk introdusert kjernekvadranten?

Introduksjon til Tema

- 6) Hva tenker du når du hører ordet kjernekvadrant?

Tema og nøkkelspørsmål: Forståelse av kjernekvadranten

- 7) Hvordan opplever du kjernekvadranten?

8) Hva bruker du kjernekvadranten til?

#### Signaturstyrker/kjernekvadranten

- 9) Hvordan identifiserer du din kjernekvadrant?
- 10) Hvordan kommer din kjernekvadrant til uttrykk i ulike situasjoner?
- 11) Hvordan identifiserer du dine fallgruver?
- 12) Hvordan opplever du dine allergier?
- 13) Hvordan finner du dine utfordringer?
- 14) Hva kjenner du i kroppen når du har funnet en utfordring?

#### Støttespørsmål til spm 7-14:

- a. Hvem tenker du på som kan gi deg referanse for å identifisere dem? Noe spesielt som kjennetegner en kjernekvadrant? Hvordan kunne du funnet den uten hjelp fra kjernekvadranten?
- b. Opplever du at dine kjernekvadranter er avhengig av situasjon du er i? Hvordan opplever du dine kjernekvadranter i dag vs. da du var barn/ungdom?
- c. Når du er på ditt aller beste, hvordan kan du finne ut om det er et problem for andre? Hva er egentlig en fallgrube? I hvilke situasjoner/tidspunkt havner du oftest i din fallgrube?
- d. Hva er en allergi for deg? Hvordan kommer dine allergier til uttrykk? Kan vi andre se dem? Hvis ja: På hvilken måte?
- e. Hvordan kommer du frem til dine utfordringer? Hvordan vet du at det er riktig utfordring? Hva er mest krevende å identifisere av hhv kjernekvadrant, fallgrube, allergi eller utfordring? Hvorfor?

#### I dag og fremover som førstelinjeleder

- 15) Hvordan bruker du kjernekvadranten i møte med dine medarbeidere?
- 16) Hva opplever du som mest krevende i din stilling som førstelinjeleder?
- 17) Hvordan ser du for deg å jobbe med det fremover?

#### Kjernekvadrant vs kompetanse eller karakter?

- 18) Hva tenker du er forskjellen mellom en kjernekvadrant og kompetanse?
- 19) Hva tenker du er forskjellen på en kjernekvadrant og en verdi?
- 20) Hvordan vet du at det er en kjernekvadrant du har identifisert og ikke en verdi?

#### Avsluttende spørsmål

- Er det noe du vil legge til som du føler er relevant for det vi har snakket om?
- Har du noen spørsmål om det vi har snakket om eller noe annet i forbindelse med intervjuet?

