

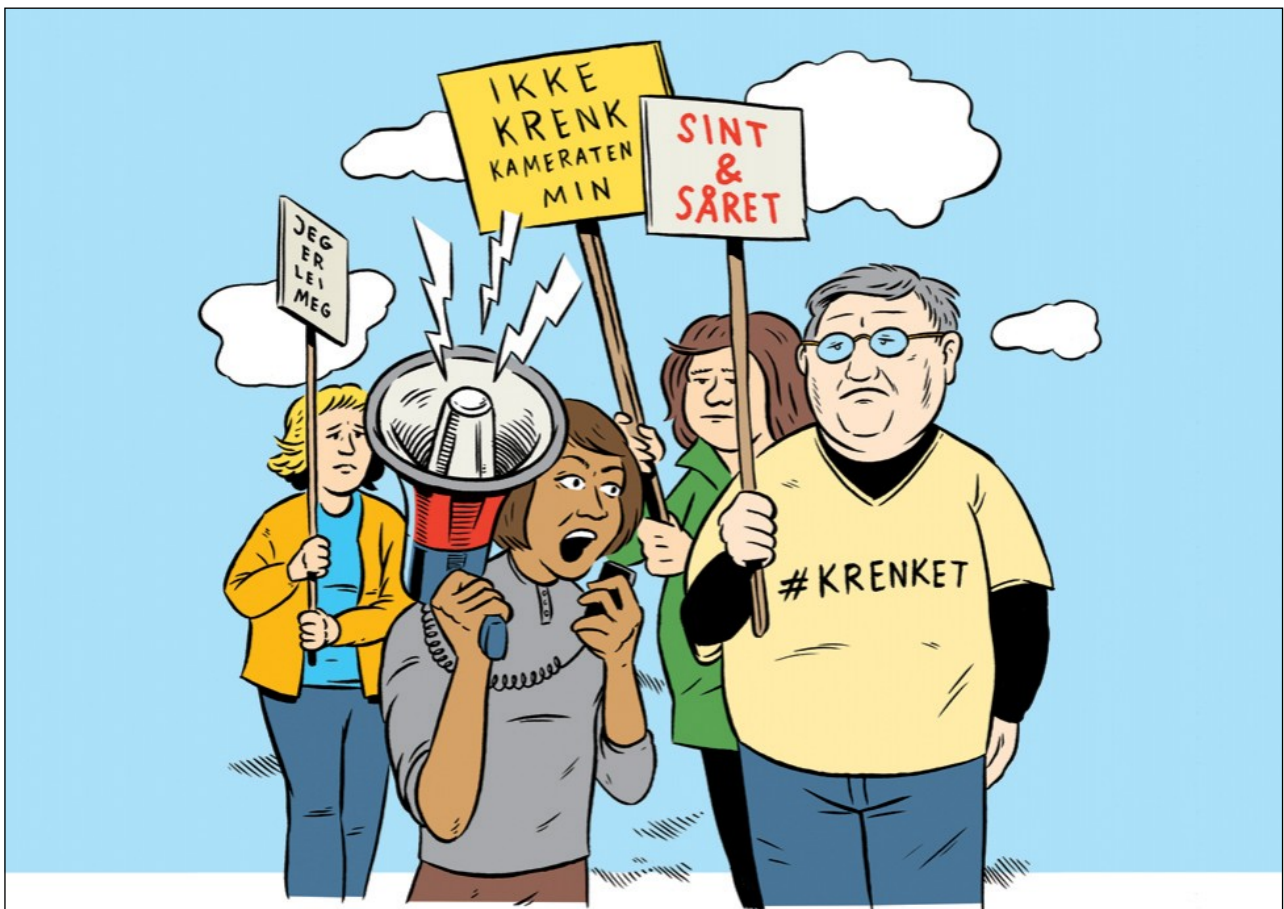
---

# Med makt til å krenke, men mot til å lede?

- en kvalitativ studie om krenkelser i leder - ledet relasjonen

---

Stavanger - 15. juni 2019



## Mastergradsstudium i endringsledelse

Universitetet i Stavanger

Gunn Brigitte Danielsen

**MASTERGRADSSTUDIUM I**  
**ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

**Kandidatnummer:** 4027

---

**Semester:** Våren 2019

---

**Forfatter:** Gunn Brigitte Danielsen

---

**Veileder:** Øystein Hatteland

---

**Tittel:** Med makt til å krenke, men mot til å lede?

---

**Emneord:** krenkelser, etikk, profesjonsetikk, asymmetriske relasjoner,  
ledelse, teori U, Scharmer, Løgstrup, Skjervheim

---

**Sidetall:** 90

---

Stavanger 14.06.2019

---

---

## Forord

Helt siden jeg var liten har jeg vært opptatt av å stille spørsmål. Det hele begynte som det gjør med de fleste av oss, med spørsmålet HVA, som etterhvert ble erstattet med HVORDAN og en interesse for prosessen bak. Dette førte så videre til HVORFOR, et spørsmål som har vært drivkraften min gjennom både utdanning og arbeid i flere tiår, og som også var motivasjonen min for å gå tilbake til skolebenken etter 20 år i yrkeslivet og ta en master i endringsledelse. Jeg ville forstå mer, ikke bare om hva og hvordan, men også om hvorfor.

Å få bruke et helt halvt år på å fordype meg i teori og samtale med interessante mennesker har vært en drøm. Jeg har lest utallige bøker (ref. litteraturlista) og fått utvidet min teoretiske kompetanse som jeg tar med meg videre i mitt virke. Også min ferdighetskompetanse har utvidet seg gjennom å gjennomføre et slikt forskningsprosjekt og til slutt presentere det innenfor noen tildelte akademiske rammer i form av en masteroppgave. Dette har nok vært den største utfordringen i prosessen, og er vel en kjent opplevelse når praktikere forsøker seg på å være akademiker.

Når det kommer til de språklige rammene for en akademisk oppgave, har jeg bevisst valgt å utfordre disse ved å legge opp til et nokså tilgjengelig og formidlingspreget språk i oppgaven. Dette begrunner jeg i at hvis jeg skal oppnå oppgavens formål om å kunne brukes som et tankeredskap for ledere, fordrer det at språket ikke blir en barriere som skaper for stor avstand.

Jeg vil takke min veileder Øystein Hatteland, som har gitt meg stor frihet og tillit i prosessen. Min gode studievenninne Kristin Benestvedt for din tilgjengelighet som både gråtekone og standup komiker. Min fantastiske kollega Inger Cecilie Rise, for din klokskap, din tålmodighet, din utholdenhet, ditt mot og din styrke. Og sist, men ikke minst, mine fantastiske informanter for deres oppriktighet, tillit og barmhjertighet. Uten dere hadde ikke dette vært mulig.

Stavanger, juni 2019

Gunn Brigitte Danielsen

---

## Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om krenkelser i den asymmetriske relasjonen leder - ledet. Begrepet krenkelser har i de senere år hatt en markant økning i bruken både gjennom media og i dagligtalen, noe som har åpnet opp for at begrepet både har blitt misforstått og misbrukt. I formelle og uformelle samtaler med ledere, opplevde jeg at flere ledere opplevde et innskrenket handlingsrom i møte med sine ansatte, i frykten for å krenke den andre. Dette vekket en nysgjerrighet i meg for å utforske fenomenet nærmere.

Gjennom studiene i endringsledelse opplevde jeg et manglende fokus på det etiske samspillet mellom leder og ledet, og innenfor ledelses og organisasjonsforskningen var det først og fremst forsket på krenkelser som var direkte lovbrudd og straffbare handlinger. Jeg så derfor en mulighet for at denne masteroppgaven kunne være et bidrag som så på det etiske samspillet mellom leder og ledet, et samspill som ikke nødvendigvis bar preg av direkte lovbrudd og straffbare handlinger. På den måten er oppgaven et forsøk på å gi ledere mer å reflektere over (funnene), mer å reflektere med (metoden) og mer å reflektere ut fra (helheten), og på den måten vende tilbake til praksis og virke med ny kraft.

Med krenkelser legges det til grunn at begrepet forstås som en krenkelse av menneskeverdet og ikke en krenkelse av følelsene.

Handlingsforskning i form av teori U og bruk av en fokusgruppe ble valgt som metode, og i den videre behandlingen av de innsamlede data i form av datareduksjon og analyse. Fokusgruppen besto av 5 ledere fra offentlig sektor. Alle arbeidet i ulike virksomheter, innenfor ulike felt og hadde ulike profesjonsutdannelser i bunn.

Resultatet av undersøkelsen viser at krenkelsene ofte finner sted i samtaler som ledere gruer seg til å ta. Her har de en tendens til å objektivisere enten den andre (den ledete) eller seg selv, og åpner dermed opp for at krenkelser av menneskeverdet kan finne sted. Dette ser ut til å skje fordi de har en subjektiv forståelse av fenomenet, og lar det være opp til den andre part å definere om en krenkelse har funnet sted eller ikke. Ønsker man å utvide sitt handlingsrom blir det derfor viktig å kunne gi slipp på denne subjektive

---

forståelsen av fenomenet, og gå over til et mer objektivt syn på fenomenet. De må skille mellom en krenkelse av følelser og en krenkelse av menneskeverdet.

Resultatene avdekker også at lederne ser ut til å ha en annen forståelse av begrepet krenkelser når de deler historier fra den asymmetriske relasjonen «profesjonell hjelper» og «den andre». Her opplever de ikke på samme måte som i leder -ledet relasjonen et innskrenket handlingsrom, selv om dette gjerne også er situasjoner de gruer seg til. Det løftes frem et spørsmål om dette kan ha med at de som profesjonsutøvere har et større fokus på det etiske samspillet, både i sin utdanning og gjennom profesjonsetiske retningslinjer i sine fagorganisasjoner og virksomheter.

I selve drøftningsdelen av oppgaven tar jeg for meg ulike overganger vi må legge til rette for hvis vi ønsker å endre vår praksis i disse møtene. Disse overgangene kan legge til rette for at ledere kan oppleve et utvidet handlingsrom, samtidig som de unngår å krenke den andre. Det handler om å gi slipp på kontrollen og åpne opp for sårbarheten i møte med den andre. Å gi slipp på en erobrende tillit og åpne opp for en betingelsesløs tillit. Å møte den andre som en deltaker i relasjonen, og ikke som en tilskuer ved å se på både ens egne og den andres utsagn som påstander og ikke som faktum.

---

1.0 Innledning	9
1.1 Valg av tema	9
1.2 Faglig motivasjon	10
1.3 Formålet med oppgaven	16
1.4 Problemstilling	17
1.5 Operasjonalisering	18
1.5.1 Krenkelser	18
1.5.2 Asymmetrisk relasjon	19
1.6 Oppsummering av kapittel 1	20
2.0 Teoretiske perspektiv	21
2.1 Menneskesyn	22
2.2 Etske perspektiv	24
2.2.1 Teleologisk etikk	25
2.2.2 Nærhetsetikken	25
2.2.3 Profesjonsetikken	28
2.3 En treledda relasjon	29
2.4 Oppsummering av kapittel 2	31
3.0 Metode	32
3.1 Kvalitativt forskningsdesign	32
3.2 Flerperspektivitet	33
3.2.1 Første person perspektivet	34
3.2.2 Andre person perspektivet	36
3.2.3 Tredje person perspektivet	39
3.3 Teori U	40
3.3.1 Åpent sinn - å lytte til 3. personspektivet	41

---

3.3.2 Åpent hjerte - å lytte til 2. personsperspektivet	42
3.3.3 Åpen vilje - å lytte til 1. personsperspektivet	43
3.4 Utvalg	43
3.5 Gjennomføring	45
3.6 Oppsummering av kapittel 3	46
4.0 Resultat og analyse	47
4.1 En annerledes relasjon	48
4.2 Hvor skjer det?	49
4.3 Hvordan skjer det?	51
4.3.1 Den andre blir et objekt for meg	51
4.3.2 Jeg gjør meg selv til et objekt for den andre	53
4.4 Hvorfor skjer det?	54
4.5 Oppsummering av kapittel 4	57
5.0 Utfordringer og muligheter	59
5.1 Fra kontroll til sårbarhet	60
5.2 Fra mistillit til tillit	61
5.3 Fra faktum til påstand	64
5.4 Hva er det som hindrer oss?	66
5.5 Oppsummering av kapittel 5	67
6.0 Oppgavens troverdighet	68
6.1 Validitet og reliabilitet	69
6.2 Egen rolle	70
6.3 Etske problemstillinger	71
6.4 Oppsummering av kapittel 6	73
7.0 Sammenfatning og konklusjon	73

---

8.0 Litterarturliste	80
9.0 Vedlegg	83



---

## 1.0 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere valg av tema og min faglige motivasjon for å skrive om temaet. Videre vil jeg presentere oppgavens formål, som har ledet frem til valgt problemstilling. Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg operasjonalisere den valgte problemstillingen ved å definere ulike begrep som inngår i problemstillingen og på den måten forsøke å skape en felles forståelsesramme, en intersubjektivitet, mellom deg som leser og meg som skriver.

### 1.1 Valg av tema

Samfunnet vårt er i stadig endring og utvikling. Dette inkluderer vårt yrkesliv, såvel som vårt private liv. Endringer skjer på ulike nivå i samfunnet og hvor vi kan oppleve ulik grad av påvirkningskraft. Endring og utvikling kan være til det bedre eller til det verre. Endring og utvikling kan være synlig, eller det kan skje gradvis og nesten usynlig over tid. Livet er endring.

Men noen ting bør etter min mening ikke endre seg, noe bør etter min mening være konstant. Og når dette forsøkes endres på er det viktig at vi våkner opp, at vi setter lys på endringen som er på vei, synliggjør den slik at vi kan forholde oss til den og unngå at vi ikke reagerer før det er for sent.

En slik ting som etter min mening ikke bør endre seg, men være konstant, er vårt ukrenkelige menneskeverd vi alle har i kraft av å være menneske. Etikken som ligger i møtet med den andre, kan ikke og skal ikke endres, forskyves eller settes til side. Det er derfor viktig at vi har fokus på etikken i menneskemøtene, og spesielt i profesjonelle relasjoner som er preget av en asymmetri slik som for eksempel leder -ledet relasjonen (Hjorth m.fl, 2018, Løgstrup, 2010, Christoffersen, 2005).

Vi lever for tiden i en tid hvor vi ser en stadig økende bruk av begrepet krenkelser. I dagens samfunn leser og hører man stadig oftere om mennesker som føler seg krenket av både det ene og det andre. Noen er krenket på vegne av seg selv, mens andre er

---

krenket på vegne av andre. Media bruker ord som krenkelseshysteri og at krenkelser er den nye folkesykdommen.

Gjennom mitt virke som tverrfaglig veileder og gjennom formelle og uformelle samtaler med ledere, ser jeg tendenser til at den utvida bruken av begrepet og en uavklart holdning til innholdet i begrepet, fører til at mange ledere føler seg handlingslammet. Som en leder jeg jobber tett med sa til meg i forkant av masteroppgaven. «Det er jo ikke den ting jeg kan si eller gjør lenger uten at noen føler seg krenket. Det blir galt uansett.»

Utifra disse tendensene ble det plantet en uro i sinnet mitt, kunne dette virkelig stemme? Er det virkelig ikke «den ting vi kan gjøre lenger»? Som utdannet lærer, tverrfaglig veileder og snart også endringsleder er jeg svært opptatt av at min praksis skal være etisk forankret og basert på et klassisk humanistisk menneskesyn. Det er også et ønske jeg møter hos lederne jeg treffer gjennom mitt virke. Jeg syns derfor det var et tema som var verd å undersøke nærmere. Se om jeg kunne være med å gi ledere et litt større handlingsrom tilbake, ved å utforske fenomenet og kaste lys på etikken i menneskemøtet mellom leder og ledet, samtidig som jeg ikke mistet organisasjonen og lederens oppgaver og mål av syne.

Denne personlige motivasjonen tok meg så videre til å se på en faglig motivasjon for å utforske temaet videre, noe jeg vil ta for meg i neste del av dette kapittelet.

## 1.2 Faglig motivasjon

Innenfor feltet organisasjon og ledelse har det på lik linje som ellers i samfunnet vært en stadig endring og utvikling, dette kan være i form av synet vårt på organisasjoner, som man kan si har gått fra å se på organisasjoner som noe statisk og avgrenset, til man i dag mer og mer ser på organisasjoner som dynamiske og levende organismer. Fra å se på organisasjoner som et lukket system innenfor avgrensede vegger, har utviklingen gått mot at veggene først ble mer gjennomsiktige, for å fortsette til et syn hvor veggene til en organisasjon er helt borte og man først og fremst har fokus på arbeidsoppgavene som

---

utføres i organisasjonen, og ikke de fysiske rammene som omgir den lenger (Klemsdal, 2013).

Også innenfor ledelsesteori og lederutvikling har det vært en utvikling med hensyn til hvilken lederadferd som anses som den riktige og mest effektive, og som har vært ledende innenfor både litteraturen og forskningen på ledelse (Yukl, 2013). Jeg vil videre her meget kort gjengi hva jeg mener kjennetegner 3 ulike overordnede perspektiver på ledelse som har vært eller er ledende i dag.

Selv om ledelse er blitt utøvd i tusenvis av år, er ledelse som forskningsfelt en nokså ung disiplin med røtter tilbake til 1900 tallet (Einarsen og Skogstad, 2015, s.15). Vi har gått fra et ledende perspektiv på ledelse som først og fremst har sett på «leder-ledet» relasjonen som en en-veis relasjon, til å se på det som en to-veis relasjon (Byrkjeflot, 1997).

Det første perspektivet kjenner vi igjen i det som i ledelseslitteraturen ofte refereres som til taylorisme eller vitenskapelig ledelse (Taylor, 2006; Christensen, 2004). Her ser man først og fremst på «leder-ledet» relasjonen som en enveis-relasjon. Det å lede handler om en enveis-kommunikasjon, hvor lederen kommuniserer noe som den underordnede så utfører. Dette perspektivet er ofte knyttet til en autoritær lederstil, og knyttes også ofte sammen med et syn på organisasjoner som lukkede system (Fløistad, 1999, s.106)

Etterhvert som man begynte å se på organisasjoner som mer dynamiske og levende organismer, har dette også ført til at man ser på «leder-ledet» relasjonen mer som en toveis-relasjon (Yukl, 2013; Røvik, 2007). I dette «toveis - perspektivet» kan man så igjen dele inn i 2 ulike hovedkategorier, som rommer flere ulike lederstiler og ledelsesteorier. Disse to perspektivene omtales gjerne som transaksjonsledelse og transformasjonsledelse innenfor ledelsesforskningen (Yukl, 2013).

Innenfor transaksjonsledelse- perspektivet har man et syn på ledelse som kan karaktiseres som et bytteforhold, en transaksjon (Yukl, 2013, s.312). Her handler det om at leder og medarbeider blir enige om et bytteforhold, hvis du gjør dette får du dette. Det handler først og fremst om en form for belønning og straff. Den ansatte motiveres av muligheter for egen vinning. Denne lederstilen åpner opp for den andre parten i

---

relasjonen og er ikke lenger en ensidig relasjon, men innehar en gjensidig dimensjon. Det den ikke nødvendigvis innehar er en likeverdig dimensjon.

Det tredje ledende perspektivet på ledelse jeg har valgt å løfte frem, er transformasjonsledelse. Dette skiller seg fra transaksjonsledelse, ved at det også tar høyde for å bringe inn likeverdighet i relasjonen. Dette omfatter lederstiler som for eksempel verdibasert ledelse, relasjonsledelse og karismatisk ledelse (Yukl, 2013). Lederadferden her er preget av å gå foran som et godt eksempel, om å ta hensyn til enkeltindividene, om å inspirere sine medarbeidere og la dem bli intellektuelt stimulert gjennom utvikling og ansvar (Yukl, 2013, s.313).

I dagligtalen kan vi høre at man sier man har gått fra å være sjef (enveis relasjon) til å være leder (toveis relasjon). Man har gått fra å ha fokus på å gi instruksjoner til sine medarbeidere, til å ha fokus på å legge til rette for utvikling og vekst hos sine medarbeidere.

Det som likevel hele tiden kan se ut til å være stabilt og er lite endret i løpet av den tiden vi har hatt organisasjons og ledelsesforskning, er at de stort sett har jobbet utifra det samme overordnede forskningsspørsmålet: Hva skal til for at Per og Kari (de ansatte i en organisasjon) skal levere best mulige resultater? (Røvik, 2007).

Det jeg tenker utpreger seg gjennom selve «forskningsspørsmålet» er at man først og fremst har et syn på mennesket som en ressurs. Med et slikt perspektiv på menneskene som arbeider i organisasjoner, kan vi lett se at det kan føre til at vi innenfor ledelse og organisasjonsforskningen først og fremst bygger på det Barbosa da Silva (2006), refererer til som et ikke-humanistisk menneskesyn. Menneskene i organisasjonene har ulik verdi alt etter deres rolle, deres kompetanse, deres effektivitet og så videre. Det ser på mennesket først og fremst som et objekt fremfor som et subjekt.

Dette kan være problematisk da det i alle menneskelige møter som tidligere nevnt, også er en etikk tilstede i møte med den andre. Og det at relasjonen leder - ledet kan ses på som en asymmetrisk relasjon, fordrer at vi som ledere er profesjonelle og tar denne etikken og ansvaret på alvor. Som ledere har vi i kraft av vår rolle innflytelse og innvirkning over andre sine liv. Dette må vi være oss bevisst, slik at vi i møtet med den andre, bevisst

---

eller ubevisst, ikke ender opp med å krenke den andre (Hjorth m.fl, 2018; Løgstrup, 2014; Løgstrup, 2010; Christoffersen, 2005).

Med utgangspunkt i en hypotese om at det meste av organisasjons og ledelsesforskningen legger til grunn et såkalt ikke-humanistisk menneskesyn og ser på mennesket først og fremst som et objekt og en ressurs, er det forståelig at forskningen på etikken i leder-ledet relasjonen kan ha havnet i en slags blindsonesone.

Det er interessant å se at i pensumet vårt på dette masterstudiet i endringsledelse, ikke er noen bøker, kapitler eller artikler som tar for seg spesifikt etikken som er gjeldende i menneskemøtet mellom leder og ledet. Selvsagt kan det være mange årsaker til denne utelatelsen. En mulig forklaring kan være som jeg tidligere har nevnt at man ikke er så opptatt av det med utgangspunkt i at man først og fremst ser på mennesket som et objekt, en ressurs som kan utnyttes til organisasjonens beste. Eller det kan også tenkes at det ses på som overflødig, og at man tenker etikken bakes inn i temaene på en naturlig måte.

Når det kommer til forskning på det etiske samspillet i den asymmetriske relasjonen leder-ledet, ser det først og fremst ut til å ha blitt forsket på og skrevet om når krenkelsene er lovstridige og straffbare. Det er skrevet mye om når krenkelsene er direkte brudd på lover og regler som for eksempel arbeidsmiljøloven. Det er skrevet mye om mobbing, trakassering og negativ sosial dominans på arbeidsplassen (Kaldal, 2014, Einarsen m.fl, 2008). Krenkelsene som skjer i møtet mellom leder og ledet, men som ikke nødvendigvis er direkte lovbrudd, fant jeg heller lite omkring. Det opplevdes av meg som et hvitt felt og en mulighet for å være med å bidra med noe nytt, gjennom å fokusere på nettopp dette i min masteroppgave i endringsledelse.

Der jeg derimot fant en del forskning på det etiske samspillet i asymmetriske relasjoner som ikke er direkte regulert av lover og regler, var innenfor ulike profesjonsstudier. Dette var profesjoner som har en god del til felles med det å være leder, i form av at de jobbet i asymmetriske relasjoner, og at det var profesjoner som arbeider med mennesker ansikt til ansikt slik som ledere også gjør. Eksempel på dette kan være forskning på krenkelser innenfor helse og utdanningsfeltet (Hjort m.fl, 2018; Foss, 2012; Østrem, 2007)

---

Det å være leder kan ikke defineres som en egen profesjon etter kravene som stilles til profesjonsbegrepet. Likevel har lederrollen vært i en utvikling som gjør at den har mange likhetstrekk med det som defineres som en profesjon i dag. Flere av dagens nye profesjoner, som lærere, politi og sykepleiere, har lagt økt vekt på den akademiske standarden og dermed også på at yrket bygger på et eget vitenskapsfag (Christoffersen, 2005). Dette kan vi også si at er gjeldende for lederrollen, som i den senere tid har blitt en utdanning man kan ta både på bachelor og masternivå innenfor universitet og høyskoler.

Gjennom fremveksten av dette økte fokuset på akademisk standard og ønske om å bygge på et eget vitenskapsfag innenfor profesjonsstudiene de siste tiårene, har etikk som en del av utdanningen blitt stadig mer vektlagt, og det er blitt utviklet en egen profesjonsetikk innenfor de ulike profesjonene. Harald Grimen som inntil sin død var professor i profesjonsetikk ved Senter for profesjonsstudier, Høgskolen i Oslo, definerer profesjonsetikk som en kodeks, forstått som et sett med mer eller mindre formaliserte normer og verdier, som skal ivareta den angjeldende profesjonens samfunnsoppdrag (Christoffersen, 2005, s.24). Nettopp det at profesjonsetikken har fokus på mer eller mindre formaliserte verdier, gjør at den også har et fokus på etikken som ikke nødvendigvis er regulert gjennom lover og regler, men som likevel er tilstede i menneskemøtet. Profesjonsetikken er tilpasset den enkeltes profesjon sin kontekst, det vil si dens mandat, dens felt, dens mennesker, og den bør og skal romme særlige etiske utfordringer og problemer i gjeldende kontekst (Christoffersen, 2005).

Etikken har også fått et økt fokus i virksomhetene hvor disse profesjonsutøverne utfører sitt virke, og i deres fagorganisasjoner som representerer de ulike profesjonene. Dette gjøres i form av for eksempel utvikling av etiske retningslinjer og profesjonsetiske plattformer som vi finner innenfor flere og flere profesjoner i dag. Eksempel på dette er Det europeiske etiske regelverket for politiet (vedlegg 3), lærerprofesjonens etiske plattform (vedlegg 4) og yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere (vedlegg 5). Disse profesjonsetiske retningslinjene er også gyldige for lederne innenfor de samme virksomhetene og profesjonene.

---

*«Plattformen er et felles grunnlag for å videreutvikle lærerprofesjonens etiske bevissthet. Alle barnehagelærere, lærere og ledere har et ansvar for å handle i samsvar med plattformens verdier og prinsipper» (Utdanningsforbundet, u.å).*

I og med at ledelse ikke er en egen profesjon, finnes det heller ikke en egen profesjonsetikk. Om det i det hele tatt er mulig å se for seg en egen profesjonsetikk for ledere, med tanke på alle de ulike virksomheter og felt ledelse spanner seg utover, er en annen sak, og ikke noe jeg går nærmere inn på i denne oppgaven.

Ledelse er i dag først og fremst regulert gjennom lover og regler som er nedfelt i arbeidsmiljøloven, hvis formål er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet. Loven har også som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, og bidra til et inkluderende arbeidsliv (Regjeringen, 2018). Et slikt formål spanner bredt, og er åpent for fortolkning. Hva som kan defineres som et trygt ansettelsesforhold og likebehandling vil kunne ha ulike svar utifra hvem man spør, og hvilke roller, profesjoner, kulturer og felt man kommer fra. En faktor som kan sies å være konstant, er at man alltid, bevisst eller ubevisst, legger en etikk til grunn for sine vurderinger og sine handlinger (Blennberger, 2013; Eide m.fl 2010; Henriksen og Vetlesen, 2007). Og med bakgrunn i min opplevelse av nettopp fraværet av fokuset på etikken i menneskemøtene mellom leder og ledet, ser jeg det som interessant å utforske nettopp dette videre. Lederrollen er kompleks og består av flere aspekt og roller. I denne masteroppgaven settes det lys på etikken som er tilstede i møte mellom leder og ledet, et aspekt ved lederrollen som gir lederen et ansvar hen ikke kan fraskrive seg hvis man ønsker å unngå og krenke den andres menneskeverd.

*Det er ikke slik at vår praksis blir umoralsk eller amoralsk uten etikk, men den blir ureflektert. Behovet for en profesjonsetikk dreier seg om valget mellom en reflektert eller en ureflektert profesjonsmoral (Christoffersen, 2005, s. 75).*

---

## 1.3 Formålet med oppgaven

I utgangspunktet hadde jeg lyst at masteroppgaven skulle være å lage og teste ut et trenings og opplæringsopplegg som kunne brukes av organisasjoner i sin lederutvikling. Et opplegg som hadde fokus på etikken i menneskemøtet mellom leder og ledet. Dette viste seg imidlertid å være et så omfattende og stort prosjekt at det ikke var mulig å få til innenfor rammene av en masteroppgave som går over et semester, men er en ønsket fortsettelse av denne masteroppgaven. Denne masteroppgaven har tatt fatt på første trinn i utviklingen av et slikt trenings og opplæringsopplegg, nemlig ved å utforske fenomenet krenkelser i den asymmetriske relasjonen leder - ledet og på etikken som er tilstede i dette menneskemøtet. Jeg ønsket å forstå mer, ikke bare om hva som skjer og hvordan det skjer, men om hvorfor det skjer. Hva er det som styrer våre handlinger, hva er våre blinde punkt? Og hvordan kan vi utvide vårt handlingsrom som ledere, samtidig som vi ikke krenker den andres menneskeverd?

Ved å utforske fenomenet, er målet å gjøre det usynlige synlig, det implisitte eksplisitt. Oppgaven skal være med å bevisstgjøre ledere om verdien av kritisk refleksjon over egen praksis, for å sikre kvalitet i praksis. På den måten kan den brukes i utviklingen av lederopplæringsprogram som ønsker å sette fokus på etikken i menneskemøtene mellom leder og ledet.

Formålet er altså ikke å utvikle en form for teknikk eller oppskrift, såkalt «best practise» på hva man skal gjøre eller si, men snarere å løfte frem en forståelse av hvilke forutsetninger som gjelder. Som Scharmer (2011) peker på må vi erkjenne våre «blinde punkt» og utfordre våre refleksjoner til å være på et høyere nivå. Vi trenger mer å reflektere over, mer å reflektere med og mer å reflektere ut fra (Wackerhausen i McGuirk og Methi, 2015, s.12). Det er her jeg ønsker at min masteroppgave kan være med å bidra inn i ledelses og organisasjonsforskningen. Den skal være et bidrag som løfter frem hvilke forutsetninger som gjelder og på den måten gi oss mer å reflektere over (funnene), mer å reflektere med (metoden) og mer å reflektere ut fra (helheten).

Gjennom min innsamling av data og kritiske refleksjon over dataen i etterkant, ønsker jeg å få frem en abstrakt og allmenn innsikt i fenomenet, som kan være til hjelp for ledere



---

som ønsker å utforske mulige «blinde punkt» i egen lederadferd. Målet er at oppgaven kan brukes av ledere som et tankeredskap til å starte sin egen U-prosess, og at resultatene som presenteres og drøftes kan føre til ny innsikt og på den måten vende tilbake til praksis og virke med ny kraft.

## 1.4 Problemstilling

Valg av problemstilling innebærer alltid en avgrensing, det er noe vi vil se nærmere på, men det er dermed også noe annet vi definerer bort. Jeg ønsket for eksempel ikke å se på omfanget og hyppigheten av krenkende hendelser i leder - ledet relasjonen, noe som ville ført til en mer kvantitativ tilnærming til fenomenet krenkelser i asymmetriske relasjoner. Det jeg ønsket var en mer utforskende tilnærming, hvor jeg søkte etter en utvidet forståelse av fenomenet. I slike problemstillinger er mye uklart, og vi må avklare hva som ligger i begrepet, vi må kartlegge hvor det skjer og hvordan det skjer i vårt forsøk på å forstå hvorfor det skjer og på den måten igjen kunne se på hva vi eventuelt kan gjøre for å gjøre noe med det (Jacobsen, 2010, s.44).

Selve problemstillingen kan ses på som målet med oppgaven, og målet springer utifra formålet. Formål handler om hvorfor prosessen er satt i gang, og er som regel mer robust enn mål. Mål har en tendens til, og skal gjerne endre seg underveis i prosessen. Formål endres derimot sjeldnere (Tanggaard, 2016).

En videre avgrensing jeg gjorde, var at jeg ønsket å se på fenomenet innenfor rammene av ledere i offentlig sektor, som også hadde en profesjonsutdannelse. Offentlig sektor er spesiell da den skal sørge for å løse samfunnets felles oppgaver og forvalte samfunnets felles verdier (Christensen, 2004, s.20) og som nevnt tidligere krever dette en profesjonsetikk som skal ivareta den angjeldende profesjonens samfunnsoppdrag (Christoffersen, 2005, s.24).

Med bakgrunn i formålet beskrevet tidligere i oppgaven, endte jeg opp med følgende problemstilling:

---

*Med utgangspunkt i ledere fra offentlig sektor sine egne fortellinger fra praksis, hvilke forutsetninger er det som gjelder når krenkelser som ikke nødvendigvis er lovstridige, men åpne for fortolkning og skjønn, finner sted i den asymmetriske relasjonen leder -ledet?*

For å gjøre problemstillingen forskbar satte jeg opp noen overordnede forskningsspørsmål som jeg jobbet utifra. De ble valgt ut med et ønske om å få tak i både hva som skjer, hvordan det skjer og hvorfor det skjer.

Forskningsspørsmål:

*Hvor skjer det?*

*Hvordan skjer det?*

*Hvorfor skjer det*

## 1.5 Operarsjonalisering

For å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene er det nødvendig å konkretisere hvordan man vil undersøke dette. Dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 2 og 3 når jeg tar for meg teori og metode. Men først vil jeg forsøke å skape en felles forståelse av sentrale begrep ved å konseptualisere de begrepene jeg mener er viktigst for å forstå problemstillingen til denne studien.

### 1.5.1 Krenkelser

I dagens samfunn leser og hører man stadig oftere om mennesker som føler seg krenket av både det ene og det andre. Noen er krenket på vegne av seg selv, mens andre er krenket på vegne av andre. Media bruker ord som krenkelseshysteri og at krenkelser er den nye folkesykdommen. I denne bruken blir krenkelser ofte likestilt med det å såre eller støte enkeltmennesker eller grupper. Som Lars Gule, førsteamanuensis ved Oslo Met,

---

skriver i et leserinnlegg i Dagbladet 26. april 2018, kan det være fornuftig å operere med et skille mellom krenkelse forstått som sårede følelser og krenkelse av menneskeverdet.

Denne oppgaven legger til grunn en forståelse av at krenkelser er en krenkelse av menneskeverdet, og ikke som en krenkelse av følelser. Menneskeverdet er en rettighet som er gitt oss gjennom menneskerettighetene, og som er til for å verne individer og beskytte grunnleggende rettigheter. FNs verdenserklæring om menneskerettigheter ble vedtatt i 1948, og sier at alle mennesker er født med grunnleggende rettigheter. De gjelder uansett kjønn, etnisitet og livssyn, og varer livet ut (Norges institusjon for menneskerettigheter, u.å). Norge har tilsluttet seg til disse, noe som gjør at vi som bor og arbeider i Norge dermed er pålagt å ikke bryte menneskerettighetene.

Alle mennesker har noen universale livsbetingelser vi er avhengig av at er tilstede i livene våre. Vi har alle krav på tillit, oppriktighet, barmhjertighet og håp (Løgstrup, 2010). Disse universale livsbetingelsene kan vi ikke velge bort. Vi må forholde oss til at behovene alltid er tilstede, både i vårt eget, men også i andre sine liv. En krenkelse er en inngripen i disse livsbetingelsene og skjer i det vi devaluerer den andre til å kun være et objekt, som vi kan bruke til egen eller et annet formåls vinning.

Det vil alltid finnes gråsoner og vanskelige tilfeller, men et godt utgangspunkt kan være som Lars Gule (2018) peker på at vi spør hva som kan sies å ha blitt krenket i de ulike situasjonene. Er det først og fremst følelsene eller er det selve menneskeverdet og våre universale livsbetingelser?

## 1.5.2 Asymmetrisk relasjon

En asymmetrisk relasjon kjennetegnes av at den ene parten i relasjonen er gitt mer makt og myndighet enn den andre parten i relasjonen, og står i motsetning til en symmetrisk relasjon hvor begge parter stiller likt (Thornquist, 2009, s.29). I denne oppgaven viser dette seg i kraft av rollen som leder i «leder-ledet» relasjonen. Ethvert forhold med ulikhet i makt og myndighet innebærer muligheten for maktmisbruk (Hjorth m.fl, 2018, Blennberger, 2013; Henriksen og Vetlesen, 2007). For å unngå maktmisbruk er det viktig å

---

skape en opplevelse av likeverd i relasjonen, men relasjonen er likevel asymmetrisk. Likeverd og likestilt er ikke det samme.

Asymmetrien i relasjonen er ikke konstant, og kan være basert på ulike former for makt og myndighet. Damsgaard peker på ulike former for makt som vi kan inneha i kraft av vår rolle som profesjonell hjelper i ikke -likestilte forhold, dette kan være blant annet kunnskapsmakt, definisjonsmakt og vurderingsmakt (Damsgaard, 2014). Disse formene mener jeg også er overførbare til den asymmetriske leder -ledet relasjonen. I dagens samfunn hvor mange ansatte har en stor spisskompetanse, og man som leder gjerne blir satt til å lede på et vidt felt og gjerne også har flere ulike profesjoner underlagt seg, vil for eksempel kunnskapmakten ofte heller ligge hos den andre enn hos leder. Til tross for denne vekslingen i makt, har vi som ledere alltid utdelt noe som setter oss i en maktposisjon overfor den andre. Dette kan være for eksempel definisjonsmakten, hva vi velger å sette på dagsorden. Eller vurderingsmakt, i form av å skulle vurdere kvaliteten i arbeidet og som igjen er grunnlaget for tildeling av oppgaver, forfremmelser eller avskjedigelser.

## 1.6 Oppsummering av kapittel 1

I dette kapittelet har jeg presentert valg av tema og min faglige motivasjon for å skrive om temaet. Jeg har pekt på tendenser i samfunnet som fører til at enkelte ledere opplever en innskrenking av sitt handlingsrom, som følge av en frykt for å krenke sine medarbeidere. Videre har jeg vist til at det til tross for en stadig økende akademisering av lederopplæringen, kan se ut til at etikken i menneskemøtet har havnet i en slags blindsoner. Og at det dermed kan være interessant med en masteroppgave som tar for seg dette aspektet ved lederrollen og setter lys på etikken som er tilstede i møte mellom leder og ledet.

Videre har jeg presentert oppgavens formål, om å være et tankeredskap for ledere som ønsker å utforske mulige «blinde punkter» i egen lederadferd, og på den måten få mulighet til å utvide sitt handlingsrom.

---

Avslutningsvis i dette kapittelet har jeg operasjonalisert den valgte problemstillingen ved å definere ulike begrep som inngår i problemstillingen. Jeg har løftet frem en forståelse av krenkelsesbegrepet som en krenkelse av menneskeverdet, og ikke som en krenkelse av følelser. Jeg har også pekt på asymmetrien i leder-ledet relasjonen, som innebærer en ulikhet i makt og myndighet i relasjonen, og som igjen kan åpne for maktmisbruk og overgrep, noe som gjør etikken i relasjonen spesielt viktig.

Jeg vil videre i neste kapittel ta for meg teori som jeg legger til grunn for å kunne besvare problemstillingen, om hvordan vi kan ivareta det etiske samspillet mellom leder og ledet som ikke nødvendigvis er regulert gjennom lover og regler, men er åpent for fortolkning og bruk av skjønn.

## 2.0 Teoretiske perspektiv

I dette kapittelet vil jeg presentere teori og modeller som har vært med å utgjøre min forståelse- og fortolkningsramme av innsamlet data og resultat i lys av den valgte problemstillingen og min definisjon av krenkelser som en krenkelse av menneskeverdet. I og med at jeg har fokus på det etiske samspillet i leder - ledet relasjonen, var det naturlig å søke til etikken for å finne teoretiske perspektiv som kunne være med å belyse problemstillingen og formålet om å utvide lederes handlingsrom.

Gjennom min utforskning av ulike etiske teorier, var det spesielt to som pekte seg ut som å være nyttige teorier som kunne utgjøre min forståelses - og fortolkningsramme. Dette var teleologisk etikk og nærhetsetikk. Disse teoriene kan sies å stå i et slags motsetningsforhold til hverandre, og vil dermed kunne ivareta en bredde i min forståelse og fortolkning. De to perspektivene har til felles at de er forankret i verdier, men står i motsetning til hverandre ved at det ene perspektivet åpner opp for at menneskeverdet ikke er ukrenkelig, mens det andre perspektivet ser på menneskeverdet som ukrenkelig.

De ulike perspektivene kan sies å være forankret i ulike menneskesyn og jeg ser det derfor som formålstjenlig at jeg innledningsvis også gir en kort presentasjon av disse ulike menneskesynene. Vi skiller mellom et humanistisk og et ikke -humanistisk

---

menneskesyn og videre i et klassisk -humanistisk og et ikke -klassisk humanistisk menneskesyn (Barbosa da Silva, 2006).

Videre vil jeg kort presentere hva som ligger i profesjonsetikken (Christoffersen, 2005). Som jeg nevnte i 1.2 er ikke det å være leder en egen profesjon og det fins dermed heller ikke en egen profesjonsetikk. Ledere som også er profesjonsutøvere, er likevel underlagt profesjonens profesjonsetikk også i utførelse av sin ledelse, og dermed er profesjonsetikken likevel gyldig og nødvendig å ta hensyn til i min forståelse og fortolkningsramme.

Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg presentere en modell for hvordan ledere kan opprettholde en treledda relasjon (Skjervheim, 1996) innenfor leder -ledet relasjonen, slik at de sikrer seg at de i sin lederadferd ikke krenker den andres menneskeverd, og samtidig opplever et utvidet handlingsrom som leder.

## 2.1 Menneskesyn

I møtet med den andre springer våre handlinger (moral) og våre begrunnelser (etikk) ut fra vårt menneskesyn. Det er derfor viktig å ha en oppfatning av hvilket menneskesyn man selv legger til grunn for sitt virke. Det er vanlig å skille mellom to helt ulike og motsatte menneskesyn, det humanistiske og det ikke-humanistiske (Barbosa da Silva, 2006, s.78).

Humanisme kommer fra det latinske adjektivet humanus, som betyr menneskelig, og er også navnet på en filosofisk retning som oppstod på 1300 tallet (Barbosa da Silva, 2006, s.59). Det er vanlig å dele et humanistisk menneskesyn inn i et klassisk -humanistisk menneskesyn og et ikke-klassisk menneskesyn. Innenfor det ikke-klassiske skiller vi så igjen mellom religiøst og ikke religiøst (Barbosa da Silva, 2006, s.61).

Felles for alle humanistiske menneskesyn er at man setter mennesket i sentrum og hevder at mennesket er fornuftig (rasjonelt), har fri vilje (autonomi) og er potensielt godt (Barbosa da Silva, 2006, s.61). Et humanistisk menneskesyn vektlegger alle menneskers likeverdighet og grunnleggende rettigheter (Barbosa da Silva, 2006, s. 78).

---

Videre sier man innenfor den klassiske humanismen at menneskeverdet er konstant, ugraderbart, betingelsesløst, umistelig og ukrenkelig. At menneskeverdet er ukrenkelig, betyr ikke at det ikke kan krenkes, men betyr at det aldri er rett å krenke det.

Menneskeverdet er det verdietiske grunnlaget for de grunnleggende menneskelige rettigheter; retten til liv, trygghet og frihet (Barbosa da Silva, 2006, s. 63).

*Ingen har moralsk rett til å krenke et annet menneskes menneskeverd, integritet og verdighet!*  
(Barbosa da Silva, 2006, s. 63)

Et humanistisk menneskesyn har positive konsekvenser for etikken, ettersom menneskeverdet ligger til grunn for likeverd og dermed for alles like grunnleggende rettigheter. Det rommer også menneskets frihet, som er en nødvendig betingelse for etikk, for uten frihet kan det ikke finnes ansvar. Og ansvar er sentralt i etikk, i det moralske livet og i profesjonsetikk (Barbosa da Silva, 2006, s. 72).

Motsetningen til et humanistisk menneskesyn er et ikke-humanistisk menneskesyn. Dette er et menneskesyn som tydelig og klart benekter at alle mennesker har samme menneskeverd og samme grunnleggende rettigheter (Barbosa da Silva, 2006, s. 73). Innenfor dette synet tenderer man til å begrunne den enkeltes verdi på ulikhetene mellom individene, dette kan være prestasjon, kompetanse og posisjon i samfunnet. Et menneskes verdi vil da begrense seg til den enkeltes nytteverdi, affektive betydning og moralske verdi. Og den enkeltes rettigheter vil måtte begrunnes i disse verdiene (Barbosa da Silva, 2006, s. 75).

Sammenfattende kan vi si at det som framfor alt skiller et ikke-humanistisk menneskesyn fra et humanistisk menneskesyn, er at man innenfor det humanistiske menneskesynet ser på mennesker som likeverdige subjekter med et ukrenkelig menneskeverd. Mens man innenfor det ikke-humanistiske menneskesyn ser på mennesket først og fremst som et objekt som ikke har en egenverdi, men har en instrumentell verdi. Derfor vurderer dette menneskesynet den enkelte i termer av hans eller hennes funksjon, det vil si som middel for å oppnå noen av samfunnets bestemte målsetninger (Barbosa da Silva, 2006, s. 75).

---

Vi velger selv vårt menneskesyn, men det vil alltid bære preg av den kultur det har oppstått i (Barbosa da Silva, 2006, s.77). Og med utgangspunkt i hypotesen min nevnt i 1.2 om at det meste av ledelses og organisasjonslitteraturen kan se ut til og først og fremst se på mennesket som et objekt, et middel man kan bruke for å oppnå høyere effektivitet og bedre resultater med, er det grunn til å være seg bevisst om dette også vil påvirke vår lederadferd.

Det finnes ikke noen vitenskapelig metode eller noe kriterium til å bedømme hvilket menneskesyn som er det sanne (Barbosa da Silva, 2006, s.79), men som ansatte innenfor offentlig sektor er vi pålagt å arbeide utifra et humanistisk menneskesyn.

## 2.2 Etske perspektiv

Som nevnt i punktet over springer våre handlinger (moral) og våre begrunnelser (etikk) ut fra vårt menneskesyn. Våre handlinger vurderes så igjen ut fra en rekke ulike etske perspektiver. I forbindelse med denne oppgaven har jeg utforsket flere ulike etske perspektiv, og velger her å presentere 3 ulike perspektiv som jeg har funnet nyttige som grunnlag for min forståelses - og fortolkningsramme av innsamlet data og resultat.

Ved å bruke disse ulike perspektivene kan jeg få et bedre tak på de utfordringene som er knyttet til våre handlinger, og gi en begrunnet løsning på dem. Som Henriksen og Vetlesen (2007) peker på fanger de ofte inn det som er typisk eller felles for mange situasjoner, og hjelper oss med å få tak i grunnleggende prinsipper for handling.

*Etske teorier skal hjelpe oss til med å få både nærhet og distanse til problemet (Henriksen og Vetlesen, 2007, s. 159).*



---

## 2.2.1 Teleologisk etikk

Teleologisk etikk, har sitt navn etter det greske ordet telos, som betyr mål, formål eller hensikt (Henriksen og Vetlesen, 2007, s. 192). I dagligtalen blir denne etikken gjerne omtalt som formålsetikk eller nytteetikk. Essensen i denne type etikk er fokuset på konsekvensene av handlingene og målene som søkes oppnådd.

*Handlingene våre ses derfor i forhold til konsekvensene de fører til, eller de målene de virkeliggjør (Henriksen og Vetlesen, 2007, s. 192).*

I følge Henriksen og Vetlesen (2007) kan vi langt på vei «måle og veie» oss frem til det som kan sees på som det beste, det gode. Gjennom å vurdere våre handlinger utifra en målestokk av hva som gir mest nytte og de mest ønskede konsekvensene, og vi unngår konflikter mellom ulike prinsipper som ses på som like viktige.

Det fundamentale problemet i teleologisk etikk er å klarlegge hva som er nyttig (Henriksen og Vetlesen, 2007, s. 193). Svaret her vil slik jeg ser det være forankret i våre verdier, men i og med at disse verdiene kan være svært ulike fra menneske til menneske, fra kultur til kultur og samfunn til samfunn, vil det aldri kunne ta høyde for det unike i hvert menneske, og kan dermed sies å være forankret i et ikke-humanistisk menneskesyn.

## 2.2.2 Nærhetsetikken

I min utforskning i ulike etiske perspektiv ble jeg gjennom denne prosessen kjent med en etikk som kan sies å stå i et motsetningsforhold til den teleologiske etikken, og på den måten gi en bredde og et spenn i min forståelse og fortolkningsramme. Dette var en etikk jeg hadde svært lite kjennskap til fra før, men som har gitt mye mening i mitt forsøk på å lage et tankeredskap for ledere som ønsker å utvide sitt handlingsrom i leder-ledet relasjonen og som gjennom å bevare et humanistisk menneskesyn ivaretar den andres ukrenkelige menneskeverd.

---

Nærhetsetikken er et perspektiv som strekker seg utover å bare se på konsekvensene av handlingen, og som i tillegg inkluderer et fokus på selve handlingen i seg selv og på den som utfører handlingen. Her finner vi filosofer som Martin Buber, Emmanuel Lévinas og Knud Ejler Løgstrup. Deres ansats refererer til det menneskelige livet som et sosialt samspill, og det etiske ansvaret som ligger hos oss i møtet med et annet menneske (Blennberger, 2013; Henriksen og Vetlesen, 2007). De har fokus på menneskemøtene og det sosiale samspillet som skjer når vi står ansikt til ansikt med hverandre slik man gjør i en «leder-ledet» relasjon.

Nærhetsetikken bygger på en grunntanke om det ukrenkelige menneskeverdet og vil derfor kunne plasseres under det som kalles et humanistisk menneskesyn (Blennberger, 2013, s.104).

En grunntanke hos Buber er i følge Blennberger (2013) at genuine menneskelige relasjoner kan betegnes som en «jeg-du» relasjon. Slike relasjoner utgjør nære, åpne og oppriktige møter mellom to subjekter. En «jeg-du» relasjon kjennetegnes av gjensidighet, den er ikke kalkulert og med forventning om et bestemt utbytte. I følge Kristiansen i Eide m.fl (2010) krever et «jeg-du» forhold at vi kommer den andre i møte, rører ved den andre og tar i mot den andre, men at vi aldri underlegger og kontrollerer den andre.

Motsetningen til et «jeg-du» forhold er et «jeg-det» forhold, der den andre først og fremst behandles som et objekt, som anvendes for å nå et mål. I følge Blennberger (2013) handler det her om en instrumentell relasjon der den andre er utskiftbar og risikerer å bli omgjort til et objekt, og dermed mister sin ukrenkelige verdi som et unikt menneske, sitt menneskeverd (jmf ikke-humanistisk menneskesyn og teleologisk etikk).

Løgstrup refererer til dette ved å si at vi i ethvert møte med et annet menneske har en bit av den andres liv lagt i våre hender. Hvor stor denne biten er varierer fra møte til møte, og kan være alt fra bare en forbigående stemning til å være avgjørende for om et menneske lykkes eller ikke lykkes (Løgstrup, 2010, s.25). Løgstrup bruker begrepet interdependens, om vår relasjon i møte med den andre. Det vil si at vi er gjensidig avhengig av hverandre, og med denne gjensidigheten følger det også med en makt over den andre.

Den magt, som interdependensen giver dig over et andet menneske, skal du bruge til dets beste (Løgstrup, 2014, s.16).

---

Løgstrup fremhever videre at vi mennesker er hverandres verden og hverandres skjebne, men at vi ofte ikke tar dette innover oss (Løgstrup, 2010, s.26). Han løfter videre frem det han kaller for de spontane og suverene livsytringer. Hvor grunntanken er at alle mennesker har krav på tillit, oppriktighet og barmhjertighet, og at det er dette som må ligge til grunnlag for vår respons på tiltalen fra den andre i møtet med den andre. Disse suverene livsytringene er absolutte. Slår man det minste av på dem, slår de øyeblikkelig over i sin motsetning (Løgstrup, 2014, s.17).

Dette kommer til uttrykk hos Løgstrup i det han kaller den etiske fordring. Når vi er opptatt og engasjert i den andre, behøver vi ikke moralreglene for å handle. Men når vi mister opptattheten, så er moralreglene nødvendige som erstatning. Kort sagt er moralreglene sikringer vi griper til, når det direkte forholdet glipper (Løgstrup, 2014, s. 124). Fordringen avslører altså at vi har mistet den andre av syne i relasjonen, og i stedet flyttet fokus over på oss selv.

Disse spontane, naturlige livsytringene som ligger i den etiske fordring er likevel truet av ulike former for destruktive livsytringer. De innebærer i følge Blennberger (2013) at vi møter den andre uten interesse, mistillit eller med bristende oppriktighet. En annen variant av destruktive livsytringer er at vi forsøker å anvende den andre for egen vinning, at det fins egoistiske hensikter for våre handlinger.

I nærhetsetikken handler det om å ha respekt for den andres annerledeshet og dermed respekt for den andres frihet til å ha sin egen virkelighetsforståelse, og på den måten ivareta den andres integritet og menneskeverd.

Å opptre etisk og ansvarlig i møtet med den andre kan ofte oppleves som etisk komplisert da vi ofte må avveie interesser, vi må handle utifra en begrenset eller flertydig informasjon eller vi kan oppleve at vi står i rollekonflikter. Dette gjelder også i våre møter i leder-ledet relasjonen. En ledelse-situasjon krever ulike former for ansvar, men det etiske ansvaret vil alltid ligge der i møtet med den andre.

Møtet med den andre kan i tillegg være både risikabelt og konfliktfylt, og det kan innebære at man må yte motstand. I slike situasjoner kan nærhetsetikken være til inspirasjon og fungere som en rettesnor for oss. Som Blennberger (2013) peker på kan

---

den fungere som en påminnelse om viktigheten av konsentrasjon, empatisk lydhørhet og engasjement i vårt møte, å se hvert menneskets unike individualitet og møte hen med medfølelse for den situasjonen hen befinner seg i (Blennberger, 2013, s.106).

## 2.2.3 Profesjonsetikken

Som tidligere nevnt er ledere som også er profesjonsutøvere, underlagt å følge profesjonsetikken også i sin ledelse, da det ikke finnes en egen profesjonsetikk for ledere.

Profesjonsetikken hjelper oss med å opprettholde både nærhet og distanse i våre etiske refleksjoner. Nærheten hjelper oss med å se hvem som er deltakere i situasjonen, og er med og beskriver mer nøyaktig hva som står på spill. Men situasjonene krever også at det etableres en distanse som kan lære oss å se den konkrete situasjonen i lys av en større sammenheng, som viser oss sider ved problemet som vi ikke alltid får tak i ved hjelp av det nære perspektivet, og er noe det i følge Henriksen og Vetlesen (2007) er tatt høyde for innenfor profesjonsetikken.

*Kjennskapet til etiske teorier skal skape yrkesetisk profesjonalitet både i nærheten og i distansen til problemene (Henriksen og Vetlesen, 2007, s. 160).*

Som ledere i en organisasjon kan vi ikke bare forholde oss til det nære møtet med den andre i enhver situasjon. Vi må ha distansen til å løfte blikket, og se utover den konkrete situasjonen (Henriksen og Vetlesen, 2007; Petzold, 2008). Blir vi for nær, kan vi miste de andres behov av syne. Som ledere må vi forholde oss til mange ulike ansatte, i tillegg må vi ta hensyn til strukturelle rammer som for eksempel økonomiske rammer og arbeidsmiljøloven.

Som tidligere nevnt er profesjonsetikken tilpasset den enkeltes profesjon sin kontekst, der den profesjonelle skal møte den andre både som medarbeider (objekt), men også som et medmenneske (subjekt) som vi har noe felles med, et felles behov for å bli sett, bli hørt og få bekreftet vårt menneskeverd (Christoffersen, 2005).

---

Det at den andre er der som et objekt setter noen rammer for relasjonen og gir også den andre noen rettigheter og noen plikter. Samtidig er den andre der som et subjekt, som igjen fordrer til at makten og innflytelsen vi har over den andre skal brukes til den andres beste, og ikke til ens eget, systemets eller organisasjonens beste.

For å sikre denne balansen og opprettholdelsen av et andrefokus i «leder-ledet» relasjonen, og unngå maktmisbruk og overgrep, blir det etter min mening viktig at ledere vurderer sine handlinger utifra et humanistisk menneskesyn og gjennom et etisk perspektiv som tar høyde for det ukrenkelige menneskeverdet.

I og med at det ikke fins en egen profesjonsetikk for ledere, vil jeg avslutningsvis i dette kapittelet presentere en modell som tar høyde for at vi har både nærhet og distanse i møte med den andre. At vi ivaretar den andre som et subjekt, samtidig som vi ivaretar organisasjonens arbeidsoppgaver, mål og verdier (saken).

## 2.3 En treledda relasjon

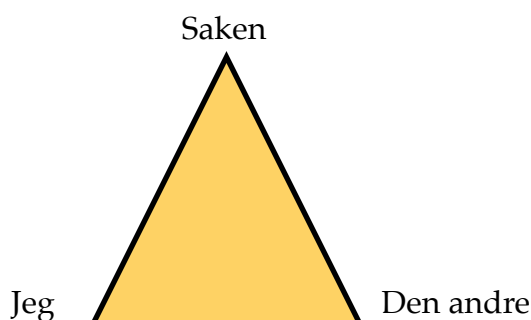
Jeg vil i følgende kapittel gi en kort innføring i den norske filosofen Hans Skjervheims teori om den treledda relasjon. Skjervheim jobbet gjennom hele sitt faglige liv med problemstillinger knyttet til hvordan vi mennesker forholder oss til hverandre. Mest kjent er han kanskje for sin kritikk av vår tendens til å gjøre medmennesket til et objekt (Eide m.fl, 2010, s. 56). Skjervheim legger til grunn at i møtet med den andre, er det språket som gjør at vi har en felles verden. Forstår vi ikke språket til hverandre, lever vi i hver vår verden, uten annet enn overfladisk kommunikasjon (Skjervheim, 1996, s.71).

Skjervheim (2000) fremholder en dualisme i vår samhandling med den andre. Den andre er der både som et objekt for meg i form av sin legemlige person, men samtidig også som et subjekt som jeg deler denne verden med og har et samspill med, og da først og fremst gjennom det talte ord, kommunikasjon.

I denne kommunikasjonen kan vi innta to fundamentalt grunnleggende ulike holdninger. Vi kan velge å gå inn i samtalen som en deltaker eller som en tilskuer. Å gå inn som en

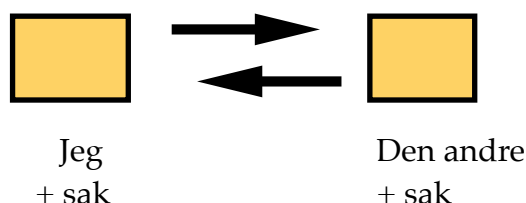
---

deltaker krever at vi begge engasjerer oss i en felles sak/tema/problem, og møtes da som to subjekter om et felles objekt nemlig saken. Dette kaller han å ha en treledda relasjon. I den treledda relasjonen ser vi på utsagnene vi sier og hører som påstander. På den måten åpner vi opp for intersubjektivitet og muligheten for å skape en felles forståelsesramme. En påstand impliserer ikke at man har fullstendig rett, men fenomenet inkluderer også en horisont som man kan utforske videre og vi snakker dermed et språk som vi begge forstår (Skjervehim, 2000, s. 57).



Velger vi derimot å innta en rolle som tilskuer i kommunikasjonen med den andre oppnår vi ikke lenger en treledda relasjon, men ender opp i en to-ledda relasjon. I en to-ledda relasjon sees ikke lenger utsagnene på som påstander, men de oppleves som faktum. Man mister intersubjektiviteten og muligheten for å skape en felles forståelsesramme. På den måten kan man si at man dermed lever i hver sin verden, og ikke lenger har et språk som vi begge forstår. I stedet for å delta og la seg engasjere i samtalen, ender man opp som en tilskuer som konstaterer og objektiviserer (Skjervheim, 1996, s.80).

Ved å innta en slik tilskuerholdning, fratar vi dermed den andre muligheten for å være deltaker eller aktør i relasjonen, noe som igjen truer den andres menneskeverd og legger til rette for at krenkende hendelser kan finne sted.



---

Skjervheim peker på at det er en sammenheng mellom faktualisering, objektivisering, depersonalisering, fremmedgjøring og eliminering av det etiske og at vi som mennesker i møte med den andre har et valg for hvilken holdning man vil innta (Skjervheim, 1996, s.86).

Vi kan enten velge å ta det valget selv, eller vi kan overlate til andre å ta valget for oss i form av vane, kultur, system eller lignende. Dette er altså ikke en aktivitet vi kan velge å delta i eller ikke. Valget vi har er om vi selv vil velge engasjementet, eller om vi vil la andre foreta dette valget for oss (Skjervheim, 1996, s. 81).

Skjervheim fremhever at i det språklige samspillet med andre oppstår disse ulike holdningene på samme tid, og at valgene vi gjør kan være både bevisste og ubevisste. Han sier videre at det er lettere å opprettholde en treledda relasjon når vi i utgangspunktet har en nokså lik forståelse av virkeligheten. Utfordringene kommer gjerne når det den andre sier oppleves av oss som svært urimelig. Det er da vi fort gjør den andre til et «kasus» og på den måten objektiviserer den andre (Skjervheim, 1996, s.72).

Broen mellom deg og den andre ligger altså i intersubjektiviteten, at dere møtes i en felles forståelseshorisont, hvor saken er et felles tema for utforskning (Skjervheim, 2000, s.62). Dette forstår jeg som at vi ved å ta del i den andres virkelighet og fortolkning av situasjonen, og ved å dele vår egen virkelighet og fortolkning av situasjonen, kan legge til rette for å ivareta en tre-ledda relasjon som ivaretar begge parter i møtet som to unike og likeverdige subjekter, til tross for en eventuell asymmetri i form av struktur, rolle og arbeidsoppgaver.

## 2.4 Oppsummering av kapittel 2

Jeg har i dette kapittelet presentert teori og modeller som har vært med å utgjøre min forståelse- og fortolkningsramme av innsamlet data og resultat i lys av den valgte problemstillingen og min definisjon av krenkelser som en krenkelse av menneskeverdet.

---

Jeg har løftet frem ulike grunnleggende menneskesyn og deres perspektiver på menneskeverdet. Videre har jeg presentert to ulike etiske perspektiv, henholdsvis teleologisk etikk og nærhetsetikk, som kan sies å stå i et slags motsetningsforhold til hverandre når det kommer til menneskeverd og synet på mennesket, og på den måten ivaretar de en bredde i min forståelse og fortolkningsramme.

Jeg har også gitt en kort presentasjon av hva som ligger i profesjonsetikken, da ledere som også er profesjonsutøvere, er underlagt profesjonens profesjonsetikk også i utførelse av sin ledelse. Profesjonsetikken kan også være et godt bidrag for å sikre at vi ivaretar både nærhet og distanse i møte med den andre.

Avslutningsvis i dette kapittelet har jeg presentert en modell for hvordan ledere kan opprettholde en treledda relasjon innenfor leder -ledet relasjonen, slik at de sikrer seg at de i sin lederadferd ikke krenker den andres menneskeverd, og samtidig opplever et utvidet handlingsrom som ledere.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg begynne med å plassere meg selv inn i en vitenskapsteoretisk forståelsesramme. Videre vil jeg gjøre rede for valg av teori U som metode for innsamling av data og presentere hvordan jeg videre behandlet de innsamlede data gjennom datareduksjon og analyse. Målet er at dette kapittelet vil klargjøre og kritisk begrunne de prosessene som er gjort i forkant og underveis i studien, slik at det er lett for deg som leser å følge meg gjennom innsamlingen av data og frem til mine resultater. Noe som i følge Leseth og Tellmann (2014) er det som kjennetegner gode kvalitative studier.

### 3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling om å få en større forståelse av fenomenet krenkelser i asymmetriske relasjoner og hvilke forutsetninger som gjelder, var det naturlig for meg å velge et intensivt kvalitativt forskningsdesign. Dette er et godt design når man



---

ønsker å gå i dybden på noe, ved å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig, samtidig som man forsøker å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom informantene og fenomenet (Jacobsen 2010, Kvale & Brinkmann, 2014).

I tillegg peker Jacobsen (2010) på at det er et fleksibelt design som kan leve sammen med forskningsprosessen. I utgangspunktet har man en problemstilling, men denne kan og vil som regel endres etter hvert som undersøkelsen pågår, og man trenger derfor et design som er åpent og fleksibelt.

## 3.2 Flerperspektivitet

I min søken etter en større og utvidet forståelse av fenomenet krenkelser i asymmetriske relasjoner, og hvilke forutsetninger som gjelder, var det viktig for meg å forsøke å få til en flerperspektivitet i min tilnærming. Det vil si at jeg legger mer enn et perspektiv til grunn for valg av metode. Alle tilnærminger har som Petzold (2008) peker på sine begrensinger, men gjennom å koble sammen ulike tilnærminger kan vi utfordre disse begrensningene. På den måten har vi en større sjanse til å åpne opp for å se mangfoldet og bevare kompleksiteten, samtidig som man kommer til en dypere forståelse av fenomenet. Gjennom å ta i bruk en flerperspektivistisk tilnærmingstype, vil man gjøre det mulig å overskride det eksisterende og å forstå forståelsesprosesser på en mangesidig, ikke avsluttende måte (Petzold, 2008, s.34).

*Man må spørre om «Årsakene bak årsakene» og «konsekvensene av konsekvensene», etter hvilke interesser som ligger bak formålene og målene, etter makten og legitimeringen av handlingen (Petzold, 2008, s.68).*

Flerperspektiviteten kommer til syne i gjennom flere av valgene jeg har tatt, og er motivert av ønsket om at det vil føre til at jeg vil gjøre oppdagelser på flere nivå. Den er også en årsak av hvordan jeg grunnleggende forstår verden, med tanke på hvordan verden henger sammen og hvordan kunnskap oppdages og skapes.

---

Som menneske plasserer jeg meg selv innenfor det som i teorien refereres til som sosial - konstruktivisme. Denne forståelsesrammen innebærer en opplevelse av at virkeligheten kan ses på som en språklig konstruksjon, som mennesket skaper i sosiale relasjoner og interaksjoner med hverandre, og at disse konstruksjonene må forstås i forhold til konteksten de inngår i (Postholm, 2010). Vi må med andre ord forstå menneskets handlinger ut fra sine sosiale relasjoner, og den kulturelle og historiske konteksten mennesket inngår i. Dette fører videre til at jeg ser på kunnskap som noe som skapes i samhandling med andre mennesker, og som er i stadig bevegelse og ikke noe konstant (Kvale og Brinkmann, 2014).

Vår persepsjon er dermed sosialt preget, og som Petzold (2008) peker på vil den vi er i stor grad være avgjørende for persepsjonen og forståelsen av fenomenene. Også Aubert og Bakke (2008) peker på at vi velger ut det som gir mening for oss ut fra vår historie, hvem vi er som person og erfaringsbakgrunn. Nærhet, rekkefølge, hva som oppfattes som figur eller bakgrunn, alt har betydning for hvordan vi oppfatter og uttrykker våre observasjoner. Vår persepsjon av verden er ikke nødvendigvis slik verden «er», men vår subjektive oppfatning av den (Aubert & Bakke, 2008, s121).

Ved å innta en flerperspektivistisk tilnærming, vil jeg legge til rette for at persepsjonen kan åpne seg opp både i bredden og dybden.

### 3.2.1 Første person perspektivet

#### - En hermeneutisk - fenomenologisk tilnærming

Studien er forankret i en hermeneutisk - fenomenologisk tilnærming. Det vil si at man søker å fokusere både på hvordan fenomenet trer frem i sin egenart, knyttet til fenomenologien, og det fortolkende i retning av å danne en meningsstruktur og intersubjektivitet ( Van Manen, 1990). På den måten forsøker jeg å finne essensen i et fenomen som gjelder for mange, det fellesmenneskelige. Selv om fenomenet varierer fra person til person og med ulike forutsetninger, har jeg troen på at det er mulig å komme frem til noe som er vesentlig ved fenomenet og som går på tvers av flere situasjoner og kontekster. Og på den måten få en bedre forståelse av det som skjer i praksis. Dette er i

---

tråd med fenomenolgiens satsing på førstepersonsperspektivet, og tanken om at det er fremtredelsen av problemet i praksis som skal være veiledende for forskning ( McGuirk & Methi, 2015, s 22).

Hermeneutikken kalles gjerne fortolkningsvitenskap og hvor fortolkningen av mening står sentralt for å oppnå forståelse (Kvale & Brinkmann, 2014). Det hermeneutiske perspektivet er derfor godt egnet når fortolkning av mening er det sentrale og når man har et forskningsprosjekt som søker å forstå ulike sider ved et fenomen og/eller bruke flere teoretiske perspektiv for å gi et mangfold i fortolkningen.

Den hermeneutiske forståelse knytter jeg opp til Hans Georg Gadammers begrep «verstehen» som peker på at forståelse innebærer et relasjonelt aspekt, og at vi forstår noe sammen med en annen/andre (Gadamer, 2003). På den måten kan man si at min forståelse av fenomenet har vokst frem gjennom en aktiv dialog med fokusgruppen og de ulike teoretiske perspektivene som jeg har brukt for å få et mangfold i fortolkningen.

Et annet sentralt begrep i den hermeneutiske tradisjon er den hermeneutiske spiral som setter fokus på at man hele tiden må forstå delene i forhold til helheten. Gjennom en kontinuerlig veksling mellom deler og helhet vil man hele tiden føres mot en større og dypere forståelse av både delene og helheten. Etterhvert som man gjennom forskningsprosessen oppdager og blir kjent med ny data, ny kunnskap, ny teori, nye erfaringer vil man kunne bevege seg som i en spiral nærmere og nærmere kjernen i et fenomen.

Det fenomenologiske perspektivet viser til en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra hvordan aktørene selv oppfatter sin virkelighet (Kvale & Brinkmann, 2014). Med utgangspunktet i de involvertes erfaringer i fenomenet vil vi gjennom kritisk refleksjon over erfaringen bringe frem en abstrakt og allmenn innsikt i fenomenet. Man kan si at fenomenets vesen trer fram ( McGuirk & Methi 2015, s. 12). Gjennom å snakke med mennesker som har erfaring i fenomenet, kan man få tak i tanker, følelser, refleksjoner og opplevelser knyttet til disse erfaringene og som igjen kan hjelpe oss til å forstå fenomenet (Postholm, 2010).

---

Dette kan vi også knytte opp til det Petzold (2008) refererer til som en metahermeneutisk forståelse av egne standpunkt og standpunktene kontekster. Hvor vi gjennom metarefleksjon (refleksjon over refleksjonene våre) stadig utfordres til nytenking, ettertanke og ny innsikt.

### 3.2.2 Andre person perspektivet

#### - Handlingsforskning og fokusgruppe

Forskning er for meg læring, ikke bare for den utøvende forskeren, men også for forskningsdeltakerne og samfunnet som helhet. Som Postholm (2007) vektlegger var jeg opptatt av at forskningen min ikke skulle bli statisk, men mer en dynamisk prosess mellom forsker og deltakere i et felles møte med praksisfeltet (Postholm, 2007, s 16) og valgte derfor handlingsforskning i form av å ha en fokusgruppe som metode.

Begrepet handlingsforskning var det Kurt Lewin som innførte og tok i bruk etter 2. verdenskrig for å forske på de sosiale problemene verden sto ovenfor da. Han pekte på viktigheten av å inkludere de vi forsket på i forskningen vår. Og at forskningsprosessen var en spiral som hele tiden gikk gjennom 3 ulike trinn. Planlegging, handling og feilsøking om resultatet av handlingen (Lewin, 1946).

På midten av 1990 tallet og inn i det nye årtusenet skjedde en utvikling av handlingsforskningen, som i følge Scharmer (2011) omtales som en reflekterende dreining hvor det ble fokus på refleksjon for å forstå prosessen som lå bak resultatet (Scharmer, 2011 s. 22). Det som kjennetegner denne refleksjonen er at man reflekterer over fortiden, over de erfaringer som er gjort.

Otto Scharmer har så tatt handlingsforskningen ennå et hakk videre, ved at han inkluderer et nytt nivå i dette tidsperspektivet. Han peker på at det ikke alltid er nok å bare reflektere utifra erfaringer, vi trenger også å lære av fremtiden mens den er i ferd med å oppstå. Hvis vi bare reflekterer utifra erfaringer, risikerer vi i følge Scharmer (2011) å bli sittende fast i et mønster, og hvor våre erfaringer av og til er mer et hinder til utvikling

---

enn en hjelper til utvikling og bedre praksis. Vi må derfor inkludere også et fremtidsperspektiv i våre refleksjoner.

*Erfaringer er langt fra unyttige, men er ikke alltid til hjelp. Ofte kan de være det største problemet og den største blokkeringen for å komme frem til kreative og gode løsninger (Scharmer, 2011, s.15).*

Scharmer (2011) løfter frem 5 bevegelser som til sammen utgjør en U prosess. Den første bevegelsen kaller han for kooperativ initiering. Det vil si at vi må lytte til andre og til det livet kaller deg til å gjøre. Og det var det som var min drivkraft for å sette igang med masteroppgaven. Og forstå hvilke forutsetninger som gjaldt når det kom til fenomenet krenkelser i asymmetriske relasjoner. Når jeg snakket med ledere, kollegaer og venner om dette fikk jeg en forståelse av at dette ikke bare var noe jeg var opptatt av, men at det gjaldt flere. Noe som også ble bekreftet da samtlige ledere jeg spurte om å delta i prosjektet svarte ja.

Neste bevegelse i følge Scharmer (2011) er kooperativ sansing. Det vil si at man må søke til de stedene som har den informasjonen du trenger, og her må man lytte med et vidåpent sinn og hjerte. Denne bevegelsen ble startet ved at jeg valgte å sette sammen en fokusgruppe. Grunnen til at jeg valgte å ha fokusgruppe, i stedet for individuelle intervjuer, er at jeg som Lewin (1946) er overbevist om at læring oppnås best i grupper der medlemmene interagerer med hverandre og reflekterer over hverandres erfaringer. Lewin (1946) pekte på nødvendigheten med aktiv deltakelse i gruppe for å lære seg nye ferdigheter, tilegne seg nye holdninger i forhold til egen praksis og vinne ny kunnskap.

Petzold (2008) fremhever at det er svært vanskelig å tvile på seg selv, særlig når det skjer på en grunnleggende måte. Det blir derfor viktig å legge til rette for arenaer som løfter frem muligheten for å reflektere sammen med andre, i såkalt ko-refleksjon hvor vi reflekterer sammen og ko-respondens hvor vi responderer på hverandre.

I fokusgruppen opptrer og jobber vi i fellesskap, men vi har ulike muligheter og utfordringer i samspillet. Jeg som forsker har som Postholm (2007) peker på, et fortrinn når det gjelder å analysere og tolke praksis gjennom teoretiske briller. Min oppgave blir dermed å bringe inn teori som kan åpne opp for andre og nye tanker og dermed utvikling

---

av praksis. På den måten vil teori og praksis, observasjoner og samtaler utfylle hverandre i en fortløpende endringsprosess (Postholm, 2007). Teorien fungerer som en hjelper for å opprettholde balansen mellom nærheten i dialogen i gruppen, og avstanden som trengs for å få en analytisk distanse til handlingsprosessene.

I handlingsforskningen skal utviklingen av teori gå parallellt med handlingene. Handlingene settes i gang for å fremme forandring. Og det hele blir både en lærings- og en forskningssituasjon (Eikeland og Finsrud, 1995, s.55).

Mine handlinger var at jeg etter hvert møte drev med meningsfortetting gjennom å sette meg selv inn i en U prosess. Scharmer (2011) kaller dette for presencing og er den 3. bevegelsen i U prosessen. Det vil si at man tar et skritt tilbake og reflekterer, lar en indre forståelse og viten spire frem.

Hva var det egentlig de snakket om? Jeg lyttet ikke bare med et åpent sinn og et åpent hjerte, men også med en åpen vilje. Jeg forsøkte å ha dialog både med dataen som kom frem gjennom ordene til deltakerne og med ulike teorier og litteratur jeg fant frem til. Etterhvert som nye spørsmål og teorier vokste frem hos meg og gav meg ny innsikt, tok jeg det med tilbake til fokusgruppen for å teste ut denne nye innsikten. Jeg ønsket på den måten å gjøre en form for «feilsøking» gjennom kritisk refleksjon og ivaretagelse av flerperspektivitet.

Kunne min nye innsikt stemme? Hva betydde det i tilfelle? Hvordan så det ut fra deres ståsted?

De to siste bevegelsene i U prosessen, kooperativ skaping og kooperativ utvikling, er en ønsket fortsettelse av denne masteroppgaven, og videre forskning. Her legges det opp til at man utforsker fremtiden gjennom handling og skaper et innovativt økosystem som ser og handler ut fra helheten som oppstår (Scharmer, 2011). Det kunne for eksempel være å utvikle et trening og opplæringsopplegg for ledere, basert på den nye innsikten som har kommet frem gjennom denne masteroppgaven. Og så testet dette opplegget ut på ulike ledergrupper i ulike virksomheter.

---

Dette hadde jeg dessverre ikke mulighet for å følge opp videre innenfor rammene av en masteroppgave, men er som sagt ønskelig å forske videre på ved en senere anledning.

### 3.2.3 Tredje person perspektivet

#### - vitenskap og sannhet

I følge Scharmer presenterte Aristoteles for mer enn 2300 år siden 5 ulike måter mennesket kan forstå sannhet på, og at vitenskapen slik vi vanligvis tenker på den bare er én av de. De 4 andre måtene å forstå sannhet på gjelder derimot for alle andre realitetssammenhenger og livet generelt (Scharmer, 2011, s.23).

Den første formen for sannhet er det Aristoteles kaller for «episteme», og som er det vi vanligvis tenker på når vi hører ordet vitenskap. Denne sannheten er derimot begrenset da den ikke tar hensyn til kontekst, men er lik uansett situasjon. Den sannheten vi får tak i her, kan ses på som en «hva-viten», den er udiskutabel og består av objektive fakta og er kontekstuavhengig.

De 4 andre formene for sannhet er derimot avhengig av kontekst, og kan variere fra situasjon til situasjon. Noe som er sannhet i en situasjon trenger ikke være sannhet i en annen. Det kommer helt an på. Dette utvidete synet på vitenskap og sannhet tar for seg «hvordan-viten og «hvorfor-viten», og omtales gjerne som subjektive fakta og hvor sannheten er diskutabel.

Under «hvordan - viten» finner vi det Aristoteles kaller for «techne» og «phronesis» , og som Scharmer refererer til som den tekniske og praktiske vitenskapen (Scharmer, 2011, s.23) Techne kan ses på som praktisk og produktiv kyndighet, det knyttes til handling og kan ses på som for eksempel å bruke den treledda relasjonen som en metode for å unngå krenkelser i den asymmetriske relasjonen. Phronesis inkluderer blant annet evnen til å reflektere og til å forstå sammenhenger og være i stand til å utføre gode og fornuftige handlinger i konkrete situasjoner. Den kalles også praktisk klokskap (Wiese og Stenersen Hovdenak, 2017).

---

Under «hvorfør -viten» finner vi det Aristoteles kaller for «sophia» og «nous», og som Scharmer refererer til som den teoretiske visdommen og intuisjonen som kommer fra vårt indre og som gir bevissthet og visdom (Scharmer, 2011, s.23).

I min oppgave forsøker jeg å inkludere alle disse 5 perspektivene på sannhet. Det vil si at jeg bruker teorier og litteratur som ikke bare er basert på episteme, men som også er basert på en utvidet forståelse av sannhet som inkluderer både den kontekstavhengige sannheten i tillegg til den kontekst-uavhengige.

### 3.3 Teori U

Jeg har tidligere i dette kapittelet (3.2.2) nevnt at jeg har valgt å bruke handlingsforskning som metode, og da den form for handlingsforskning som er utviklet av Otto Scharmer og som har fått navnet Teori U. Dette er i følge Scharmer selv en metode som integrerer og binder sammen både 1., 2. og 3. personspektivet i forskningen.

I utviklingen av denne nye syntesen for handlingsforskning, binder han sammen vitenskapen, ved å la de objektive data tale (3. personspektivet), handlingsforskningen og erkjennelsen av at man ikke kan forstå et system med mindre man forsøker å forandre det (2. personspektivet) og utviklingen av den personlige bevisstheten og jeg'et, ved at vi setter fokus på det blinde punktet (1. personspektivet) (Scharmer, 2011, s.23).

U prosessen lar oss handle ut fra en endret indre tilstand, hvor vi ikke bare reaktivt reflekterer over og reagerer på tidligere erfaringer. Men hvor vi flytter vårt oppmerksomhetsfelt gjennom ulike vertikale og horisontale nivå som til sammen utgjør formen av en U, derav navnet. Scharmer peker på at U'en preges av to nøkkeldimensjoner hvorav den ene ligger i forskjellen mellom oppfattelse og handling, representert av den horisontale aksens i modellen, i det vi arbeider fra den dype kontakten og sansingen frem mot det å skulle utføre og realisere. Og den loddrette aksens representerer de forskjellige nivå av forandring fra det mest overfladiske svaret reaksjon til det mest dypsindige gjenskapning (Scharmer, 2011, s. 37).



---

Oppmerksomhetsfeltet vårt kan i følge Scharmer ikke bare inkludere den synlige sfæren, som er det vi sier, ser og gjør, men må også inkludere den usynlige sfæren som kan ses på som det indre rommet våre handlinger springer utifra (Scharmer, 2011, s.18).

Oppmerksomhetsfeltet handler om forholdet mellom den som observerer og den som blir observert. Det handler om kvaliteten i hvordan vi forholder oss til verden. Denne kvaliteten varierer alt etter stedet eller posisjonen oppmerksomheten vår stammer fra.

Scharmer presenterer oss for 4 ulike oppmerksomhetsfelt:

1. Jeg i meg - Det jeg oppfatter basert på den måten jeg er vant til å se og tenke på - mine vaner.
2. Jeg i det - det jeg oppfatter med alle mine sanser åpne og med et åpent sinn.
3. Jeg i deg - det jeg konsentrerer meg om og føler med hjertet mitt åpent.
4. Jeg i nået - det jeg forstår ut fra det innerste av mitt vesen ved å oppfatte med min åpne vilje.

(Scharmer, 2011, s.18)

Scharmers utvikling av teori U, er et forsøk på å få til en dypere og mer praktisk integrasjon av hode, hjerte og hånd, av de former for intelligens vi finner i det åpne sinn, det åpne hjerte og den åpne vilje - både på det individuelle og det kollektive nivået (Scharmer, 2011, s.26). Han peker videre på at den vanlige måten å analysere og undersøke på er at man går inn med et åpent sinn, men at vi har behov for en utvidet verktøykasse. En verktøykasse som inkluderer et åpent hjerte og en åpen vilje, i tillegg til et åpent sinn. Dette refererer han til som et dypere aspekt av observasjon og kunnskap (Scharmer, 2011, s.22).

### **3.3.1 Åpent sinn - å lytte til 3. personspektivet**

Å åpne sinnet betyr i følge Scharmer at vi bygger på evnen til å bruke vår intellektuelle evne eller IQ. Denne evnen betyr at vi kan se med friske øyne og forstå de objektive tall og fakta som omgir oss (Scharmer, 2011, s.48). Dette krever en form for objekt og

---

faktafokusert lytting, og er det som er grunnlaget for god vitenskap. Et forutsetning for å kunne lytte med et åpent sinn, er at man stopper den indre dømmende stemmen som finnes i oss alle. Scharmer refererer til denne som Voice of Judgement (VOJ) (Scharmer, 2011, s.50). Den dømmende stemmen ønsker å holde fast ved ting slik de alltid har vært, og dømmer alle nye tanker og idéer som kan føre til endring.

Men ønsker vi som forskere å utfordre vår egen forståelse og innsikt, må vi klare å nullstille oss selv, og gjøre oss åpne for det som måtte komme. I følge Scharmer (2011) er en av de mest effektive mekanismene for å få folk til å nullstille og få dem til å være åpne for undring, er å trekke dem inn i andres førstepersonshistorier. Noe jeg gjorde ved å velge å sette sammen en fokusgruppe som delte av sine førstepersonshistorier, det var med utgangspunkt i deres egne historier og erfaringer jeg ønsket å utvide min forståelse av fenomenet krenkelser i asymmetriske relasjoner, for å oppnå en ny og utvidet innsikt i fenomenet og hvilke forutsetninger som viste seg å være gjeldende.

### 3.3.2 Åpent hjerte - å lytte til 2. personspektivet

Å åpne hjertet har i følge Scharmer med vår evne til å komme i forbindelse med vår emosjonelle intelligens eller EQ (Scharmer, 2011, s.48). Det vil si at man har muligheten for empati, at man kan føle for andre mennesker, se ting fra forskjellige vinkler og sette seg inn i andres sted. Dette krever at vi har evnen til å om dirigere vår oppmerksomhet, fra å ha oss selv i sentrum til å ha den andre i sentrum. Det fordrer en dypere form for lytting, en lytting som er empatisk. På den måten kan vi knytte kontakt med et annet menneske eller med et levende system. Når det skjer kan man oppdage en stor forandring. Empatisk lytting er en ferdighet som kan dyrkes og utvikles på samme måte som andre menneskelige relasjoner. Det krever at man aktiverer en annen form for intelligens - hjertets intelligens (Scharmer, 2011, s.19).

På lik linje som det fins en naturlig motstand i oss til å lytte med et åpent sinn, ligger det også en naturlig motstand i oss til å lytte med et åpent hjerte, og en forutsetning for å lykkes er at vi klarer å stilne den kyniske stemmen i oss. Scharmer refererer til denne som Voice of Cynicism (VOC) (Scharmer, 2011, s.50). Denne stemmen klarer ikke å sette seg inn i den andres sted, og i stedet inntar den en holdning hvor den påpeker den andres feil

---

og utilstrekkelighet. Denne stemmen fører til ulike typer emosjonelle handlinger som gjør at vi distanserer oss fra problemet. Å lytte med hjertet, krever nærhet og er ikke mulig hvis vi har for stor distanse.

### 3.3.3 Åpen vilje - å lytte til 1. personspektivet

Å åpne viljen har i følge Scharmer med evnen til å komme i forbindelse med den egentlige meningen med vårt virkelige jeg. Dette refererer han til som en spirituell intelligens eller SQ (Scharmer, 2011, s.48). Det handler om det fundamentale som skjer når vi gir slipp og tar i mot det nye. I denne formen for lytting går vi langt utover den aktuelle situasjonen og setter oss i forbindelse med en dypere virkelighet. Gjennom å åpne viljen, legger vi til rette for å knytte kontakt med en optimal fremtidig mulighet. Det skapes en åpning som lar en annen form for nærvær manifestere seg. Vi søker ikke lenger etter noe utenfor oss selv, men kjenner på en samhörighet med helheten. Scharmer sier at man vet at man har operert på dette nivået når man etterpå, innser at man ikke er den samme personen som da man startet. Man har gjennomgått en nesten umerkelig, men grunnleggende forandring.

Den naturlige motstanden som viser seg i oss når vi lytter med en åpen vilje og som er en forutsetning at vi klarer å stilne, er det vi gjerne refererer til som fryktens stemme, eller Voice of Fear (VOF) som Scharmer kaller den (Scharmer, 2011, s.50). I frykten ligger redselen for å miste det trygge og kjente, selv om det er noe negativt, og åpne opp for å gå ut i det ukjente.

## 3.4 Utvalg

Personene som ble forespurt om å bli med i fokusgruppen var ikke tilfeldig utvalgte, men det ble gjort et strategisk utvalg av deltakere. Mitt første utgangspunkt var at jeg ønsket en tverrfaglig gruppe. Ved å sette sammen ulike profesjoner fra ulike virksomheter, ville jeg ikke bare få tilgang til et mangfold av kompetanse og erfaringer, men også et mangfold av kulturer i form av både organisasjonskultur og profesjonskultur. Det ville gi

---

en større mulighet for å få tak i flere mulige perspektiver enn hvis jeg valgte ledere fra samme virksomhet eller samme profesjon. Som Petzold (2008) peker på er det viktig at man i sin flerperspektivitet ikke bare inntar ulike ståsted, men at flerperspektivitet alltid også innebærer at man betrakter noe ut fra ulike disipliner og kulturer. Man kan snakke om at man går fra et monokulturelt perspektiv til et flerkulturelt perspektiv.

Til daglig jobber jeg som tverrfaglig veileder og profesjonsutvikler så dette er noe jeg har lang og god erfaring med, og noe jeg ønsket å bruke som en styrke inn i forskningen min.

Følgende kriterier ble dermed lagt til grunn for utvelgelsen:

1. Alle skulle ha en lederrolle
2. Alle skulle ha en profesjonsutdanning hvor de jobbet profesjonelt med folk
3. Alle skulle ha ulike profesjonsutdannelse (tverrfaglig)
4. Alle skulle jobbe i ulike virksomheter

I kvalitativ forskning er det ordene som er data. Og vi er avhengige av å få tak i de ordene som kan være med å gi data til problemstillingen. Som sagt jobber jeg til daglig som tverrfaglig veileder, og det å få folk til å snakke sammen i grupper er noe jeg jobber med daglig. Jeg vet av den erfaring at skal man komme forbi det overfladiske, at de ikke bare sier det de tror er forventet at de skal si, det som er det «politisk korrekte», er man avhengig av å skape tillit i relasjonen. Har man trygghet og tillit i relasjonen er muligheten for å nå inn til et dypere nivå, å få tak i mer ekte og sanne data mye større. Men å opparbeide seg en trygg og tillitsfull relasjon tar ofte tid, og innenfor rammene av en masteroppgave på et semester er ikke tid det man har mest av. I tillegg er det at vi var 6 deltakere i gruppen og alle var fra ulike profesjoner og virksomheter, faktorer som innbyr mer til utrygghet enn trygghet. Jeg valgte derfor å rekruttere deltakere til gruppen ut ifra eget nettverk, hvor det allerede var en viss form for tillitsfull relasjon allerede.

Det vil si at jeg kjente alle deltakerne i gruppen fra før, unntatt en, som ble rekruttert gjennom en nær kollega av meg, og det på den måten var en indirekte trygghet og tillit til stede.

For å styrke habiliteten i gruppen la jeg til grunn 2 kriterier til for de deltakerne jeg allerede hadde en relasjon med.

1. De skulle oppleves av meg som svært trygge og reflekterte i sine profesjoner
2. De skulle tidligere i andre sammenhenger ha turt å si i mot meg

---

Flerperspektiviteten ble også opprettholdt innenfor andre kriterier som kjønnsbalanse, alder og ulik fartstid som leder. Gruppa besto av 3 kvinner og 3 menn i alder fra 30 årene til 60 årene. I tillegg hadde de ulik fartstid som ledere, noen hadde nettopp startet, mens andre hadde vært ledere i lang tid.

Gruppen besto av 5 deltakere i tillegg til meg selv, og følgende profesjoner var representert: lærer, sykepleier, lege, politi og fengselsbetjent.

### 3.5 Gjennomføring

Det ble avholdt 3 fokusgruppe-møter hvorav hvert møte varte i 2 klokketimer. Møtene ble holdt med 3 ukers mellomrom. Samtlige deltakere var tilstede på alle møtene, unntatt siste møte hvor vi manglet én deltaker. Møtene ble holdt i et egnet lokale ved Universitetet i Stavanger. Det ble brukt lydopptaker.

Møtene ble strukturert som en refleksjonsgruppe i 3 deler, med en innledningsdel, en arbeidsdel og en avslutningsdel. I innlednings- og avslutningsdelen var det først og fremst jeg som styrte, mens selve arbeidsdelen var det deltakerne selv som styrte ved at de delte fortellinger fra praksis, egne refleksjoner, tanker, meninger, holdninger osv.

#### Innledningsdel

1. møte: Informasjon om masteroppgavens formål og hensikt. Forventingsavklaring, informasjon om arbeidsformen og begrunnelse for utvalg.
2. møte: Hva har skjedd siden sist? Kort presentasjon av teori U og hvordan man lytter med et åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje. Presentasjon av min nye innsikt fra første møte, med begrunnelse i ulik teori.
3. møte: Hva har skjedd siden sist? Presentasjon av funn fra andre møte, med begrunnelse i ulik teori.

---

I oppstarten av første møte, ble deltakerne forelagt en samtykkeerklæring for deltakelse i gruppen (vedlegg 1). Her ble de presentert for oppgavens formål, involverte parter og hvordan deres bidrag ville bli brukt. Det ble også løftet frem at deltakelsen i gruppen var frivillig, og at de når som helst kunne trekke tilbake sitt samtykke, uten at det fikk noen negative konsekvenser for dem.

For å unngå all innsamling av personopplysninger, ble det gitt et muntlig samtykke til avtalen i stedet for et skriftlig samtykke. Vi har heller ikke brukt navnet på hverandre i samtalene, men brukt pronomenene du, han og hun. På den måten har oppgaven ikke vært meldepliktig til NSD.

Fokusgruppemøtene har i etterkant av møtene blitt transkribert, og disse er så destruert ved innlevering av denne oppgaven. Deltakerne er blitt anonymisert og refereres til i oppgaven som informant a,b,c,d og e.

## 3.6 Oppsummering av kapittel 3

Jeg har i dette kapittelet plassert meg selv inn i en vitenskapsteoretisk forståelsesramme, og begrunnet valg av et kvalitativt forskningsdesign. Videre har jeg presentert et ønske om flerperspektivitet i løsningen av oppgaven og begrunnet dette med et ønske om å gjøre oppdagelser på flere nivå.

Flerperspektiviteten er en viktig årsak til hvordan jeg grunnleggende forstår verden, med tanke på hvordan verden henger sammen og hvordan kunnskap oppdages og skapes. På den måten har den vært med å prege de valg som er tatt i forkant, underveis og i etterkant av prosessen. Jeg har presentert et 1. personspektiv i form av en fenomenologisk -hermeneutisk tilnærming, et 2. personspektiv i form av handlingsforskning og fokusgruppe og til slutt et 3. personspektiv i form av teorier som er brukt og hva jeg ser på som vitenskap og sannhet.

Videre har jeg gitt en kort innføring i hovedmomenter ved teori U som metode, og vist hvordan flerperspektiviteten er ivarettatt gjennom metoden og den videre behandlingen av de innsamlede data i form av datareduksjon og analyse.

---

Jeg har gjennom dette kapittelet forsøkt å gjøre det enklere for deg å følge meg gjennom innsamlingen av data og frem til mine resultater og analyser som følger i neste kapittel.

## 4.0 Resultat og analyse

Jeg vil i dette kapittelet presentere resultatene fra studien. Fremstillingen av resultatene er gjort med utgangspunkt i forskningsspørsmålene tilknyttet den presenterte problemstillingen. Hvor skjer det? Hvordan skjer det? og Hvorfor skjer det?

Innledningsvis vil jeg kort gjøre rede for en observasjon som ble gjort i det første møte, og som kan være med å styrke oppgavens berettigelse og viktigheten av at vi også innenfor lederopplæringen inkluderer etikken i det menneskelige møtet mellom leder og ledet. Denne observasjonen vil også kunne bidra som et perspektiv inn i det siste forskningsspørsmålet om hvorfor det skjer.

Som nevnt i forrige kapittel valgte jeg teori U og fokusgruppe som metode for innsamling av data. Det vil si at jeg hele tiden gjennom min innsamling var opptatt av å beholde en flerperspektivitet i form av å ta hensyn til både 1., 2. og 3. personsperspektivet. Det inkluderer også et tidsperspektiv som tar høyde for å forholde seg til både fortid, nåtid og fremtid. Denne metoden tok jeg så videre med meg inn i datareduksjon og analysedelen av oppgaven. I møtene i fokusgruppen la jeg til rette for at både vi som gruppe kunne gå gjennom en U prosess i utforskingen av problemstillingen, samtidig som jeg mellom hvert møte satt meg selv inn i en U prosess hvor jeg hele tiden forsøkte å få tak i en dypere innsikt og forståelse av fenomenet krenkelser i leder-ledet relasjonen, for å bedre kunne forstå hvilke forutsetninger det er som gjelder. 1. personsperspektivet er mine egne fortolkninger av innsamlet data, 2. personsperspektivet er fokusgruppens respons på mine foreløpige resultater som ble delt i oppstarten av hvert møte (også kalt feilsøking innenfor handlingsforskningen) og 3. personsperspektivet er resultatenes møte med utvalgt etisk teori og modell for en treledda relasjon presentert i kapittel 2.

---

For å øke oppgavens troverdighet, har jeg lagt inn sitater fra de transkriberte møtene, og på den måten ønsker jeg å bidra med en objektivitet og en kvalitetssikring av at data og egen fortolking stemmer overens.

Scharmer (2011) peker på at vi gjennom å lytte på ulike nivå og til ulike perspektiv vil de samme aktivitetene kunne gi vidt forskjellige resultater alt etter det oppmerksomhetsfeltet lyttingen utføres fra.

*Jeg lytter på denne måten, derfor skapes dette resultatet (Scharmer, 2011, s. 20).*

## 4.1 En annerledes relasjon

I det første møtet i fokusgruppen ble deltakerne oppfordret til å starte med og dele sin forståelse av begrepet krenkelser. Alle sa at etter de hadde blitt forespurt om å delta i fokusgruppen hadde de reflektert en del over begrepet i forkant, men at de likevel syntes det var vanskelig å gi en form for definisjon av begrepet.

*«Det er så vidt. Fra liksom noe veldig bagatellmessig, en bitteliten krenkelse til alvorlige lovbrudd.»*  
*Informant B*

For at de lettere skulle få tak i egen forståelse, ba jeg dem forsøke å forklare begrepet gjennom historier fra praksis. Deres historier handlet da først og fremst om når de hadde «profesjonshatten» på seg. Med «profesjonshatten» mener jeg når de utøvde sitt yrke som «profesjonell hjelper», som lege, sykepleier, lærer, politi eller fengselsbetjent, og relasjonen var med den andre som pasient, elev, kriminell eller innsatt. Når de snakket om krenkelser overfor «den andre» her, hadde de et veldig bevisst forhold til dette.

Det kunne handle om situasjoner og inngripen i den andres liv som de var nødt til å forholde seg til, i kraft av sin rolle. De snakket mye om ord som tvang, berøvelse av frihet og maktutøvelse. For å unngå at slike situasjoner skulle oppleves krenkende, var det snakk om hvordan man møtte den andre, med hvilke holdninger og motivasjoner. Om man hadde den andres beste i bakhodet. Også begrepet tid kom opp som viktig - at man



---

brukte nok tid, og hele tiden hadde den andre i fokus som et menneske (subjekt) og ikke som en pasient, elev, kriminell eller innsatt (objekt).

I og med at min oppgave først og fremst skulle handle om den asymmetriske relasjonen leder -ledet, ba jeg dem etterhvert om å fortelle historier som var hentet fra denne relasjonen, og det var her jeg gjorde en observasjon jeg syntes var meget interessant.

Når de snakket om krenkelser med «lederhatten» på seg, skiftet deres ordvalg og beskrivelser seg. Det var som de hadde en helt annen forståelse og holdning til begrepet, når de hadde lederhatten på seg. Selv om det fortsatt var snakk om en asymmetrisk relasjon, var det som om relasjonen leder - ledet var annerledes. Mens historiene deres med «profesjonshatten» sammenfalt med min egen definisjon av begrepet krenkelser, som en krenkelse av menneskeverdet. Var det ikke slik med historiene deres med «lederhatten». Historiene deres her handlet først og fremst om ikke å såre eller opprøre den andre. Det handlet om at man først og fremst måtte stryke den andre med hårene, gjerne for å oppnå ulike mål. På den måten kan vi si at forståelsen deres av krenkelser i leder -ledet relasjonen sammenfalt mer med en definisjon av krenkelser som en krenkelse av følelsene, enn nødvendigvis en krenkelse av menneskeverdet.

## 4.2 Hvor skjer det?

### - i den «vanskelige» samtalen

Det første mønsteret som vokste frem gjennom deltakernes fortellinger fra praksis, var at historiene deres handlet alle om kommunikasjon. Det var i samtalen med den enkelte medarbeider, at det oppsto situasjoner som opplevdes krenkende. Det interessante her var at lederne selv mente det ikke var krenkende det de gjorde, men at medarbeiderne gav uttrykk for at det var det. Måten de gav uttrykk for dette kunne være gjennom en direkte tilbakemelding på at de opplevde seg krenket, eller det kom mer indirekte til uttrykk gjennom for eksempel sinne eller tårer. Dette tolket så lederne videre som at den ansatte følte seg krenket, uten at hen nødvendigvis sjekket dette ut med vedkommende om stemte.

---

Jeg forsøkte så videre å finne et mønster i hva disse samtalene, som lederne definerte som krenkende hendelser, handlet om. Var det spesielle tema som gikk igjen? Var det noe med relasjonen? Med tiden? Hva var det som var felles? Ved første gjennomgang av intervjuene, var det som slo meg at samtalene handlet om å skulle si noe til den andre som handlet om at den andre ikke gjorde en god nok jobb, og da spesielt når det ikke var noen direkte lovbrudd involvert. Men at saken var mer «ullen».

Men gjennom videre meningsfortetting og fordypning i historiene, gjennom å lytte på ulike nivå, kom et nytt mønster frem. De fleste historiene handlet, som jeg først hadde lagt merke til, om å skulle gi såkalte negative tilbakemeldinger til den ansatte. Dette kunne være samtaler som tok for seg en for lav kvalitet på tjenesten de leverte, at de ikke viste tilfredsstillende samarbeidsevner eller at de ikke overholdt interne regler og normer. Men det var også historier som handlet om andre ting. Og gjennom en møysommelig gjennomgang av alle historiene i alle 3 møtene flere ganger til, kom jeg fram til at det som var felles for disse «vanskelige samtalene», og som gjerne kan beskrives som et mønster, var at det var samtaler de gruet seg til å ta.

I disse samtalene ble man gjerne så fylt av seg selv, at man lettere sto i fare for å miste den andre av syne. Man ble opptatt av egen framferd, valg av ord, hva man skulle si eller ikke si. På hvilken måte det skulle sies, og til hvilken tid og i hvilken kontekst det skulle sies. På den måten var det mindre fokus igjen til å være der for den andre i et likeverdig møte, og noen av historiene endte i det jeg vil definere som en krenkende hendelse. Den andre fikk ikke være, slik Skjervheim peker på, en likeverdig deltaker eller aktør i relasjonen. I stedet ble hen objektivisert og kommunikasjonen bar preg av å konstatere mer enn å utforske den andres virkelighet og forsøke å skape en felles forståelsesramme og intersubjektivitet.

Dette bringer meg videre til neste spørsmål, nemlig med hvordan det skjer. Hva er det som skjer i disse vanskelige samtalene som vi gruer oss til, og som av og til ender i en krenkende hendelse?

---

## 4.3 Hvordan skjer det?

### - To veier til objektivisering

Med utgangspunkt i min tidligere nevnte definisjon av en krenkende hendelse, handler krenkelsen altså om at vi fratar den andre sitt ukrenkelige menneskeverd, ved at vi gjør den andre om til et objekt, og på den måten åpner opp for at krenkelser kan finne sted. Vi har ikke lenger en tre-ledda relasjon hvor vi møtes om en felles sak, hvor vi hele tiden er bevisst intersubjektiviteten og er en tilrettelegger for en felles forståelsesramme som kan bygge en bro i mellom oss selv og den andre. I stedet møtes vi i en to-ledda relasjon hvor den andre er redusert til et objekt, og kommunikasjonen er preget av å konstatere og faktualisere. Man oppfatter den andre sine følelser, erfaringer og vurderinger som ting. Skjervheim (2000) peker på at vi ved å objektivisere den andre går til angrep på den andre sin frihet. Man gjør den andre til et faktum, en ting i sin verden. På den måten kan man skaffe seg herredømme over den andre, et ønske Skjervheim mener ligger i folk flest, men som samtidig lett kan føre til overtramp og krenkende hendelser. Skjervheim sier videre at vi på grunn av dette ønske om herredømme, til stadighet i møter med den andre opplever en kamp om herredømme.

*Den som mest raffinert objektiviserer den andre, er herre (Skjervheim, 2000, s.76).*

Gjennom analyse og meningsfortetting av min datainnsamling kan det se ut som om det er to ulike veier som fører oss til objektivisering og en to-ledda relasjon. Den første veien, var den jeg gjerne hadde forventet i forkant, mens det også dukket opp en helt ny vei for meg, som jeg ikke hadde sett tidligere, men som gjennom denne studien ble tydelig for meg.

### 4.3.1 Den andre blir et objekt for meg

Dette er gjerne den måten vi først og fremst tenker på objektivisering. Nemlig det at vi gjør den andre til et objekt for seg selv. Ofte kommer det til uttrykk ved at vi ønsker å gjøre om på den andre. Man kan som Løgstrup peker på ha sterke meninger om hvordan den andre bør være og hva som må gjøres. Her åpner vi ikke opp for å forsøke å forstå

---

den andres virkelighet, fordi denne forståelse da muligens vil distrahere oss for mye fra å få ting gjort. Løgstrup kaller dette for forståelsesløse meninger (Løgstrup, 2010, s. 36). Denne objektiviseringen skjer noen ganger helt bevisst, og var også noe jeg hørte i noen av deres historier:

*«Jeg ser på den andre som et «det» - for å nå mine mål» Informant A*

Man tar utgangspunkt i en teleologisk etikk hvor målet helliger middelet. Og de destruktive livsytringene som nevnt i kapittel 2.2 kommer til syne når vi anvender den andre for egen vinning. Den andre blir en ressurs, en ting vi kan styre og bruke, og som ikke har en verdi i seg selv, men en verdi utifra hva den leverer.

De fleste gangene skjedde objektiviseringen derimot mer ubevisst. Den kom til syne gjennom deres beskrivelser av den andre, hvor egenskaper hos den andre ble sett på som direkte årsaker til at ting ble som det ble.

*«Hun er så skjør. Derfor kan jeg ikke være ærlig.» Informant B*

Et samspill mellom to mennesker henger sammen, men ikke slik at det ene budskapet er årsaken til det andre. Denne lineære forståelsen av samspillet, reduserer den andre til et objekt (Jensen og Ulleberg, 2011, s.25). Dersom leder har en oppfatning av den andre som skjør, vanskelig, lat eller en annen form for «svikt» som gjør at hen ikke leverer som forventet, vil det være vanskelig å fremme et optimalt samspill mellom leder og ledet, og opprettholde en subjekt - subjekt relasjon. Når mennesker blir forhåndsdefinert, vil denne «dommen» påvirke dem. Og vi står i fare for å krenke dem ved å frarøve dem sine spontane livsytringer i form av tillit, ærlighet, barmhjertighet og håp (Løgstrup, 2010). Historiene hvor de var ubevisste sin objektivisering av den andre, bar også preg av at de sto fast i en slags «erfarings-hermeneutikk». Man kan gjerne se på det som om relasjonen var blitt en prosedyre, og de hadde inntatt rollen som tilskuer fremfor rollen som deltaker i relasjonen. Dette kom til syne da de ble konfrontert med hvorfor de ikke gav den andre muligheten for utvikling og vekst ved å være ærlige og deltakende i relasjonen.

*«Men all erfaring tilsier at det ikke nytter. Det ender bare i en sykemelding.» Informant B*

---

### 4.3.2 Jeg gjør meg selv til et objekt for den andre

Den andre veien til objektivisering var en helt ny erkjennelse for meg, og handlet ikke om at den andre ble omgjort til et objekt. Den andre veien handlet om at de gjorde seg selv om til et objekt for den andre. I sin streben etter å unngå det de mente var å krenke den andre, endte de opp med å gjøre seg selv til et redskap for den andre.

Dette påpekes også som en fare hos Løgstrup, som peker på at den gjensidige avhengigheten vi har i møte med hverandre, ikke betyr å si farvel til den menneskelige frihet og selvstendighet. Vi er alle selv ansvarlige for våre liv og våre handlinger, og denne selvstendigheten må vi aldri ta fra hverandre. Løgstrup sier at vi skal ta ansvar for den andre, men at dette ansvaret aldri kan bestå i å overta den andres eget ansvar (Løgstrup, 2010, s. 39). Og det er ofte det som skjer når vi gjør oss selv til et redskap for den andre.

Det som ofte skjedde i de vanskelige samtalene som de gruete seg til, var at de ikke var oppriktige og man hadde ikke tillit i relasjonen. Når man ikke konfronterer den andre, av dovenskap, frykt eller fordi man vil ha det koselig misbruker vi «den andres beste» i følge Løgstrup (Løgstrup, 2010, s. 35). Vi frarøver den andre muligheten for å ta del i ens egen virkelighet og muligheten for å utvide hens egen verden og innta en videre horisont. Løgstrup fremhever at vi aldri må forsøke å bestemme hva den andre vil gjøre med våre ord og gjerninger. Viljen til å bli klar over hva den andre er best hjulpet med, og tale, tie og handle ut av den klarhet, må alltid være sammenkoblet med viljen til å la den andre være herre i sin egen verden (Løgstrup, 2010, s. 35).

*«Fratar vi ikke da den andres mulighet for utvikling?» Informant C*

Løgstrup (2010) peker videre på en utfordring i den alminnelige kommunikasjon hvor godhet blir sett på som å rette seg etter den andre, at man lar være å konfrontere, ta opp uenigheter eller saker vi tenker vil såre eller støte den andre. I stedet inntar vi en rolle, hvor vi oppgir vår egen subjektivitet i møtet med den andre. Løgstrup sier at vi kaller det godhet, men det er ettergivenhet. Og det tjener bare til å opprettholde et uærlig forhold. Og selv om man tilsynelatende går helt inn i samværet med den andre, finnes det ingen kommunikasjon (Løgstrup, 2010, s. 35). I stedet misbruker vi den etiske fordring, ved at vi

---

skjuler oss bak at det er til den andres beste. Vi kaller det kjærlighet, men det er en kjærlighet som skyr sannheten mellom mennesker som pesten. Og det forandrer ingenting, selv om det både kreves og gis offer (Løgstrup, 2010, s. 32).

Å opptre etisk og ansvarlig kan som tidligere nevnt være både risikabelt og konfliktfyllt, og det kan også innebære at man må yte motstand (Eide m.fl, 2010, s. 33). Våger vi ikke å ta dette ansvaret, å gi den motstanden som er på sin plass, er det stor fare for at vi ender opp i en krenkende situasjon til tross for at det var nettopp det vi strevde for å unngå.

*«Ender man faktisk opp med å krenke seg selv?» Informant C*

Å yte motstand er ikke det samme som å innta en «jeg-det» relasjon, det kan heller forstås som at man forholder seg til den andres annerledeshet og samtidig står på sin «egen grunn» i relasjonen (Eide m.fl, 2010, s. 33). Man oppgir altså ikke seg selv, men bevarer tanken om at vi er to unike personer som møtes om en felles sak.

Et annet argument mot å gjøre seg selv til et redskap for den andre, er at det er enormt krevende og utmattende. Man vil til stadighet måtte møte seg selv i døren, gå på akkord med egne verdier og holdninger. Dette vil på sikt kunne gå på selvrespekten løs, og føre til både sykemelding og utbrenthet. I og med at dette perspektivet ikke er gyldig for min problemstilling, velger jeg bare å nevne det, uten å gå nærmere inn på det.

## 4.4 Hvorfor skjer det?

- fra subjektiv til objektiv forståelse av fenomenet

Det siste forskningsspørsmålet som skulle hjelpe meg på veien til en bedre forståelse av fenomenet krenkelser i leder -ledet relasjonen, og hvilke forutsetninger det er som gjelder, var å sette fokus på hvorfor det skjer. Hvorfor ender vi noen ganger opp med å objektivisere den andre eller oss selv i de samtalene vi gruer oss til, og dermed også åpner opp for muligheten å krenke den andre? Hvordan kan dette skje selv om vi står

---

støtt plantet innenfor et humanistisk menneskesyn, hvor man ser på menneskeverdet som ukrenkelig?

Gjennom min analyse av den innsamlede data, ble det tydelig for meg at nesten alle historiene deres bar preg av at handlingene var gjort for «den andres beste». Ofte satte de sine egne verdier, meninger og holdninger til side, for å være der for den andre. Det jeg i forrige kapittel kalte å objektivisere seg selv.

I min videre analyse og fortolkningsprosess av dataen på dette spørsmålet, møtte jeg mye motstand i meg selv. Det var vanskelig å åpne sinnet, hjertet og viljen slik at den nye forståelsen kunne vokse frem i meg. Jeg hadde vanskelig for å nullstille, om dirigere og gi slipp, de grunnleggende bevegelsene for å kunne gjennomføre en U-prosess. Det var her det Scharmer refererer til som det «blinde punktet» lå.

Som Scharmer peker på er det blinde punktet den delen av visuell persepsjon, som vi normalt ikke erkjenner. Det er det indre punktet som en person eller et sosialt system handler ut fra. Dette blinde punktet er tilstede i alle system hver eneste dag. Men det er skjult (Scharmer, 2011, s. 29). Det er altså stedet hvor våre tanker og handlinger stammer fra. Noe som betyr at hvis vi ønsker å forbedre våre handlinger, må vi også være bevisste på denne usynlige indre dimensjonen. Det var altså ikke noen vei utenom for meg, jeg måtte klare å stilne motstanden i form av mine indre stemmer (VOD, VOC og VOF), jeg måtte klare å nullstille og om dirigere min oppmerksomhet, for å se hva det var jeg måtte gi slipp på, slik at en ny erkjennelse kunne vokse frem.

Og når jeg kom hit var det tydelig for meg. Det jeg måtte gi slipp på var min grunnleggende oppfattelse av fenomenet krenkelser som et subjektivt fenomen. På lik linje med alle de andre i gruppen, hadde jeg lagt til grunn at vi hadde med et subjektivt fenomen å gjøre. Det vil si at det var opp til den andre å definere en episode som krenkende eller ikke.

*«Det er noe med det personlige. Det er hvordan man opplever det. En krenkelse for en person behøver ikke være det for en annen.» Informant B*

---

Og det var først når jeg klarte å gi slipp på denne gamle sannheten at jeg kunne ta i mot den nye erkjennelsen. Fenomenet krenkelser måtte være en form for et objektivt fenomen. Det kunne ikke være sånn at vi i et møte med den andre, var helt overlatt til dens opplevelse av situasjonen. Da vil vi som tidligere nevnt ikke lenger ha noe handlingsrom, og vi vil da helt og holdent være et redskap for den andre, og redusere oss selv fra et subjekt til et objekt i møte med den andre.

Når jeg brakte denne erkjennelsen tilbake til gruppa i siste møte, møtte jeg som forventet mye motstand.

*«Det der tror jeg du må tenke litt mer på» Informant C*

Og «tenke mer på» har jeg virkelig gjort. Men jo mer jeg har tenkt, lest og reflektert jo større har min visshet blitt om at det er nettopp min gamle forståelse av fenomenet krenkelser som subjektivt jeg må gi slipp på. Fastholder vi den subjektive oppfattelsen, reduserer vi, slik jeg vurderer det, samtidig vårt eget handlingsrom som ledere til et minimum. Jeg mener vi da helt og holdent vil være overlatt til den andre og dens sannhet. Vi møtes ikke lenger som 2 unike subjekter som kan utforske en felles sak i en treledda relasjon. Makten i relasjonen er fortsatt asymmetrisk, men ved å overlate definisjonsmakten helt og holdent til den andre, er det den andre som sitter med makten. Ved å oppgi oss selv, vårt eget ståsted og vår egen sannhet, møtes vi ikke lenger som likeverdige i møte med den andre.

Når andre mener å ha rett til å bestemme vår virkelighetsforståelse, oppleves det krenkende. Selve kjernen i krenkelsesopplevelsen er nettopp ikke å få anerkjent sin egen selvforståelse (Honneth, 2003). Dette er etter min mening ikke en rettighet bare en av partene i relasjonen har krav på. Det må være en rettighet vi begge har. Både leder og ledet.

*«Jeg som leder har også krav på et godt arbeidsmiljø.» Informant D*

Som tidligere nevnt i kapittel 2.3 fremholder Skjervheim en dualisme i vår samhandling med den andre. Vi er der både som et objekt (som en leder/medarbeider, som en kvinne/mann, som en nybegynner/erfaren osv...), men samtidig er vi der også som et likeverdig subjekt som jeg deler denne verden med og har et samspill med. Intersubjektiviteten som



---

vi fremholder som et mål, innebærer også å kunne ta del i den andres blikk på seg selv og på den måten utvikle evnen vår til å kunne rette et selvrefleksivt perspektiv på seg selv.

Som Østrem (2007) peker på ligger det ingen krenkelse i det å betrakte den andre som et objekt, så lenge anerkjennelsen av den andre som et likeverdig subjekt ligger til grunn for samspillet. Krenkelsen inntreffer i det den andre primært betraktes som objekt, og er det som skjer når vi gir slipp på oss selv som et likeverdig subjekt i relasjonen, og i stedet reduserer oss selv, eller den andre, til et redskap for den andre parten i samspillet.

Man kan gjerne si at opplevelsen av krenkelsen, hvor sterkt man kjenner den, kan sies å være subjektiv, men selve krenkelsen i seg selv må ses på som et objektivt fenomen. Om en krenkelse har funnet sted eller ikke, kan dermed etter min mening ikke defineres gjennom den andres subjektive opplevelse.

Gjennom denne analysen har jeg også kommet til erkjennelsen om at det gjerne er det som ligger til grunn i historiene deres når de snakket med «profesjonshatten» på. Her hadde de en større forståelse av fenomenet som noe objektivt. Noe som gav dem et større handlingsrom.

## 4.5 Oppsummering av kapittel 4

Jeg har i dette kapittelet presentert resultatene fra studien, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene tilknyttet den presenterte problemstillingen. Resultatene er et produkt av min egen U prosess i møte med 1., 2. og 3. personspektivet, og vil derfor ha en viss subjektiv forankring. For å øke oppgavens troverdighet har jeg gjennom dette kapittelet hele tiden forsøkt å klargjøre og kritisk begrunne mine svar og på den måten være transparent. Et annet grep som ble gjort for å øke oppgavens troverdighet, er at jeg har lagt inn sitater fra de transkriberte møtene, og på den måten bidrar til å kvalitetssikre at funnene stemmer overens med slik resultatene er blitt tolket.

---

Innledningsvis delte jeg en observasjon gjort i første fokusgruppemøte, om at begrepet krenkelser kan se ut til å ha ulikt innhold utifra hvilken «hatt» informantene hadde på seg. Når de hadde «profesjonshatten» på seg, sammenfalt deres forståelse av krenkelser med forståelsen av begrepet jeg har lagt til grunn for denne oppgaven, nemlig at krenkelser er en krenkelse av menneskeverdet. Når de senere delte historier hvor de hadde «lederhatten» på seg, endret deres historier seg. Forståelsen av begrepet krenkelser sammenfalt her mer med en definisjon av krenkelser som en krenkelse av følelser.

Videre tok jeg for meg forskningsspørsmålet om hvor det skjer. Svaret her var at det ofte skjedde i samtaler som ble referert til som en vanskelig samtale. Jeg fant ikke noe mønster på spesifikke tema som gikk igjen i disse samtalene, men det disse samtalene hadde til felles var at det var samtaler de grudde seg til å ta.

Dette førte meg så videre til neste forskningsspørsmål om hvordan det skjer. Og hvor jeg fant to ulike veier til objektivisering. Den ene var velkjent for meg, og var også en vei jeg på forhånd trodde jeg ville finne. Det at vi gjør den andre til et objekt i møtet med oss. Dette kan skje bevisst og de styres da av en teologisk etikk hvor målet helliger middelet. Det var heller få av historiene deres som falt i denne kategorien, de fleste historiene her bar stort preg av at det skjedde ubevisst. Historiene bar preg av at man sto fast i gamle mønstre og egen forforståelse. Relasjonen kunne se ut til å ha blitt en prosedyre, og de møtte den andre i form av det Scharmer kaller «downloading». Vi ser ikke det vi gjør, vi gjør ikke det vi sier og vi sier ikke det vi tenker (Scharmer, 2011).

Den andre veien til objektivisering var helt ny for meg, og ikke noe jeg hadde tenkt over tidligere. Denne veien handlet om at man gjorde seg selv om til et objekt i møtet med den andre, og på den måten mistet man muligheten for å opprettholde en treledda relasjon. Også denne objektiviseringen skjedde først og fremst ubevisst.

Avslutningsvis har jeg tatt for meg det siste forskningsspørsmålet om hvorfor det skjer. Her peker jeg på at vi må ta høyde for å gi slipp på å forstå begrepet som et rent subjektivt fenomen og åpne opp for å se på det som et mer objektivt fenomen. Jeg har også pekt på at dette kan handle om at vi må gi slipp på å definere begrepet som en krenkelse av følelser og over til å definere det som en krenkelse av menneskeverdet.

---

Jeg vil videre i neste kapittel i denne oppgaven drøfte disse resultatene videre ved å se på hvilke handlinger det fordrer av oss hvis vi vil oppnå endring.

## 5.0 Utfordringer og muligheter

Jeg vil i dette kapittelet se på noen utfordringer og muligheter som resultatene mine i kapittel 4 etter min mening leder til. På den måten ønsker jeg å komme med noen perspektiv som kan hjelpe meg til å oppnå oppgavens formål om å være et tankeredskap for ledere som ønsker å starte sin egen U-prosess og på den måten utvide sitt handlingsrom i leder -ledet relasjonen.

Som nevnt i forrige kapittel har jeg kommet til erkjennelsen om at fenomenet krenkelser ikke kan forstås som et rent subjektivt fenomen, men må ses mer på som et objektivt fenomen. Det vil si at krenkelsene kan finne sted uavhengig av om den andre opplever situasjonen som krenkende eller ikke. Krenkelsen inntreffer i det den andre primært betraktes som et objekt, og ikke lenger anerkjennes som et likeverdig subjekt. Dette gjelder begge partene i relasjonen, både leder og ledet. I krenkelsen ligger det at vi fratas vår grunnleggende menneskelige rettighet til frihet, en frihet som også innebærer friheten til å bestemme over egen virkelighetsforståelse.

Dette finner vi også igjen hos Løgstrup som vektlegger at vi aldri må forsøke å gjøre oss til herre over den andres reaksjon. Hva den andre vil gjøre med våre ord og handlinger skal vi ikke forsøke å bestemme (Løgstrup, 2010, s.37). Vi kan ikke gjemme oss bak at det er for den andres beste. Gjør vi det ender vi fort opp i en teleologisk etikk hvor målet helliger middelet.

*Hvad der derimod ikke på den umiddelbare måde er udleveret een er den andens individualitet, der bestemmer hans reaktioner på, hvad man siger og gør. At vi er hinandens verden betyder ikke, at det ene menneske har det andet menneskes vilje i sin hånd (Løgstrup, 2010, s. 36).*

Ut fra dette kan vi si at våre handlinger som skal være til den andres beste alltid må sammenkobles med viljen til å la den andre være herre i sitt liv. Vi kan ikke frata dem

---

deres rett til å ha en annen virkelighetsforståelse enn oss selv. Men vi kan sammen gjennom en treledda relasjon forsøke å oppnå en felles forståelsesramme og intersubjektivitet. Men som Skjervheim peker på må vi huske at mangel på forståelse er like mye en intersubjektivitets- modus, som en perfekt og sammenfallende forståelse (Skjervehim, 2000, s. 59).

## 5.1 Fra kontroll til sårbarhet

Ønsker vi å redusere krenkende hendelser i leder -ledet relasjonen, krever det etter min mening at vi må gi slipp på kontroll og gjøre oss mer sårbare som ledere. Løgstrup peker på at vi ved å avkle oss for hverandre, gjennom å være sårbare og modige, er vi med og former hverandres verden/virkelighet (Løgstrup, 2010, s.28). Videre peker Løgstrup på at vi gjennom vår holdning til den andre, er med og bestemmer både bredden og fargen den andres verden får for ham selv. Som Skjervheim fremhever har vi alltid et valg om vi vil opptre som en deltaker eller som en tilskuer i et møte med den andre. Denne friheten til å velge krever at vi er bevisste våre handlinger, at vi ikke bare automatisk reagerer og dermed somler bort denne friheten og lar andre ta valgene for seg i form av vane, kultur, system eller lignende (Skjervehim, 2000, s. 81). Den amerikanske forskeren Dr. Brené Brown som har forsket mye på blant annet sårbarhet, peker også på at det i enhver samhandling ligger en mulighet for å etablere kontakt med eller snu seg vekk fra den andre (Brown, 2014, s.59).

Når det kommer til begrepet sårbarhet støtter jeg meg til Browns definisjon, som sier at sårbarhet er usikkerhet, risiko og emosjonell blottstillelse. Det er opphavet til kjærlighet, tilhørighet, glede, mot, empati og kreativitet (Brown, 2014, s.47). Hun vektlegger at sårbarhet er noe helt annet enn det som gjerne er den gjengse oppfattelsen av begrepet i vårt samfunn og som likestiller sårbarhet med svakhet.

*Sårbarhet høres ut som sannhet og kjennes som mot. Sannhet og mot er ikke alltid behagelig, men det er aldri svakhet (Brown, 2014, s.49).*

---

I møte med den andre i de vanskelige samtalene krever det at vi viser mot nok til å være sårbare. Det vil si at vi våger å møte den andre med tillit. At vi våger å møte den andre med oppriktighet. Hvor suveren oppriktigheten er fremgår av en sammenligning med uoppriktigheten i følge Løgstrup. Når man skjuler noe vesentlig, blir man usikker, og denne usikkerheten vil så følge deg videre i alt annet du foretar deg. Og på den måten vil alt bli farget av denne uoppriktigheten (Løgstrup, 2014, s.17).

Å være oppriktig og ærlig er ikke det samme som å være ubarmhjertig, selv om oppriktigheten kan føre til at den andre kanskje blir lei seg, er uenig eller føler seg støtt. Så lenge vi ønsker å møte den andre som et likeverdig subjekt i en treledda relasjon, fordrer det at vi også lar den andre få ta del i vår virkelighetsforståelse. Som Løgstrup peker på er fordringen om å ta vare på det av den andres liv, som er utlevert til oss, alltid i sammenheng med en fordring om å gi den andre all mulig tid, og gjøre sitt til at den andres verden blir så rommelig som mulig (Løgstrup, 2010, s.37).

*«Sitter vi virkelig her og snakker om ærlighet som noe negativt?» Informant C*

Å være oppriktig og ærlig, kan gjøres på en respektfull og barmhjertig måte. Og skulle den andre ikke ta imot denne tilliten som hen gis i form av din oppriktighet, gjør det likevel ikke dine handlinger til ubarmhjertighet. Som Løgstrup peker på er barmhjertigheten suveren, selv om den lider nederlag. Den skal ikke begrunnes, unnskyldes eller forklares, den hviler i seg selv. Til forskjell fra ubarmhjertigheten som hele tiden må godtgjøre sin berettigelse (Løgstrup, 2014, s.16).

*«Jeg må passe på at min ærlighet ikke tar fra den andre håpet... Kan vi ikke sette ærlighet og håp sammen?» Informant E*

## 5.2 Fra mistillit til tillit

I følge Løgstrup og nærhetsetikken har vi mennesker i utgangspunktet en grunnleggende tillit til hverandre fra starten av. Fra vi blir født ligger det naturlig i oss å ha tillit til andre

---

mennesker, tillit om at den andre vil oss vel, på lik linje som vi forventer at den andre har en tillit til oss om at vi ønsker den andre vel.

Men denne medfødte tilliten rokkes ved når vi gjør oss erfaringer som tilsier at ikke alle mennesker vil oss vel, og de har heller ikke tillit til at vi vil dem vel. På den måten blir den naturlige tilliten, ofte gradvis og ubevisst, omgjort til en naturlig mistillit. Denne naturlige mistilliten får gjerne også konsekvenser utover den konkrete situasjonen/relasjonen og blir noe vi tar med oss som en del av vår personlige kompetanse og virker dermed inn i nye situasjoner og nye relasjoner. Som Brown peker på ender vi ofte opp i et slags «høna og egget» dilemma når det kommer til tillit. Vi må føle tillit for å være sårbare, og vi må være sårbare for å føle tillit (Brown, 2014, s.57).

Løgstrup peker på at tilliten vår ofte får sammenstøt fordi vi ikke anerkjenner hverandres virkeligheter (Løgstrup, 2010, s.18). Videre peker han på at den tilliten vi møter den andre med ofte bærer preg av at den kun er gyldig så lenge den andre tar i mot den slik vi hadde tenkt, at den andre oppfyller vår egen forventning og vår egen virkelighetsforståelse.

*Tillid i elementær forstand hører enhver samtale til (Løgstrup, 2010, s. 24).*

Etter min mening gikk det en rød tråd av mistillit gjennom historiene fra deltakerne i fokusgruppen. Eller det de ofte kalte en gradering av tilliten. Dette finner jeg igjen hos Løgstrup i det han kaller for «den erobrende tillit». Tilliten er en av de suverene livsytringene til Løgstrup, og han fremhever at tilliten holder håpet ved like, mens mistillit derimot er fratatt håpet. Han peker videre på at det at livsytringen er suveren, vil si at den ikke kan graderes. Enten har vi tillit eller så har vi det ikke. Hvis tilliten ikke mottas med noe annet enn mottakelse blir det mistillit. Dette trenger i følge Løgstrup ikke nødvendigvis å vise seg gjennom fiendtlighet, men det skjer vel så gjerne gjennom likegyldighet, reservasjon og avvisning (Løgstrup, 2010, s.30).

Den erobrende tilliten som Løgstrup peker på, kan vi gjerne sammenligne med det som i mine data kalles gradert tillit. Den erobrende tilliten finner vi i både våre handlinger, vår framferd og vår kommunikasjon. Den kjennetegnes av at den bare er gyldig når vi får tilbake det vi ønsker. Når den mottas slik vi hadde tenkt. Løgstrup peker på at vi gjennom

---

den erobrende tilliten har en forventning om å oppleve oss selv som den vi ønsker å være (Løgstrup, 2014, s.26). Den erobrende tillit skiller seg fra den åpne tilliten, ved at den åpne tilliten ikke forventer noe igjen. Denne tilliten er der uavhengig av hvordan den blir mottatt eller ikke hos den andre. Den erobrende tillit kan ses på som en forskuttert tillit som man bare er villig til å gi den andre, så lenge man får tilbake noe av det man vil ha (Løgstrup, 2014, s.63).

Ønsker vi å lede med en åpen tillit, må vi altså motstå fristelsen til å forvente noe tilbake. Tilliten må gis betingelsesløst. For at vi så skal kunne møtes i en gjensidig likeverdig relasjon, er vi avhengig av at den andre også gir oss den samme tilliten tilbake. Tillit blir på den måten ikke noe man gir, men mer noe man får av den andre. Dette peker også Løgstrup på når han sier at uansett hvor mangfoldig kommunikasjonen mellom oss kan være, består den alltid i å våge seg frem med et ønske om å bli imøtekommet. Fordringen blir dermed at vi er bevisst dette, og har en gjensidig avtale med mottaker (Løgstrup, 2010, s.27).

Hvis den andre så ikke tar imot denne tilliten, gir ikke dette oss rett til å gjøre den andre til et objekt. Vi må tillate den andre friheten den har til å ikke ta imot. Vi kan ikke tvinge på den andre vår ønskede reaksjon. Men dette krever mot, mot til å gi slipp på kontroll og sette seg selv i en sårbar posisjon som nevnt tidligere. Det er heller ikke risikofritt, og ofte ender det som Løgstrup peker på i et sammenstøt. Når den andre ikke tar imot vår tillit, ender det ofte i sammenstøt og bebreidelser. Selv om ingen har gjort noe galt, får vi likevel en sterk emosjonell reaksjon som kan skape en konflikt. Essensen er i følge Løgstrup at man har våget seg frem for å bli imøtekommet, og har så ikke blitt det. Dette vil vi så ikke innrømme (Løgstrup, 2010, s.20). Vi kan kjenne på skamfølelse og utilstrekkelighet, og i stedet for å stå i denne ubehagelige og sårbare situasjonen, velger vi heller å ta tilbake kontrollen og omgjør den andre eller seg selv til et objekt.

Ledelse er derimot også menneskearbeid. Og dette menneskearbeidet må bestå i å skape tillit mellom de involverte. Og på grunn av asymmetrien i relasjonen har vi som ledere et ekstra ansvar for å gå foran som et godt eksempel. Vårt ansvar består i å respektere den andre som et likeverdig subjekt og ta ansvar for at både vårt eget og den andres perspektiv og virkelighetsforståelse omkring saken gjøres gjeldende. Da må vi

---

møte den andre med tillit, en tillit som ikke forventer noe tilbake, men som er der betingelsesløst.

*Å være sårbar og åpen er basert på gjensidighet, og inngår som en integrert del av prosessen med å bygge opp tillit (Brown, 2014, s.56).*

Som Løgstrup peker på er denne tilliten skjør, og den trues av at vi er sårbare i denne posisjonen. I samspillet med den andre fornemmer vi gjerne noe hos den andre som gjør oss usikre eller vi reagerer på den andres reaksjon med irritasjon eller antipati, da er veien kort til objektivisering av den andre. Hvor vi begynner å gjøre oss et bilde av den andres karakter. Hvor vi mister den treledda relasjonen og går over til en to-ledda relasjon. Hvor vi mister den åpne tilliten, og går over til en erobrende og gradert tillit i stedet.

### 5.3 Fra faktum til påstand

Når vi i samtaler med den andre opplever at vi ikke lenger klarer å skille mellom sak og person, kan det være lurt å stoppe litt opp. Når den andres virkelighet lager spenninger og bryter med min egen virkelighetsforståelse, kan jeg velge å se på disse utsagnene som påstander eller som fakta. Velger jeg å se på det som påstander, åpner dette opp for at jeg kan utvide mine egne perspektiver gjennom å få ta del i den andres perspektiv. Det blir en påminnelse om at det alltid finnes flere og andre perspektiver enn de man selv kan tilføre, og jeg beholder den andre som et likeverdig subjekt i samtalen.

*«I møte med dere, merker jeg at jeg blir justert.*

*Det er en god ting, og noe jeg tror vi som ledere trenger.» Informant D*

Ved å tillate den andre å være annerledes, respekterer vi den andres menneskeverd og ivaretar den andres integritet. Det betyr ikke at den andre alltid har rett, og noen ganger består denne respekten i å yte motstand.

Hvis jeg derimot velger å se på den andres utsagn som faktum, lukker jeg for en mulighet for å utvide både mitt eget og den andres perspektiv. Det ender med at jeg ikke lenger er



---

sårbar, men tar kontroll. Jeg møter ikke lenger den andre med en åpen og betingelsesløs tillit, i stedet blir det en erobrende tillit. Jeg holder gjerne igjen informasjon og tar i bruk ulike teknikker og på den måten forstyrres gjensidigheten og fellesskapet i samtalen, ved at den andre ekskluderes fra det fellesskapet som nå er etablert.

Det som i etterkant blir et viktig spørsmål å reflektere rundt, er hvem sitt beste har vi i sikte når vi gjør dette? Er det virkelig for den andres beste vi gjør det, eller er det vel så mye for vårt eget beste? Fordi vi gruer oss slik til disse samtalerne og ikke orker å stå i ubehaget ved å måtte yte motstand til den andre, ved å være oppriktig og ærlig og dele sin egen virkelighetsforståelse. Ved å beholde både seg selv og den andre som et subjekt gjennom samtalen.

I samtalen må jeg lytte som en deltaker og ikke som en tilskuer. Det er dette som er begynnelsen på ansvarlighet. Det er dette som gjør at jeg kan beholde den andre som et subjekt i møtet, selv om det den andre sier, tenker og gjør gjerne bryter med mine egne definerte svar på hva som er sant eller ikke, rett eller galt, godt eller vondt. Jeg må med andre orde respondere overfor noe som jeg ikke kan underlegge meg og sammenlikne meg med (Gibbs i Eide m.fl, 2010, s.71).

Som Buber peker på er det i det konkrete møte med den andre at kilden til skapelsesprosesser og til endringer oppstår (Eide m.fl, 2010, s.48). Ved å selv gå foran som et godt eksempel har man mulighet for at dette også smitter over på den andre. Som Løgstrup fremhever avler tillit, oppriktighet og barmhjertighet nye muligheter for den andre og for seg selv. De holder liv i tilværelsens karakter av muligheter og håp. Mens mistillit, uoppriktighet og ubarmhjertighet tenderer i retning av å berøve tilværelsen, både den andres og sin egen, dens karakter av muligheter og gjør den til et tvangsforløp (Løgstrup, 2014, s.16).

Den etiske utfordringen ligger altså i hvem blir jeg når jeg svarer? Hvilken stemme lytter jeg til? Er det min egen, samfunnets, kulturens eller vanens overbevisning jeg lytter til, eller legger jeg til rette for at den andres virkelighet også gjøres gjeldende ved å innta rollen som deltaker fremfor rollen som tilskuer.

---

*Å kunne svare handler om å være deltaker i disse relasjonene som man ikke har full kontroll over, og om å være ydmyk og modig nok til å anerkjenne ansvarlighetens røtter, nemlig anerkjennelsen av den andre (Stengel i Eide m.fl, 2010, s.70).*

## 5.4 Hva er det som hindrer oss?

I denne prosessen vil vi møte på motstand i mange former, noe som gjør det hele ennå mer komplekst og utfordrende. Motstanden kan komme innenfra, som tidligere nevnt i punkt 3.3.1- 3.3.3, gjennom våre egne indre stemmer, som Scharmer refererer til som den dømmende stemmen, den kyniske stemmen og fryktens stemme. Vi må altså klare å stilne disse stemmene, slik at vi stiller med et åpent sinn, et åpent hjerte og en åpen vilje.

Motstanden kan også komme utenfra i form av struktur som tidspress, kvaliteten på relasjonen og etiske problem i form av for eksempel en rollekonflikt, en målkonflikt eller en verdikonflikt.

*«Hvor villige er vi egentlig til å endre oss? Stopper vi bare opp med det vi liker å se eller høre?»*

*Informant D*

Denne motstanden var også noe jeg til stadighet møtte på i gruppen, ved at de ofte refererte til at ting ikke var så enkelt som det først kunne høres ut som. Det var så mye å ta hensyn til. Situasjonene var så komplekse.

I prosessen gjorde jeg selv en erfaring på hvor vanskelig det kan være å omgjøre det vi sier i teorien til også å gjelde for hva vi gjør i praksis. I det andre møtet i fokusgruppen hadde jeg i oppstarten av møtet en introduksjon til Skjervheims treledda relasjon og Scharmers tanker omkring å lytte med et åpent sinn, et åpent hjerte og en åpen vilje. Til tross for dette, endte jeg selv opp med at jeg i møtet med dem denne dagen stort sett ble lyttende på det øverste nivået som Scharmer påpeker fungerer som en slags «downloading». Jeg hører hva du sier, men jeg bryr meg egentlig ikke (Scharmer, 2011, s. 19).

---

Jeg var stresset og gruet meg til enkelte deler av møtet, i samtalene var jeg mer opptatt av å forsvare min egen forståelse enn å utforske hva min forståelse gjorde med dem. På den måten gikk jeg glipp av mulige viktige refleksjoner og innspill.

*«Hvor mye har vi egentlig reflektert her i dag?» Informant C*

Som Scharmer selv peker på er U prosessen krevende og mange gir derfor ofte opp på veien i frustrasjon (Scharmer, 2011, s. 63).

*« I samtale med en medarbeider som skulle slutte fikk jeg tilbakemelding om at jeg kunne bli en bedre lytter... Det innebar at jeg måtte slutte å skulle fikse og ordne alt, og heller bare lytte til henne noen ganger.» Informant E*

## 5.5 Oppsummering av kapittel 5

Jeg har i dette kapittelet sett på noen utfordringer og muligheter som resultatene mine i kapittel 4 etter min mening har ledet til. Disse perspektivene kan hjelpe meg å oppnå oppgavens formål om å være et tankeredskap for ledere som ønsker å starte sin egen U-prosess og på den måten utvide sitt handlingsrom i leder-ledet relasjonen.

Jeg har løftet frem noen av de overgangene jeg tenker vi må legge til rette for. Jeg har, som Scharmer peker på, forsøkt å komme frem til noe av det vi må gi slipp på for å kunne åpne opp for en ny og forbedret praksis. Fra å komme ut av en negativ «erfaringshermeneutikk» som bare fører oss lenger vekk fra målet om å utvide vårt handlingsrom i leder-ledet relasjonen, og inn i en «fremtidshermeneutikk» .

Ved å bli bevisste og selv reflektere over disse overgangene, åpner vi opp for muligheten for endring.

Den første overgangen jeg peker på er at vi må gi slipp på kontrollen, og åpne opp for sårbarheten. Noe som krever at vi våger å være oppriktige, og orker å stå i det ubehaget som kanskje kommer når vi ikke lenger forsøker å kontrollere den andres reaksjon.

---

Videre må vi gi slipp på en erobrende tillit og åpne opp for en åpen tillit som ikke krever noe tilbake. Tilliten må ikke være betinget av at den andre tar i mot den slik vi hadde tenkt, at den andre oppfyller vår egen forventning og vår egen virkelighetsforståelse. Vi må gå foran som et godt eksempel, og ta ansvar for at vi møtes som to likeverdige subjekt rundt en felles sak. Det fordrer at vi tar ansvar for at både vår egen og den andres virkelighetsforståelse omkring saken gjøres gjeldende.

Den siste overgangen jeg peker på er at vi må gi slipp på å forstå den andres utsagn og handlinger som faktum, og åpne opp for at de er påstander som er åpne for utforskning og dermed gir muligheter for ny innsikt og ny forståelse. At man i samtalen lytter som en deltaker og ikke som en tilskuer.

Avslutningsvis i dette kapittelet har jeg forsøkt å sette lys på hva som hindrer oss i oppnå disse overgangene. Jeg har pekt på både indre og ytre motstand vi møter, og som gjør at det ikke alltid er like lett å gjøre i praksis det vi sier i teorien.

## 6.0 Oppgavens troverdighet

Som tidligere nevnt kjennetegnes gode kvalitative studier av at man kritisk begrunner og klargjør de prosessene som er gjort i forkant og underveis i studien slik at det blir lettere for den som leser å følge meg gjennom innsamlingen av data og frem til mine resultater (Leseth og Tellmann, 2014). Dette innvirker på oppgavens troverdighet og dermed også overførbarheten til andre og lignende situasjoner hvor fenomenet krenkelser i asymmetriske relasjoner er tilstede. Jeg vil derfor i dette kapittelet ta for meg tanker rundt oppgavens validitet og reliabilitet, hvordan min egen rolle som forsker har påvirket resultatene og ulike etiske problemstillinger man står i ved å utføre en slik kvalitativ studie som jeg har gjort.

---

## 6.1 Validitet og reliabilitet

For at forskningsresultatene skal ha høy validitet og reliabilitet er det som Kvale og Brinkmann (2014) peker på viktig at vi har disse begrepene med oss gjennom hele forskningsprosessen. Skal vi snakke om at resultatene skal ha høy validitet, må vi sikre oss at informantene forstår spørsmålene og at de svarer på det de blir spurt om. Her må vi som intervjuere være bevisste gjennom hele intervjuet og være villige til å justere underveis om nødvendig.

I selve dataanalysen må vi stille oss spørsmål om reliabiliteten, og i hvilken grad vi kan stole på de fortellingene vi har fått. På hvilken måte er informasjonen påvirket av måten vi har innhentet informasjonen på, altså av selve metoden. Hvordan ble samspillet? Er det sannsynlig at vi klarte å opprette et slikt tillitsforhold i intervjuet at informanten sa det han/hun virkelig mente? Eller ble det mer en gjenfortelling av det informanten trodde jeg ville ha, eller det han/hun tenkte de burde si?

Validitet og reliabilitet var noe jeg var helt bevisst gjennom hele forskningsprosessen min, og hvor jeg hele tiden forsøkte å legge til rette for en nær, tillitsfull og trygg atmosfære i gruppen. Dette gjorde jeg blant annet ved at jeg ved første møte satte av god tid til forventningsavklaring og en «bli-kjent» runde.

Min forventning som jeg sa til dem var at jeg ønsket så langt det var mulig at de heller var «sanne» enn «kloke». Ikke fordi dette nødvendigvis står i motsetning til hverandre, men fordi det for meg var viktig å få rede på hvordan de virkelig tenkte, mente og handlet, og at vi ikke bare delte det vi trodde de(n) andre ville høre. Dette opplevde jeg at vi fikk til og det var også noe de ulike deltakerne gjentok i flere sammenhenger. De kjente på en trygghet og tilhørighet i gruppa, en plass det var lov å dele også sine «politisk ukorrekte» tanker og handlinger som de kalte det.

Jeg informerte dem også i starten om hvorfor akkurat de var blitt forespurt om å være med i gruppa, at dette ved siden av de generelle kriteriene om å være leder og profesjonsutøver, også inkluderte de to kriteriene om at jeg (eller min nære kollega) opplevde dem som svært trygge og reflekterte i sine profesjoner, og at de alle tidligere hadde vist at de turte å si meg i mot i faglige diskusjoner.

---

Etter det andre møtet i fokusgruppen kjente jeg på en økende avstand i gruppen på grunn av at jeg ikke hadde klart å lytte med et åpent sinn, åpent hjerte eller åpen vilje til deres refleksjoner og tanker rundt min nye innsikt etter første møte. Jeg bestemte meg derfor for å sende dem et brev hvor jeg delte min erkjennelse om nettopp dette, at jeg ikke hadde klart å «walk the talk», og at jeg beklagde dette. Dette var noe alle deltakerne sa de satte stor pris på, og som tok oss tilbake igjen i en nær og tillitsfull atmosfære i det 3. møte som bar preg av mye mer refleksjon, undring og interesse i hverandres annerledeshet.

## 6.2 Egen rolle

Som forsker går man alltid inn i et prosjekt med en forforståelse, dette innebærer blant annet vår teoretiske kunnskap, våre praktiske ferdigheter og vår personlige kompetanse. Denne forforståelsen farger så hva man ser i datamaterialet. Det farger både det man ser etter og hva man tolker ut av det. Et fenomen kan ikke tre frem uavhengig av forskerens forforståelse og teoretiske antakelser. Forforståelse ses i hermeneutikken som en forutsetning for menneskets forståelse og kunnskapsutvikling (Alvesson og Sköldberg i Johansson, 2016).

Forforståelsen kan virke begrensende, men ved en bevisst og kritisk holdning til egen forforståelse, kan forforståelsen virke som en døråpner og en tilrettelegger i møte med et fenomen. Og på den måten vil datamaterialet kunne gi ny forståelse, som igjen vil påvirke forforståelsen, og som igjen legger føringer for det videre arbeidet med analysen av datamaterialet.

Jeg begynte det første møtet med gruppen med å dele min forforståelse av fenomenet. Her fortalte jeg hva jeg selv la i begrepet krenkelser, og hvilken motivasjon jeg hadde for å utforske nettopp dette fenomenet. Jeg tok opp at jeg ofte kan virke veldig overbevist og snakke i svart- hvitt termer, men at ønsket mitt for denne gruppen var at de ikke var et ekko-kammer for mine egne overbevisninger, men i stedet utfordret meg. Jeg gav tydelig uttrykk for at jeg selv ønsket å lære noe av prosessen og få ny innsikt, og at en forutsetning for det var at de våget å si meg i mot når de ikke var enige med meg.

---

*Vi møter ikke verden forutsetningsløst og en forsker møter heller ikke sitt forskningsobjekt forutsetningsløst (Johansson, 2016).*

At vi ikke møter våre informanter forutsetningsløst, fordrer at vi hele tiden er bevisst vår egen rolle. Hvis ikke er det fare for at vi ender opp med å speile vårt eget i den andre, i stedet for å tone oss inn på den andre (Aubert og Bakke, 2008, s.125). Dette forsøkte jeg å ta høyde for ved at jeg i starten av hvert fokusgruppemøte satte av tid til at hver deltaker kunne dele egne tanker, refleksjoner og innsikter som hadde vokst frem i dem siden forrige møte, samtidig som jeg gjorde det samme. På den måten forsøkte jeg å skape en felles forståelsesramme for hvor vi var og ivareta intersubjektiviteten.

Man må finne balanse mellom engasjement for og involvering i fenomenet og en mer distansert og analytisk holdning. Slik at den hermeneutiske prosessen blir en bevegelse mellom nærhet og distanse og mellom ønsket om å forstå og ønske om å forklare (Rønholt et al i Johansson, 2016). Dette førte til at jeg hele tiden sjekket ut i min kommunikasjon om jeg hadde forstått dem riktig. Når du sier det, mener du da at...? Gjennom å høre på din historie, lurer jeg på om dette kan bety ... Vi snakket også om viktigheten av å lytte hverandre ut, og at vi gav hverandre tid til å la fortellingene og refleksjonene synke inn ved å tillate stillhet og tid til ettertanke.

## 6.3 Etiske problemstillinger

Birch et al. i Kvale og Brinkmann (2014) peker på at det på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med og først dykke inn i menneskers privatliv for deretter å legge beskrivelsene ut i det offentlige rom, krever at vi er etisk bevisste vårt ansvar. Intensjonen ved å bruke en fenomenologisk tilnærming er jo å få tilgang til informantenes egne opplevelser og erfaringer, men likevel er det vår fortolkning av dem som presenteres i våre resultater (Kvale og Brinkmann, 2014). En viktig etisk problemstilling blir dermed hvordan vi som forskere kan ivareta informantenes livsverden, samtidig som vi benytter oss av deres fortellinger til å svare på vår problemstilling. Hvordan sikrer vi oss at våre fortolkninger ikke diskvalifiserer informantenes egen forståelse av virkeligheten?

---

For meg har det derfor vært svært viktig å hele tiden være bevisst på å innta det Skjervheim kaller en deltaker rolle i relasjonen, hvor jeg hele tiden har delt av mine egne tanker, erfaringer og kunnskap, og med en holdning om at dette er påstander og ikke faktum. Det er en mulighet for at jeg kan ta feil, at jeg bare ser deler i stedet for helhet, eller at jeg ikke har et kyndig nok blikk til å fullt ut forstår det jeg ser.

Det er også viktig å ha klart for seg at min endelige tekst ikke har som mål å diskvalifisere andres virkeligheter, men at min forståelse av fenomenet, på lik linje med andres forståelse av fenomenet kan bidra til en flerperspektivitet og dypere forståelse av fenomenet krenkelser i asymmetriske relasjoner.

Det har også vært viktig for meg å ta hensyn til at det kan være anstrengende både for deltakerne og meg som forsker å få innsikt i de «funnene» som gjøres underveis, når denne innsikten betyr at man ser sin egen praksis på både godt og vondt. Det kan hende man oppdager at praksisen man har, kanskje ikke alltid er god nok, og bør endres. Det blir derfor viktig med et vennlig skråblikk til hverandre og seg selv, hvor man har en atmosfære som er preget av trygghet og omtanke for hverandre.

Dette var også grunnlag for at vi i gruppen avtalte at vi hadde taushetsplikt overfor hverandre på det som kom frem i gruppa. Historiene vi delte med hverandre her skulle ikke fortelles videre, men var noe som ble i mellom oss.

I tillegg har jeg i mine resultater og sitater fra dataen, anonymisert mine informanter slik at de ikke skal være identifiserbare. Det er med vilje at de er kalt informant A,B,C,D og E, og ikke med for eksempel sin profesjon, som ville gjort de mer identifiserbare.

En siste etisk problemstilling jeg ønsker å løfte frem er deltakelsen i gruppen. I følge Aase og Fossåskaret (2015) forutsetter deltaking frivillighet. For å ivareta denne frivilligheten ble deltakerne selv i forkant forespurt om de ønsket å delta i gruppen, og de ble også informert om at de hadde mulighet for å trekke seg underveis i prosjektet hvis det skulle være ønskelig. Til tross for denne frivilligheten må jeg ta høyde for at de også kunne kjenne på en form for frivillig tvang om å delta i gruppen, spesielt de jeg allerede hadde en relasjon med i forkant. Denne relasjonen kan ha ført til at de kjente på et press om å delta i gruppen, og også gjort det vanskelig for dem og eventuelt trekke seg underveis i prosessen hvis de skulle hatt lyst til det. Også antallet i gruppen, 5 stk, kan ha vært med



---

å påføre en opplevelse av frivillig tvang, ved at de tenkte prosjektet ville bli sårbart hvis de trakk seg.

## 6.4 Oppsummering av kapittel 6

Jeg har i dette kapittelet tatt for meg oppgavens troverdighet ved å se på oppgavens validitet og reliabilitet. Jeg har løftet frem at deltakerne flere ganger gav uttrykk for at de opplevde gruppen som en god plass å være, hvor de kjente seg trygge og kunne være ærlige i sine historier. Videre har jeg tatt for meg egen rolle og hvordan det har påvirket resultatene. Jeg har vist til hvordan jeg har forsøkt å hele tiden være bevisst egen (for)forståelse, og viktigheten av å sjekke ut dette i kommunikasjonen.

Avslutningsvis har jeg tatt for meg ulike etiske problemstillinger jeg har måtte forholde meg til gjennom denne masteroppgaven og hvordan jeg har håndtert disse.

## 7.0 Sammenfatning og konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var at jeg gjennom mitt virke som tverrfaglig veileder, i formelle og uformelle samtaler med ledere, så en tendens til at den utvida bruken av begrepet krenkelser i dagens samfunn førte til at mange ledere hadde en opplevelse av et innskrenket handlingsrom, og en følelse av å være handlingslammet til tider i leder -ledet relasjonen. De kjente på sitt etiske ansvar i møte med den andre, og kjente på et gap mellom ønsket praksis og virkelighetens praksis.

Dette gav meg motivasjon for å forsøke å få en større forståelse av fenomenet krenkelser og da spesielt i den asymmetriske relasjonen leder - ledet. For å se om jeg gjennom min masteroppgave kunne være med å bidra til at lederne opplevde at deres handlingsrom ble utvidet, i stedet for innskrenket i møte med begrepet.

Videre fant jeg en faglig motivasjon gjennom opplevelsen av at det etiske samspillet mellom leder og ledet, kan se ut til å ha havnet i en slags blindsoner innenfor både

---

ledelsesforskningen og lederutdanningen. Ledelsesforskningen rundt begrepet krenkelser har først og fremst handlet om direkte lovbrudd som mobbing, trakassering og negativ sosial dominans. Mens det er skrevet og forsket lite omkring mindre krenkelser som ikke er direkte brudd på lover og regler, men som kan sies mer å være opp til fortolkning og bruk av skjønn. Og det er i møte med disse krenkelsene at lederne opplevde en innskrenking av sitt handlingsrom.

Formålet med oppgaven har vært at oppgaven skal kunne brukes av ledere som et tankeredskap som løfter frem hvilke forutsetninger som gjelder og på den måten gi oss mer å reflektere over (resultatene), mer å reflektere med (metoden) og mer å reflektere ut fra (helheten). Dette har også gitt seg utslag i et mer formidlingspreget språk, enn hva som gjerne er forventet i en masteroppgave.

**Problemstillingen jeg har jobbet utifra er:**

*Med utgangspunkt i ledere fra offentlig sektor sine egne fortellinger fra praksis, hvilke forutsetninger er det som gjelder når krenkelser som ikke nødvendigvis er lovstridige, men åpne for fortolkning og skjønn, finner sted i den asymmetriske relasjonen leder -ledet?*

Gjennom ledernes egne fortellinger ønsket jeg å få en forståelse av hvor disse krenkelsene skjedde, hvordan de skjedde og hvorfor de skjedde. Og på den måten kunne oppnå en dypere forståelse av fenomenet, og få frem en abstrakt og allmenn innsikt i fenomenet, som kan være til hjelp for ledere som ønsker å utforske mulige «blinde punkt» i egen lederadferd.

For å søke svar på prosjektets problemstilling og forskningsspørsmål ble det valgt en kvalitativ tilnærming, hvor data ble samlet inn gjennom samtaler og refleksjoner i en fokusgruppe. Fokusgruppen besto av ledere fra ulike felt innenfor offentlig sektor, med det til felles at de alle hadde en profesjonsutdannelse i bunn.

Ved å sette sammen ulike profesjoner fra ulike virksomheter, var tanken at jeg ville få tilgang til et mangfold av kompetanse og erfaringer, samt et mangfold av kulturer i form av både organisasjonskultur og profesjonskultur. Det ville gi en større mulighet for å få tak i flere perspektiver enn hvis jeg valgte ledere fra samme virksomhet eller samme

---

profesjon. Det ble også tatt hensyn til flerperspektivitet i form av kjønn og fartstid som ledere.

Metoden tar utgangspunkt i Otto Scharmers versjon for handlingsforskning bedre kjent som Teori U. Dette er en metode som ivaretar flerperspektiviteten ved å binde sammen både 1., 2. og 3. personsperspektivet i forskningen. Denne metoden ble også brukt videre i den videre behandlingen av de innsamlede data i form av datareduksjon og analyse. Dette er en krevende metode, som krever mye av den som forsker. Som Scharmer peker på holder det ikke med den vanlige måten å analysere og undersøke på, som vil si at vi møter våre data med et åpent sinn. I tillegg trenger vi et åpent hjerte og en åpen vilje. Dette er et finere aspekt for observasjon og kunnskap (Scharmer, 2011, s.22). Denne formen er tidkrevende og krever at vi finner rom for å nullstille og om dirigere vår oppmerksomhet. Vi må undersøke våre egne opplevelser og tankeprosesser på en klarere, mer gjennomsiiktig og grundig måte. Vi må stole på sansene våre, observasjonene våre og vår egen oppfattelse.

Deretter må vi følge kjeden av observasjoner hele veien tilbake til dens opprinnelse, nøyaktig på samme måte som den fenomenologiske metoden (Scharmer, 2011, s.39). Og på den måten og gi slipp på vår gamle forståelse slik at ny erkjennelse kan vokse frem.

Teori U er ikke en lineær og mekanisk prosess, men kan mer ses på som en støpeform. Som Scharmer sier må vi danse med situasjonen vi står i. Man danser med det som omgir en, og med det som oppstår innenfra hele tiden. Man danser altså i takt med alle bevegelsene i Uen samtidig og ikke etter hverandre (Scharmer, 2011, s.52). Dager, uker og måneder er brukt med opptakene fra fokusgruppen på øret, med bøker om etiske teorier i hånda og med en konfrontasjon av egen forforståelse og virkelighet i ensomme turer i skog og mark.

I ettertid vil jeg si at det har vært en enormt krevende metode både i form av tid og personlig innsats, og det har vært tider underveis i prosessen jeg har ønsket at jeg ikke hadde begitt meg ut på denne metoden. Men når jeg nå sitter her med et ferdig produkt, er jeg svært glad for at jeg sto løpet ut i metoden, og ikke hoppet av underveis og gikk for enklere løsninger. Alt i alt vil jeg si at metoden har vært svært anvendbar, om enn krevende, og at den ut fra formålet til prosjektet og i besvarelsen av prosjektets

---

problemstilling har fungert svært tilfredsstillende. Jeg opplever at metoden har vært med å ivareta kompleksiteten i fenomenet, og gitt en mulighet for helt ny erkjennelse og innsikt. På den måten håper jeg at den også lever opp til sitt formål om å kunne brukes av ledere som et tankeredskap, ikke som en oppskrift eller såkalt «best practise» på hva man skal si eller gjøre, men som et utgangspunkt for at ledere kan få tak i sin egen U-prosess. Og på den måten vende tilbake til praksis og virke med ny kraft.

Som teoretiske perspektiv har jeg valgt ulike og motsetningsfylte perspektiv innenfor etisk teori. Det har vært svært spennende å utvide min egen teoretiske kompetanse på feltet, som har gitt meg en ny og dypere forståelse. Møtet med nærhetsetikken, som for meg var et helt nytt etisk perspektiv, fant jeg spesielt interessant og nyttig når jeg skulle lytte til 3. personspektivet. Det har også vært interessant å se på hvilken måte profesjonsetikken hjelper oss å opprettholde en distanse i tillegg til nærhet i relasjonen til den andre. Det har gjort meg nysgjerrig på om vi også innenfor ledelsesfaget burde forsøke å utforme en form for profesjonsetikk, og om dette i det hele tatt er mulig. Gjennom resultatene i denne oppgaven ser jeg iallfall at det kan se ut som at en profesjonsetikk og større fokus på etikken i både utdanning og praksis, hjelper oss til å ha en mer objektiv forståelse av begrepet krenkelser, jamfør observasjonen vist til i punkt 4.1, som viste at de hadde en annerledes opplevelse av begrepet krenkelser når de snakket med «profesjonshatten» enn når de snakket med «lederhatten». Det var først og fremst i historiene fra leder-ledet relasjonen at de opplevde et innskrenket handlingsrom og en frykt for å krenke den andre. Selv om historiene deres med «profesjonshatten» tok for seg større og mer inngripende handlinger i den andres liv, reflekterte deres historier her et større mot til å stå i ubehaget og gjøre det rette.

I leder-ledet relasjonen, viste mine resultater at krenkelsene først og fremst finner sted i samtaler vi gruer oss til å ta. Det kan se ut som om vi da fylles så mye av oss selv, at vi lettere mister den andre av syne. Vi mister en treledda relasjon, hvor vi møtes som to subjekter omkring en felles sak. I stedet møtes vi i en to ledda relasjon hvor minst en av partene er omgjort til et objekt, og sak og person ses på som en og samme ting.

Selve objektiviseringen kan se ut til å skje på to ulike måter, og dette kan skje både bevisst og ubevisst.

---

Den første måten kan sees på som at vi gjør den andre, den ledete, til et objekt. Noen ganger gjør vi det bevisst, og vi kan da se ut til å drives av en teleologisk etikk som setter menneskeverdet til side, og sier at målet helliger middelet. Så lenge vi jobber mot et godt mål, kan vi tillate oss det meste i møte med den andre. Denne objektiviseringen kan også skje ubevisst, og bærer da ofte preg av at man har stivnet i en form for «erfarings-hermeneutikk». Man kan se på det som om vår forforståelse, våre gamle mønstre og erfaringer har satt sitt preg på relasjonen. Vi møter ikke den andre lenger som et likeverdig subjekt som vi sammen skal utforske en sak med. I stedet møter man den andre som et objekt, i form av for eksempel en vanskelig ansatt, en skjør ansatt, en hissig ansatt e.l. Dette påvirker så igjen vår tillit og vår villighet til å gi slipp på kontrollen i møtet med den andre. I stedet for å være sårbare, blir vi kontrollerende. I stedet for å ha tillit, har vi mistillit. I stedet for å se på det den andre sier som en påstand, ser vi på det som fakta.

Den andre formen for objektivisering jeg la merke til i historiene deres, var der de gjorde seg selv om til et objekt i relasjonen. Mens den første måten for objektivisering var et forventet funn, var denne måten for objektivisering en helt ny erkjennelse og innsikt for meg. Det skjedde ved at de oppgav sin egen subjektivitet og gjorde seg selv om til et redskap for den andre. De gav ikke motstand, de snakket den andre mer eller mindre etter munnen og de delte ikke sin egen virkelighetsforståelse med den andre. På den måten kan man gjerne si at man forstyrrer gjensidigheten i møte, ved at den andre ekskluderes fra fellesskapet som er etablert. Vi frarøver den andre muligheten for å ta del i ens egen virkelighet og muligheten for å utvide hens egen verden og innta en videre horisont. Og til tross for at det gjøres i vår streben etter å ikke krenke den andre, i form av å såre den andres følelser, er det kanskje nettopp det vi ender opp med å gjøre. Som Løgstrup peker på kaller vi det for godhet, men det er ettergivenhet. Vi kaller det kjærlighet, men det er en kjærlighet som skyr sannheten mellom mennesker som pesten (Løgstrup, 2010, s. 32).

Det siste forskningsspørsmålet var å forsøke besvare hvorfor denne objektiviseringen skjer. Det er et spørsmål som stilles i bunnen av U'en og som fordrer at vi klarer å stilne våre indre stemmer av motstand og at vi klarer å gi slipp på gammel sannhet og forståelse, for å åpne opp for det nye som spirer frem i det vi åpner opp for å lære av fremtiden. Det fordrer at vi i tillegg til å lytte med et åpent sinn og et åpent hjerte, også

---

klarer å lytte med en åpen vilje. Og det jeg kom frem til var at jeg måtte gi slipp på min grunnleggende oppfattelse av fenomenet krenkelser som et subjektivt fenomen. På lik linje med alle de andre i gruppen, hadde jeg lagt til grunn at vi hadde med et subjektivt fenomen å gjøre. Det vil si at det var opp til den andre å definere en episode som krenkende eller ikke. Men det var her mitt blinde punkt var, det var denne forståelsen jeg måtte gi slipp på, for å få et handlingsrom tilbake måtte jeg åpne opp for å se på det mer som et objektivt fenomen. Videre så jeg at det var jo nettopp slik de så på fenomenet når de hadde «profesjonshatten» på seg, og hvor de ikke opplevde å ha et innskrenket handlingsrom. Definerer vi begrepet krenkelser som et subjektivt fenomen, kan det fort føre til at vi definerer krenkelser som en krenkelse av følelser i stedet for en krenkelse av menneskeverdet, slik jeg har lagt til grunn for min forståelse av begrepet i starten av denne oppgaven. Og når vi kan gi slipp på den gamle forståelsen og åpne opp for den nye, er det kanskje nettopp det som skal til for å gi oss motet til å stå i ubehaget. Til å beholde oss selv og den andre som to likeverdige subjekt i møtet med hverandre.

I etterkant av mine forsøk på å besvare forskningsspørsmålene, har jeg presentert hva denne nye erkjennelsen så fordrer av oss videre hvis vi ønsker å oppnå endring. Jeg har løftet frem noen av de overgangene jeg tenker vi må legge til rette for. Jeg har, som Scharmer peker på, forsøkt å komme frem til noe av det vi må gi slipp på for å kunne åpne opp for en ny og forbedret praksis, og vil gjerne kunne kalles for en konklusjon.

Det hele begynner med at vi må gi slipp på kontrollen og åpne opp for sårbarheten. Hvor sårbarhet ikke er det samme som svakhet, men heller det motsatte. Det er mot til å være ærlig og oppriktig. Mot til å møte den andre med en åpen tillit som ikke forventer noe tilbake. Mot til å la både vår egen og den andres virkelighetsforståelse gjøres gjeldende. Mot til å stå i ubehaget som kanskje kommer når vi ikke lenger forsøker å kontrollere den andres reaksjon ved å objektivisere enten seg selv eller den andre i relasjonen. Men opprettholder en treledda relasjon hvor vi inntar rollen som deltaker, fremfor rollen som tilskuer. Mot til å se på både ens egne og den andres utsagn som påstander som er åpne for utforskning, fremfor å se på de som faktum.

Videre har jeg forsøkt å sette lys på hva som hindrer oss i oppnå disse overgangene. Jeg har pekt på både indre og ytre motstand vi møter, og som gjør at det ikke alltid er like lett å gjøre i praksis det vi sier i teorien. Men muligheten ligger der i oss selv. Det gjelder å

---

stilne sine indre stemmer av motstand, gi slipp på frykten og stole på at gjennom å hele tiden bevare både den andre og seg selv som et subjekt i møtet, gjennom å opprettholde en treledda relasjon, krenker jeg ikke den andre. Det er mulig jeg må yte motstand, det er mulig den andre reagerer med sterke emosjoner som sinne eller tristhet, men det er ikke opp til meg å bestemme hvordan den andre skal reagere. Jeg må tåle å stå i ubehaget, i form av å la både den andre og meg selv være tilstede i relasjonen som to likeverdige subjekt som sammen utforsker en felles sak.

Avslutningsvis i oppgaven har jeg tatt for meg oppgavens troverdighet, i form av å se på validitet og reliabilitet perspektivet, innvirkning av egen rolle i forskningen og etiske problemstillinger jeg har måtte ta hensyn til.

Jeg opplever at oppgaven besvarer den gitte problemstillingen tilfredsstillende, og lever tilfredsstillende opp til formålet om å kunne fungere som et tankeredskap for ledere som ønsker å starte sin egen U-prosess. Selv om empirien er innhentet fra ledere i offentlig sektor, mener jeg at resultatene også kan ha betydning og interesse utover denne konteksten. Dette innebærer at leseren kan oppleve det som leses som parallelle erfaringer, og i forlengelsen tilpasser kunnskapen som løftes frem til egen situasjon (Postholm, 2013).

Ved at oppgaven tar for seg både hvem jeg blir i møtet med den andre, og hvem jeg lar den andre bli i møtet med meg, løfter den frem to perspektiv som er grunnleggende å utforske når vi ønsker å se på det etiske samspillet mellom leder og ledet. På den måten håper jeg at den kan gi ledere en opplevelse av et utvidet handlingsrom, og mot til å stå i ubehaget og tørre å lede, også i de samtalene de gruer seg til å ta.

---

## 8.0 Litteraturliste

- Aubert, A. M., OG Bakke, I. M. (2008). *Utvikling av relasjonskompetanse: nøkler til forståelse og rom for læring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Barbosa da Silva (Red.). (2006). *Etikk og menneskesyn i helsetjeneste og sosialt arbeid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Blennberger, E. (2013). *Bemötandets etik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Brown, B. (2014). *Uperfekt : våg å vise hvem du er*. Oslo: Cappelen Damm.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Christensen, T. (Red.). (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christoffersen, S. A. (Red.). (2005). *Profesjonsetikk : om etiske perspektiver i arbeidet med mennesker*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Damsgaard, H. L. (2014). *Den profesjonelle sosialarbeider* (1.utg. 3.opplag). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Eide, S. B., Sævareid, H. I., Aasland, D. G., Grelland, H. H., og Kristiansen, A. (2008). *Til den andres beste : en bok om veiledningens etikk*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S., Glasø, L. og Nielsen, M.B. (2008). Mobbing i arbeidslivet; en litteraturoverikt. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 2008(03), 308-317. Hentet fra: [https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_noart0800425745&=&=&=&=&=&=&=&=&=&context=PC&vid=UBIS&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any,contains,arbeidsliv%20og%20mobbing&mode=Basic](https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_noart0800425745&=&=&=&=&=&=&=&=&=&context=PC&vid=UBIS&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,arbeidsliv%20og%20mobbing&mode=Basic)
- Einarsen, S., og Skogstad, A. (Red.). (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eikeland, O. og Finsrud, H. D. (Red.). (1995). *Research in action : Forskning og handling : søkelys på aksjonsforskning* (Vol. 1). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Fløistad, G. (1999). *Kunsten å omgås hverandre : en bok om ledelse, bedriftskultur og etikk* (2. utg. 3.opplag). Oslo:Gyldendal Norsk Forlag.
- Foss, B. (2012). *Ledelse : en bevegelse i ansvar og kjærlighet*. Åbo: Åbo Akademi University Press
- Gadamer, H.G. (2003). *Truth and method*. New York: Continuum.



- 
- Gule, L. (2018, 26. april) Å være krenket og å være såret er ikke det samme. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/kultur/a-vaere-krenket-og-a-vaere-saret-er-ikke-det-samme/69744475>.
- Henriksen, J.-O. og Vetlesen, A. J. (2007). *Nærhet og distanse : grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hjort, K., Kristiansen, A. og Barkholt, N.C. (Red.). (2018) *Profesjonsetikk. Velferdsarbeid for og med mennesker*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse : en tekstsamling*. København: Hans Reitzel.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring : innføring i metode for helse- og sosialfagene* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jensen, P., & Ulleberg, I. (2011). *Mellom ordene : kommunikasjon i profesjonell praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Johansson, K. (2016) Mellom hermeneutikk og fenomenologi - et essay i vitenskapsteori. *Musikkterapi*, 2016 (2). Hentet fra <https://www.musikkterapi.no/2-2016/2017/1/19/mellom-hermeneutikk-og-fenomenologi-et-essay-i-vitenskapsteori>.
- Kaldal, I. (2014). *Tøft å tåle : når sjefen trakasserer - hva gjør vi da?* Oslo: Res publica.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? : organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. 4.opplag). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, Vol. 2(4), 34-46. Hentet fra: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uis.no/ehost/detail/detail?vid=0&sid=89ba5623-aab9-4a60-9551-5de06969833c%40sessionmgr101&bdata=JnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=16473285&db=sih>.
- Løgstrup, K. E. (2010). *Den etiske fordring* (4. utg.). Århus: Klim.
- Løgstrup, K. E. (2014). *Etiske begreber og problemer* (3. utg.). Aarhus: Klim.
- McGuirk, J., & Methi, J. S. (Red.). (2015). *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Norges institusjon for menneskerettigheter (u.å). *Menneskerettighetene*. Hentet fra <https://www.nhri.no/menneskerettighetene/>.

- 
- Petzold, H. (2008). *Integrativ supervisjon og organisasjonsutvikling*. Oslo: Conflux forlag.
- Postholm, M. B. (2007). *Forsk med! : lærere og forskere i læringsarbeid*. Oslo: Damm.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M.B. (2013). Klasseledelse i ungdomsskolen – Fire læreres meninger og opplevelser. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 2013(2), 127-140. Hentet fra: [https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/npt/2013/02/klasseledelse\\_i\\_ungdomsskolen\\_-\\_fire\\_lreres\\_meninger\\_og\\_op](https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/npt/2013/02/klasseledelse_i_ungdomsskolen_-_fire_lreres_meninger_og_op)
- Regjeringen. (2018, 4.september). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scharmer, C. O. (2011). *Teori U : lederskap som åpner fremtiden : mot en ny sosial teknologi - presencing*. Hinnerup: Ankerhus.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Skjervheim, H. (2000). *Objektivismen - og studiet av mennesket*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tanggaard, P., & Nordland, D. (2016). *Prosesslederboka : lær å lede gode prosesser og møter*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Taylor, F. W. (2006). *Prinsippene for vitenskapelig arbeidsledelse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Thornquist, E. (2009). *Kommunikasjon : teoretiske perspektiver på praksis i helsetjenesten* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Utdanningsforbundet. (u.å). *Lærerprofesjonens etiske plattform*. Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/larerhverdagen/profesjonsetikk/om-profesjonsetikk/larerprofesjonens-etiske-plattform/>.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience : human science for an action sensitive pedagogy*. Albany, N.Y: State University of New York Press.
- Wiese, E. og Stenersen Hovdenak, S. (2017). Fronesis: veien til profesjonell lærerutdanning? *Uniped*, Vol.40, 170-184. Hentet fra: <https://doaj.org/article/f401319dee6449e9bb587e8b5980a4a3>.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

---

Østrem, S. (2007). Barnehagen som læringsarena - realisering av tanken om anerkjennelse. *Nordic Studies in Education*, 2007(03), 277-290. Hentet fra [https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/np/2007/03/barnehagen\\_som\\_leringsarena\\_-\\_realisering\\_av\\_tanken\\_om\\_anerkjennelse](https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/np/2007/03/barnehagen_som_leringsarena_-_realisering_av_tanken_om_anerkjennelse).

Aase, T. H., og Fossåskaret, E. (2015). *Skapte virkeligheter : kvalitativt orientert metode* (2. utg. 2.opplag). Oslo: Universitetsforlaget.

## 9.0 Vedlegg

1. <u>Samtykke erklæring.</u>	s. 84
2. <u>Arbeidsskisser for fokusgruppemøtene</u>	s. 86
3. <u>Det europeiske etiske regelverket for politiet.</u>	s. 87
4. <u>Lærerprofesjonens etiske plattform.</u>	s. 88
5. <u>Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere.</u>	s. 90

---

# Deltakelse i forskningsprosjektet/masteroppgaven

## "Med makt til å krenke"

Du er invitert til å delta i et forskningsprosjekt/masteroppgaven «Med makt til å krenke». I dette skrivet får du informasjon om formålet til prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Hovedmålet med prosjektet er å utforske begrepet krenkelser, og se på mulighetene for å utvikle og teste ut et trenings og opplæringsprogram innenfor temaet krenkelser i asymmetriske relasjoner. Opplegget skal kunne brukes på tvers av profesjoner, der man har det til felles at man jobber profesjonelt med folk, og hvor man ser på lederrollen spesielt. Innenfor ledelsesforskningen kan man gjerne si at dette med krenkelser har havnet i en slags blindsoner, da ledelse i utgangspunktet blir oppfattet som en målrettet og rasjonell aktivitet, som skal skape effektivitet og lønnsomhet til virksomhetene. Temaet krenkelser berøres mer indirekte gjennom ulike tema og tilnærminger i ledelsesforskningen, og jeg ønsker derfor å sette temaet krenkelser i sentrum og forske direkte på det.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet/masteroppgaven?

Masteroppgaven skrives av Gunn Brigitte Danielsen, student ved master i endringsledelse på UiS. Veileder er Øystein Hatteland, 1. amanuensis ved det samfunnsvitenskaplige fakultet på UiS.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil bli deltaker i en fokusgruppe på 5 personer, i tillegg til undertegnede som fungerer som fasilitator. Fokusgruppen er satt sammen av ulike profesjonsutøvere, som også har en lederstilling i sin virksomhet. Gruppen er representert med følgende profesjoner: lege, sykepleier, politi, fengselsbetjent og lærer. Det legges opp til 3 samlinger á 120 min hver gang.

---

I møtene vil dere bli invitert til å reflektere og dele tanker rundt temaet krenkelser, både i rollen som profesjonsutøver og i rollen som leder. Dere vil også bli invitert til å reflektere og dele tanker omkring selve trenings og opplæringsopplegget som vi evt. vil gå gjennom.

I alle møtene vil det bli benyttet lydopptaker og skrevet notater underveis. Disse vil kun bli brukt til arbeid med masteroppgaven og vil bli slettet når prosjektet er avsluttet 17. juni 2019.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet og du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å trekke deg underveis.

### **Ditt personvern**

Det vil ikke samles inn noen personopplysninger om deg. Det gis et muntlig samtykke til deltakelse i prosjektet. Samtykket gjelder deltakelse i fokusgruppe og at informasjonen som kommer frem her kan brukes i prosjektet «Med makt til å krenke». Alle informanter vil bli anonymisert og vil ikke kunne identifiseres i det skriftlige materiale.

Januar 2019

Gunn Brigitte Danielsen

Masterstudent Endringsledelse

Universitetet i Stavanger

---

## **ARBEIDSSKISSE: 1. FOKUSGRUPPEMØTE**

1. Presentasjon av prosjektet
2. Forventningsavklaring
3. Hva betyr begrepet krenkelser for deg? Kan du forklare gjennom historier fra praksis?
4. Profesjonsrollen og lederrollen
5. Er det noen kjennetegn for når krenkelser skjer som er felles på tvers av profesjoner og roller?
6. Hva er evt forskjellig?

## **ARBEIDSSKISSE: 2. FOKUSGRUPPEMØTE**

1. Runden, hvordan opplevde de første møte, og hva har skjedd med dem siden sist?
2. Kort presentasjon av teori U og hvordan man lytter med et åpent sinn, åpent hjerte og åpen vilje.
3. Er det antydninger til ulike menneskesyn? humanistisk vs. ikke humanistisk menneskesyn (profesjonsrollen - lederrollen). Hva tenker de om det?
4. Kan de dele flere historier fra lederrollen - for å utforske videre hva som kjennetegner «den vanskelige samtalen»

## **ARBEIDSSKISSE: 3. FOKUSGRUPPEMØTE**

1. Runden, hvordan opplevde de forrige møte, brevet de fikk fra meg i etterkant og hva har skjedd med dem siden sist?
2. Hva tenker de om at krenkelser ikke er et subjektivt fenomen, men mer et objektivt fenomen?
3. Hva er det som skal til for «å tørre og lede»?
4. Hva er det som hindrer dem?



Dokumentet kan lastes ned på:

[https://www.phs.no/Documents/4\\_Forskning/](https://www.phs.no/Documents/4_Forskning/)

Det%20europeisk%20etiske%20regelverket%20for%20politiet.pdf?epslanguage=no



---

# Lærerprofesjonens etiske plattform

Vi er én profesjon av barnehagelærere, lærere og ledere i barnehage og skole. Vårt samfunnsmandat er å fremme barnehagebarn og elevers læring, utvikling og dannelse. Våre verdier, holdninger og handlinger påvirker dem vi arbeider for og med. Plattformen er et felles grunnlag for å videreutvikle lærerprofesjonens etiske bevissthet. Alle barnehagelærere, lærere og ledere har et ansvar for å handle i samsvar med plattformens verdier og prinsipper.

---

## Lærerprofesjonens grunnleggende verdier

---

### Menneskeverd og menneskerettigheter

Vårt arbeid bygger på verdier og prinsipper nedfelt i universelle menneskerettigheter, spesielt FNs konvensjon om barnets rettigheter. Disse rettighetene skal fremmes og forsvares i barnehage og skole. Menneskeverdets ukrenkelighet, den enkeltes frihet og behovet for trygghet og omsorg er grunnleggende.

### Respekt og likeverd

Den enkeltes egenart og personlige integritet fordrer respekt. Det skal ikke forekomme noen form for undertrykkelse, indoktrinering eller fordomsfulle vurderinger. Alle barnehagebarn og elever har rett til medvirkning. De skal ha frihet til å treffe egne valg innenfor fellesskapets rammer.

### Profesjonell integritet

Etisk bevissthet og høy faglighet er kjernen i lærerprofesjonens integritet og avgjørende for å skape gode vilkår for lek, læring og dannelse. Vår metodefrihet og profesjonelle skjønnsutøvelse gir oss et særlig ansvar for å være åpne om de faglige og pedagogiske valgene vi gjør. Samfunnet skal ha tillit til at vi bruker vår autonomi på en etisk forsvarlig måte.

### Personvern

Overholdelse av taushetsplikt og opplysningsplikt er avgjørende i vårt arbeid. Alle har rett til personvern. Personopplysninger skal forvaltes på måter som verner om barnehagebarn, elever, foresatte og kollegers integritet og verdighet. Mulighetene for elektronisk informasjons-spredning krever særlig kritisk årvåkenhet.



---

## Lærerprofesjonens etiske ansvar

---

### I møte med barnehagebarn, elever og foresatte

Vi har ansvaret for tillitsfull samhandling med dem vi jobber for og med. Vår lojalitet ligger hos barnehagebarn og elever for å fremme deres beste. Sannferdig formidling av kunnskap og faglig god tilrettelegging er avgjørende.

#### Barnehagelærere, lærere og ledere:

- fremmer alle barnehagebarn og elevers muligheter for lek, læring og danning
- arbeider for å være faglig og pedagogisk oppdatert
- er omsorgsfulle og bevisste makten en har i kraft av rolle og posisjon
- er faglig funderte og etisk reflekterte i arbeidet med vurdering
- fremmer likestilling og likeverd
- møter barnehagebarn, elever og foresatte med respekt
- griper inn og verner barnehagebarn og elever mot krenkelser, uavhengig av hvem det er som utfører dem
- møter kritikk med åpenhet og faglige argumenter

### For arbeidsplassen

Vi er kunnskapsrike, ansvarlige og tilstedeværende voksne i barnehagebarn og elevers liv. Som kollegium har vi et felles ansvar for å utvikle et godt utdanningstilbud og for å fremme og videreutvikle vår profesjonalitet.

#### Kollegiet:

- tar initiativ til etisk refleksjon og dialog med alle ansatte på arbeidsplassene
- samarbeider om å videreutvikle kunnskaper, ferdigheter og etisk dømmekraft, både internt og i samspill med utdannings- og forskningsmiljøer

- skaper og deltar i en positiv samhandlingskultur der alles synspunkter lyttes til og tas på alvor
- er lojale mot egen institusjons mål og retningslinjer så langt disse samsvarer med samfunnsmandatet og vår profesjonsetiske plattform
- arbeider i åpenhet og tilrettelegger for innsyn fra berørte parter
- respekterer andres kompetanse og erkjenner grensene for egen faglighet
- støtter og tar medansvar når kolleger møter særlige utfordringer i arbeidet
- tar ansvar for å finne gode løsninger, og om nødvendig varsle, når det oppdages kritikkverdige forhold på arbeidsplassen

### For barnehage og skole som samfunnsinstitusjoner

Vi er forpliktet på verdiene i barnehagen og skolens samfunnsmandat, slik disse gjennomdemokratiske vedtak er nedfelt i lov- og planverk. Den enkelte barnehagelærer, lærer og leder deler profesjonens ansvar for å fremme barnehagen og skolens formål.

#### Profesjonen:

- viser mot og målbærer tydelig samfunnsmandatet
- bruker ytringsfriheten og deltar aktivt på faglige og utdanningspolitiske arenaer
- står imot press fra aktører som vil gjøre barnehagebarn og elever til midler for sine mål
- tar ansvar for å varsle når rammevilkår skaper faglig og etisk uforsvarlige tilstander
- tilstreber godt samarbeid, uten at vi påtar oss oppgaver som tilhører andre profesjoners fag- og kompetansefelt
- går ikke på akkord med verdiene i samfunnsmandatet, vårt kunnskapsgrunnlag eller lærerprofesjonens etiske plattform

**Barnehagelærere, lærere og ledere er forpliktet på denne plattformen og kan aldri unndra seg sitt profesjonelle ansvar.**



# Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere

ICNs etiske regler

Dokumentet kan lastes ned på:

<https://www.nsf.no/Content/2182990/seefile>