



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: HOTELLEDELSE Y-VEI	OPPGAVEN ER SKREVVET INNEN FØLGENDE FAGOMRÅDE: FILOSOFI OG LEDELSE ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? (NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)
TITTEL: ULIKE SYN PÅ LEDELSE – KRISTISK BELYST.	
ENGELSK TITTEL: DIFFERENT VIEWS ON LEADERSHIP – A CRITICAL ANALYSIS.	

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	
6151	247248	EDEL RØNNAUG NUMMESTAD	

Ulike syn på ledelse – *Kritisk belyst.*



Universitetet
i Stavanger

Bachelorpoogave, 20 studiepoeng

Hotelledelse Y-vei

Av Edel Rønnaug Nummestad

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Norsk hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger

MAI 2021

Forord

Med denne bacheloroppgaven avslutter jeg tre år som student ved Norsk Hotellhøgskole. På denne tiden har jeg utviklet meg mye som menneske. Jeg har lært meg selv å kjenne bedre – både på godt og vondt. Jeg takker her alle mine forelesere ved hotellhøgskolen for hjelp jeg har fått, og den kunnskap jeg har fått muligheten til å tilegne meg fra dere.

Jeg er spesielt takknemlig for alle flotte medstudenter som jeg har møtt underveis i studietiden. Det er gjennom dere jeg virkelig har fått muligheten til å utvikle meg som menneske, og anskaffet meg den innsikt jeg har i dag. De har gitt meg rom til å være meg selv, hjulpet meg i mitt personlige liv, heiet på meg, støttet meg og tatt vare på meg.

Det er også naturlig for meg å takke min kjære samboer – som har hatt så veldig tålmodighet med meg, særlig i forbindelse med denne oppgaven. Han har tatt vaktene mine på jobb, hørt meg klage, oppmuntret meg og ikke minst – tatt det største ansvaret rundt oppdragelsen av valpen vår.

Hjertelig takk til min mor som alltid ber for meg slik at jeg bevarer styrken til å fortsette, samtaler med meg om tematikk jeg tar for meg i oppgaven slik at nye ideer dukker opp og alltid tar svarer på telefonen til alle døgnetts tider.

Takk til mine kollegaer som har latt meg holde på med oppgaven på jobb og svart godt på spørsmål jeg har kommet med.

Sist, men slett ikke minst, min fantastiske veileder – Bjørn Olav Roaldseth – som har vært svært fleksibel med veiledningstimer, hjulpet med rettskriving, gitt meg gode ideer og kommet med innspill. Jeg vil også takke han for inspirerende forelesninger, spesielt i filosofi.

Takk.

Stavanger, 16. mai 2021

Innhold

1. Innledning.....	5
2. Metode.....	6
3. Mangfoldsledelse	7
3.1. Men hva er <i>mangfoldsledelse</i> ?.....	7
3.2. Oppsummerende om mangfoldsledelse	9
4. Fordelt Ledelse.....	10
4.1 Hva innebærer så <i>fordelt ledelse</i> ?.....	10
4.2 Oppsummerende om fordelt ledelse	12
5. Hva vil skje dersom mangfoldsledelse og fordelt ledelse kombineres?.....	12
6. Martin Buber	14
7. Dialogen	16
8. Gjensidig avhengighet.....	17
9. Å møte andre som ens likemann – en utfordring eller en mulighet?	19
9.1 Ærlighet og respekt møter usikkerhet og sårbarhet	20
10. Selvutvikling	21
11. Oppsummering	22
Litteraturliste	24

1. Innledning

Substantivet *ledelse* kommer av verbet *lede* – som kort og greit betyr *å styre, å føre*. Vi kan også forklare det med *å få noe til å gå* – som for eksempel å få en bedrift til å gå, til å fungere. Det finnes flere ulike måter å utføre denne oppgaven på, alt etter som hva som skal oppnås med lederskapet. Måten en leder velger å styre eller å føre på, vil da naturligvis bli analysert blant andre. Noen vil kanskje ha en positiv oppfatning av lederstilen, og andre kan mene at det ikke er en rett måte å føre på.

Jeg erfarer at ledelse i næringslivet ofte blir ansett som en teknikk – altså noe man utøver uavhengig av hvem man er. Det å være menneske er noe som ikke diskuteres ofte nok, det er til og med elementer ved dette som er tabubelagt å prate om. Er det slik at hvem som helst som har tatt en form for lederutdanning er i stand til å lede? Hvem vi er som mennesker og hvordan vi lykkes som ledere må vel ha en sammenheng – hvem som helst kan vel ikke lede?

Med denne oppgaven ønsker jeg å forstå hvorfor det er så mange forskjellige meninger om hva godt lederskap er. Videre søker jeg etter svar på om det finnes en ideal måte å lede på for størst mulig påvirkningskraft, og innflytelse på medarbeiderne. Jeg vil naturligvis også prøve å forstå hvilken betydning mellommenneskelige faktorer har for et effektivt lederskap. Årsaken til at jeg interesserer meg for nettopp tankene omkring hva godt lederskap er, er at jeg selv i fremtiden ønsker å gå foran som et godt eksempel og hjelpe andre til å nå sine mål.

Det er skrevet side opp og side ned om hva ledelse er, så det er mye litteratur å velge i. Jeg har valgt å konsentrere meg om det jeg finner å lese i *FILOSOFI OG LEDELSE*. Besvarelsen på denne oppgaven beskrives som filosofisk, og åpner med en presentasjon av artiklene *Mangfoldsledelse* og *Fordelt ledelse* av henholdsvis forskerne Tone Therese Linge og Olga Gjerald – begge for tiden lærere ved Norsk Hotellhøyskole, Universitetet i Stavanger. Artiklene er hentet fra *FILOSOFI OG LEDELSE* – en antologi skrevet av lærere ved samme institutt.

Disse to ledelsesformene er interessant å sammenlikne da de begge tar for seg mellommenneskelige relasjoner i stor grad. Dette ble utgangspunktet for resten av refleksjonen omkring tematikken som jeg ønsker en bedre forståelse rundt.

Videre vil oppgaven forsøke seg på en fortolkning av filosofien til Martin Buber (1878-1965). Bubers tankegang blir nemlig veldig aktuell for diskusjonen om hva godt lederskap er. Resten av oppgaven baserer seg nemlig på det – som etter min mening – er de viktigste elementene innenfor Bubers filosofi. Disse elementene er; dialog, gjensidig avhengighet, likeverdighet, respekt, ærlighet, sårbarhet, usikkerhet og selvutvikling. Under refleksjonen rundt disse elementene vil ofte eksempler fra Bibelen bli brukt som forklaring eller forsterking av tanker.

2. Metode

Vi har lært at metode er veien man går for å løse et problem. I denne oppgaven brukes *kvalitativ* metode som er slik jeg har forstått den, en analyserende metode. En analyserende metode er på mange måter hermeneutisk, det vil si, vi prøver å forstå hva andre mener med det de presenterer for oss. Annerledes sagt: å reflektere over det man leser. La meg i en parentes få nevne at; strengt talt så er ikke hermeneutikk en metode - ifølge hermeneutikeren Gadamer (1900-2002).¹ Hvorfor har han en slik oppfatning? Jo, fordi at en metode består av en rekke tankeoperasjoner vi har lært å utføre, og som vi utfører bevisst, etter bestemte regler og en bestemt rekkefølge. La meg presisere dette – å følge en metode er noe jeg lærer å gjøre, for eksempel med utgangspunkt i en lærebok i hypotetisk – deduktiv metode.

Evnen til å forstå er et grunntrekk hos mennesker. Det er nettopp dette som gjør at vi skiller oss ut som art. Det å ha forståelse er noe jeg anser som et privilegium, og derfor velger jeg å ta i bruk dette.

¹ Forelesningsnotater høstsemester 2019.

3. Mangfoldsledelse

Artikkelen av Linge² presenterer hva mangfold på arbeidsplassen innebærer, og hvordan dette kan anvendes til bedriftens eller organisasjonens fordel gjennom praktisering av mangfoldsledelse. Mangfold handler i denne sammenheng om grupper som består av individer med ulike kjennetegn såsom kjønn, alder, kulturell bakgrunn, virkelighetsoppfatning, religion eller atferd. Videre beskriver dette begrepet forskjeller mellom mennesker som kan ha betydning for organisasjonens ytelse, relasjoner på arbeidsplassen og løsning av arbeidsoppgaver.

Denne ulikheten blir følgende antatt å være et potensiale for organisasjoner fordi nytte kan komme ut av at de ansatte gjenspeiler variasjoner i samfunnet. Det beskrives at en sammensatt gruppe medarbeidere med hver sin forståelse har en verdi for den enkelte organisasjon, og gjør den utrustet for bedre å kunne forstå ulike kundegrupper og samarbeidspartnere. Begrepet «normalarbeidstakeren» blir brukt i denne artikkelen som beskrivelse av et standardisert syn på arbeidstakeren, hvor det faktum at mennesker er mangfoldige og unike ikke tas i betraktning. Mangfoldsledelse handler videre om å utvikle en organisasjonskultur hvor mangfold er noe som blir sett på som en ressurs, og følgelig ta hensyn til individuelle forskjeller iblant de ansatte. Ofte er det sånn at mangfold lønner seg, og dette ligger som regel til grunn for argumenter for mangfoldsledelse. Derfor, hvis en ønsker å dra nytte av mangfold, så må en eliminere det standardiserte synet på den individuelle arbeidstaker.

3.1. Men hva er *mangfoldsledelse*?

Det å strategisk planlegge og innføre systemer blir en nødvendighet, for å kunne praktisere ledelse av ansatte hvor mangfold blir sett på som potensiale. Dette for å få utbytte av potensialet som ligger i mangfold og minimere de mulige ulempene. Vi ser at det er mye arbeid som ligger bak en vellykket utnyttelse av mangfold. Dette arbeidet er noe som er helt frivillig for organisasjoner. Derfor finnes

² Linge (2016:188-206)

det flere argumenter for hvorfor det blir sett på som viktig med mangfoldsledelse. Denne formen for ledelse kan tas i bruk i ulike organisasjoner og har også mange tilnærmelser. Fokuset i argumentene for mangfold på arbeidsplassen dreier seg ofte om likestilling og/eller lønnsomhet, med mange faktorer innenfor denne tematikken.

Mangfoldsledelse handler om hvordan mangfold på en arbeidsplass begripes og er til stede, og om inkludering. Det er ikke nødvendigvis slik at det ved mangfold skapes en inkluderende arbeidsplass og et godt arbeidsmiljø. Dette må skapes gjennom god mangfoldsledelse.

Her kommer forskeren Linge til problemer som kan oppstå når det gjelder mangfold. Og når oppstår de? Linge svarer at problemene oppstår ofte når det er snakk om hvordan inkludering og mangfoldsledelse utføres rent praktisk, og gjerne når det gjelder diskriminering. Bak mangfoldsledelse ligger nemlig en god del forberedelser eller tiltak som blant annet dreier seg om å inkludere minoriteter og å motvirke diskriminering på arbeidsplassen. Som eksempler på disse tiltakene er kvalifisering av minoritetsansatte gjennom opplæring, tilrettelegging av arbeidsplass ut ifra kulturelle behov, utfordre rasistiske holdninger og å bekjempe diskriminering ved bruk av handling og konsekvens. Disse handlingene krever også oppfølging og vedlikehold. Dette for å ha et bærekraftig mangfold på arbeidsplassen.

Hotellindustrien blir presentert som en bransje som består av mye kulturelt mangfold, og studier viser at dårlig ledelse av mangfold kan få konsekvenser for tilfredshet og produktivitet på jobben. I artikkelen blir det lagt frem eksempler på dette, blant annet fra forskerens egen studie som undersøkte «hvilke kommunikasjonsaspekter ansatte og ledere så på som viktige for inkludering og deltakelse i både formelle og uformelle prosesser på arbeidsplassen».³ I Linges forskning ble det tydelig at det ikke ble praktisert noe bevisst mangfoldsledelse, noe som skapte problemer i arbeidsmiljø innad i avdelinger.

³ Ibid.,197

Ønsket med mangfold er jo i utgangspunktet å forbedre tilfredshet og produktivitet på arbeidsplassen. Videre presenteres kommunikasjon og kultur som viktige temaer når det gjelder å kunne skape trygghet, medbestemmelse, et godt samhold og dermed øke motivasjonen hos de ansatte til fordel for bedriften.

3.2. Oppsummerende om mangfoldsledelse

Fortolkningen av denne artikkelen være at mangfoldsledelse, gjennom ledelse og strategisk planlegging, handler om å legge til rette for inkludering og deltakelse for *alle* på arbeidsplassen. Mangfold kan brukes som ressurs for en bedrift, dersom det er ønskelig, men da må ledere ha god kompetanse når det gjelder mangfold og hvilke utfordringer og utbytter som finnes her.

I *mangfoldsledelse* var et nyansert syn på den «vanlige» arbeidstakeren et kriterium til ledelsen. I dette ligger det at alle mennesker er unike, mangfoldige, har ulik bakgrunn og forutsetninger. Dette er elementer som vi har iboende i oss. Vi kan ikke observere menneskers indre. Ved å samle disse ulike menneskene i en gruppe, legger dette grunnlaget for at store ting skjer. Jeg tenker at jeg som individ har et eller annet å lære fra hvert eneste annet individ (menneske) som finnes i denne verden. Følgelig vil jeg mene at utsagnet «ulikhet som potensiale» har noe for seg.

Vi kan finne flere teorier som bygger opp under denne påstanden. Samtidig vil jeg her gjøre oppmerksom på at det er elementer i Linges artikkel som også beskriver hva dette potensialet innebærer.

Vi kan ikke nødvendigvis observere mangfold på en arbeidsplass, men det eksisterer. Jeg antar at det alltid eksisterer mangfold der hvor vi finner flere enn en person, fordi alle er så unike. Mangfoldsledelse er en frivillig aktivitet for organisasjoner, men det er også svært krevende og omstendelig. Fordelen er at med god praktisering av dette finnes det store muligheter for fremgang i organisasjoner. Her kommer forskjellen mellom «å ha» mangfold og «å bruke» mangfold.

4. Fordelt Ledelse

I denne artikkelen presenterer forskeren Gjerald⁴ en annen form for ledelse, hvor tanken er at det å lede er en aktivitet som flere personer gjør sammen. Det virker som om denne formen for ledelse utfordrer en del menneskers syn på ledelse, hvor det er kun en utpekt leder som har alt ansvar når det gjelder lederskapet. Dette kan være fordi fordelt ledelse er et relativt nytt syn på ledelse, og fenomenet blir til og med beskrevet som revolusjonerende i artikkelen. Videre blir det fortalt at i den siste tiden har vi endret tankegangen rundt ledelse, hvor det hevdes at det som skaper ledelse, er de som følger etter lederen eller lederne. Denne tankegangen sier med andre ord – som det også nevnes i artikkelen – at noen blir sett på som ledere og andre ikke.

Det er visstnok flere måter å fordele ledelse på, og fenomenet blir beskrevet på flere måter. Eksempler på ulike måter som fenomenet beskrives som i denne artikkelen; *konsept som beskriver hvordan ledelse praktiseres på gruppenivå, en tilstand av kollektiv innflytelse, og en prosess for fordeling av innflytelse mellom individer med mål om å skape en alternativ kilde til lederskap.*⁵

4.1 Hva innebærer så fordelt ledelse?

Fordelt ledelse innebærer at medarbeiderne fordeler ansvar seg imellom fremfor at lederen delegerer det til enkeltpersoner. Dette oppfordrer de ansatte til deltakelse som kan føre til følelsen av å være inkludert. Videre blir det antatt at *ledelse* blir til gjennom samspillet mellom leder og ansatt.

Forskeren trekker frem leder-medarbeider relasjoner, og hvor varierte disse kan være. Gjerald påpeker hvordan vi mennesker er forskjellige og har ulikt syn på hva en god eller dårlig ledelse er, noe som gjelder både lederen selv og medarbeiderne. Videre tilsier dette at det ville by på utfordringer om *fordelt ledelse* hadde oppstått i en gruppe hvor medlemmene hadde ulik tankegang

⁴ Gjerald (2016:178-187)

⁵ Ibid., 181

omkring lederskap. Fordelt ledelse begynner der hvor lederen lar de ansatte ta del i ledelsesprosessene og følgelig gir de større myndighet.

Forfatteren utpeker videre Douglas McGregor, som hevder at de fleste arbeidstakere iboende er ærlige og egentlig er motivert til å gjøre det som er best for organisasjonen. Når man ser på det slik, er medarbeideren klar for større myndighet.

Så støter vi på noe som heter «*Tjenende lederskap*». Hva er så det?

«Tjenende lederskap» innebærer å forstå etterfølgeres ønsker og behov, for så å forsøke å oppfylle eller møte disse på en etisk og sosialt ansvarlig måte. En tjener-leder behøver visstnok ikke være selve lederen, men dette kan være medarbeidere på hvilket som helst organisasjonsnivå. Hvert medlem av organisasjonen kan dermed ha stor innflytelse og verdi i gruppen de er medlem i.

Det å være leder og det å være etterfølger blir beskrevet som to sider av samme sak. Det betyr at disse to elementene er avhengig av hverandre, for å utføre en god jobb. Ledelse blir sett på som en sosial prosess som vektlegges i fenomenet postheroisk lederskap. Dette fenomenet beskrives som en mindre hierarkisk leder-etterfølger-interaksjon, der ledelse heller er en dynamisk kollektiv aktivitet. Denne formen for ledelse legger rammene for kollektiv læring og felles forståelse ved at ledelsesutøvelsen er en felles aktivitet.

Det å utvikle *fordelt ledelse* og ansattes evne til å lede seg selv tar tid, og det er samtidig elementært at de ansatte er engasjert på arbeidsplassen. Hvis de ansattes engasjement er nødvendig og ønskelig, kan fordelt ledelse gagne bedriften. Dette henger sammen med det nivået av innovasjon og kreativitet som behøves, fordi dette får grobunn ved *fordelt ledelse*. Behovet for fordelt ledelse vil derfor være større i noen bransjer og mindre i andre.

Fordelt ledelse skal ikke erstatte tradisjonell ledelse, men det blir en kombinasjon av begge deler. Den utpekte lederen må være pådriveren, for at selvledelse utøves i de ulike organisasjonsnivåene og er en viktig kilde til inspirasjon for medlemmene.

4.2 Oppsummerende om fordelt ledelse

I Fordelt ledelse tar Gjerald for seg en del av tematikken rundt ulike syn på ledelse, hovedsakelig det at noen blir sett på som ledere, og andre ikke. Videre ble jeg overrasket over hvor mye medarbeideren selv påvirker lederskapet i fordelt ledelse. Også tanken om at ledelse blir til gjennom samspillet mellom leder og ansatt – er det noe helt spesielt med. Det blir lagt frem på denne måten; Det å være leder og det å være etterfølger, det er to sider av samme sak.⁶ Dette er absolutt noe jeg ønsker å analysere grundigere: at lederen og medarbeideren(e) kan jobbe sammen og utvikle en felles *forståelse*.

Når ledelse blir distribuert mellom flere enn bare lederen, så betyr medarbeiderne like mye for ledelsesprosessen som lederen selv.⁷ Dette innebærer at medarbeiderne får ta del i beslutningsprosesser, får økt ansvar, tilgang på relevant informasjon og generelt sett større påvirkningskraft og myndighet på arbeidsplassen – dette kaller Linge for inkludering: «... *følelsen av å være en del av et arbeidsfellesskap sammen med kollegaer, å få tilgang til relevant informasjon, og å kunne delta i sentrale beslutningsprosesser som kan bety noe for ens egen arbeidssituasjon.*»⁸ Det jeg ønsker å komme frem til her, er at jeg har en tanke om at *mangfoldsledelse* og *fordelt ledelse* på en måte burde gå an å knytte sammen, og at det ville vært en god kombinasjon.

5. Hva vil skje dersom mangfoldsledelse og fordelt ledelse kombineres?

Her møter jeg et problem; mangfold i en gruppe innebærer at det finnes ulike oppfatninger og *forståelser* i gruppen. I artikkelen om *Fordelt ledelse* blir det nevnt at dette fenomenet ikke kan oppstå i grupper der medlemmene har ulike kognitive modeller, for hva som utgjør lederskap, men bare dimensjoner av fordelt ledelse kan inkluderes.⁹ Dette utfordret min ide om at disse to

⁶ Ibid., 183

⁷ Ibid., 180

⁸ Linge, 192

⁹ Gjerald, 180

ledelsesformene er som skapt for hverandre. På en annen side vil jo dette si at det skal kunne være mulig å utvikle felles mentale modeller i en gruppe. Det vil jo naturligvis oppstå uenigheter i en gruppe, men det bør jo kunne gå an å komme til en felles forståelse gjennom *dialog*. Så har vi jo også *etikken* og *moralen*. Dersom det oppstår uenighet, kan vel etikk og moral bli verktøy, for å til slutt ta en beslutning dersom *medlemmene i gruppen ikke kommer til enighet?*

Noe jeg fant svært fascinerende i artikkelen om Fordelt ledelse er «... *de fleste arbeidstakere er iboende ærlige og egentlig motivert til å gjøre det som er rett for organisasjonen. Slik sett er medarbeideren klar for å håndtere oppgaver som ellers kun ville bli håndtert av toppledelsen*».¹⁰

Dette ble for meg løsningen på problemet. Det at arbeidstakeren som regel av natur er til å stole på, burde være godt nok for toppledelsen. Da kan man vel ha tillit til at dersom det oppstår uenigheter i gruppene, vil de bruke en fornuftig måte å komme til enighet om en beslutning på.

Jeg lener meg kanskje mer inn mot *fordelt ledelse* fremfor mangfoldsledelse, men allikevel må det eksistere en bevissthet i fordelt ledelse om at det eksisterer mangfold i alle grupper og team. Derfor kan det være viktig å inkludere mangfoldsledelse. Felles for de to ledelsesformene er helt klart nødvendigheten av gode mellommenneskelige relasjoner.

Når det gjelder mangfoldsledelse, er jeg ikke så opptatt av observerbare forskjeller som utgjør mangfold, men heller de uobserverbare ulikheter som vi mennesker har. På grunn av dette blir mellommenneskelige relasjoner, identitet, verdier, etikk og moral noen viktige elementer.

En ting jeg virkelig sitter igjen med og husker etter å ha lest om fordelt ledelse, er det Gjerard sier om at vi er gjensidig avhengig av hverandre, for å gjøre en god jobb. En leder er ikke en leder dersom han eller hun ikke har noen å lede, og en etterfølger må ha noen å følge etter, for å kalle seg dette. Jeg tenker mye på alle elementene som jobber sammen bare for at vi i det hele tatt eksisterer. Hvordan hvert eneste element i naturen er gjensidig avhengig av et annet, for å kunne overleve. Vi mennesker

¹⁰ Ibid., 182

er avhengig av hverandre for å kunne utvikle oss. Helt fra den dagen vi kommer til verden, eksisterer gjensidig avhengighet. Det er et så fint og skjønt system. Men dette er kanskje ikke alltid noe man husker på, særlig ikke på arbeidsplassen. Å øke bevisstheten om at leder og medarbeider er avhengig av hverandre på arbeidsplassen, kunne kanskje bidratt til felles forståelser i og med at det er mulig å se på hverandre som likemenn.

6. Martin Buber

Den Jødiske filosofen og forfatter av boken *Jeg og Du*, Martin Buber (1878-1965), kan bidra på mange områder innenfor ledelse. Hans menneskesyn er svært interessant. Filosofien tar for seg hvordan vi mennesker møter hverandre og omgivelsene våre i to grunnord. Grunnordene kommer i ordpar, *Jeg-Du* og *Jeg-Det*¹¹. *Jeg* 'et i de to ordparene har ulik betydning etter som det sies *Du* eller *Det*. Buber forklarer det blant annet på følgende måte «Grunnordet *Jeg-Du* kan bare sies med hele vårt vesen. Grunnordet *Jeg-Det* kan aldri sies med hele vårt vesen.»¹² Dette kan tolkes som at møtet mellom et *Jeg* og et *Du* er preget av gjensidig respekt, nærvær og ærlighet, mens møtet mellom et *Jeg* og et *Det* derimot er preget av distanse og objektivisering. Disse to grunnord mente Buber at angår alle mennesker.

Videre sier Buber at «Det finnes ikke noe *Jeg* i og for seg, men bare det *Jeg* som hører til grunnordet *Jeg - Du* og det *Jeg* som hører til grunnordet *Jeg-Det*.»¹³ Dette kan forstås som at mennesket til enhver tid enten forholder seg til *Du* eller *Det*, eller som Buber selv kaller det; *Du* 'ets rike og *Det* 'ets rike.¹⁴ Å befinne seg enten i *Du* 'ets eller *Det* 'ets rike vil, etter som jeg har forstått, bety å enten ha med et annet menneske å gjøre hvor det eksisterer gjensidig respekt og avhengighet, eller å

¹¹ Martin Buber (1992:5)

¹² Ibid., 6

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

ha med alt annet å gjøre. Buber mener at det lønner seg å oppholde seg mest mulig i *Du'ets* rike, altså livet med menneskene. Møter med andre mennesker kan være verdifulle og utbytterike dersom man i møtet befinner seg i et *Jeg-Du* forhold. I disse møtene er det ulikheten mellom menneskene som gjør at det er mulig å lære, berike og utfordre hverandres syn på samtlige områder. Dette gjøres gjennom dialogen, hvor man skaper forståelse gjennom samtale.

Med andre ord mener Buber at alle mennesker alltid forholder seg til noen andre eller noe annet. *Jeg-Du* relasjonen representerer møtet mellom menneskene som er preget av ærlighet og gjensidig respekt. *Jeg-Det* relasjonen representerer relasjonen mennesker har til alt annet, såsom ønsker, observasjoner, følelser, ting eller tanker. Det å møtes i en *Jeg-Det* relasjon innebærer at vi objektiverer mennesket vi møter. La meg utdype dette: objektivering i denne sammenheng kan blant annet bety å behandle mennesket som en gjenstand eller et middel for ens egen agenda og målsettinger, uten respekt for dette menneskets verdi, synspunkt eller ståsted. Ofte hender det at vi i mellommenneskelige relasjoner møtes i en *Jeg-Det* relasjon, og spesielt innenfor ledelsesfeltet kan dette være en utfordring i en hektisk hverdag. Dette begrunner jeg med at det er mange eksempler rundt om i verden hvor ledere ikke behandler sine medarbeidere bra, og nettopp dette fenomenet er jo til og med inkludert i filmer og tv-serier. Et eksempel på en *jeg-det*-relasjon mellom leder og ansatt er når de ser på hverandre som midler for penger.

Jeg-Du relasjonen derimot, vil være den mest gunstige i mellommenneskelige forhold. Denne relasjonen påvirker oss mest som mennesker. Å befinne seg i denne relasjonsformen er forutsetningen for gjensidig berikelse. I møtet mellom *Jeg* og *Du* må det være en ulikhet mellom *Jeg' et* og *Du' et*, slik at de da i en gjensidig utveksling kan utfylle hverandre.¹⁵ Når dette skjer, finner vi to likeverdige parter. Når partene ser hverandre som likeverdige, vil gjensidig respekt være til stede. Fordelt ledelse og mangfoldsledelse vil ikke kunne praktiseres dersom det ikke er *Jeg-Du* relasjoner i arbeidsmiljøet.

¹⁵ Roaldseth (2016:272)

7. Dialogen

Som vi nå forstår, er vi nødt til å ta i bruk språket i møte med andre, for å forstå hverandre. Vi tar i bruk språket ved hjelp av samtale. Dialogen har en varierende kvalitet når det er snakk om å komme beriket ut av den - noe som kan avhenge av mange ulike, små faktorer. Hovedsakelig vil kvaliteten variere etter som samtalen er mellom Jeg og Du eller Jeg og Det. Ved hjelp av Bubers tenkning ser jeg at dialogen nøkkelen til menneskelig utvikling – uten dialogen ville det ikke vært noen utvikling.

Roaldseth bruker – etter min mening – en veldig god forklaring på hvorfor dialogen er avgjørende for menneskelig utvikling; «Målet med dialogen er å forstå hvilke holdninger og overbevisninger som utgjør den andres horisont, for på den måten å berike sin egen, og følgelig finne et felles ståsted der horisontene – ideelt sett – smelter sammen. Bare slik er det mulig å oppnå en felles forståelse om «saken», det som er tema for dialogen.»¹⁶ Vi er avhengig av å kunne gi og motta nye innsikter, kunnskap og ideer slik at vi kan reflektere. Dersom jeg ikke forstod svaret jeg fikk av samtalepartneren, men likevel svarer at jeg forstår – da har jeg ikke møtt vedkommende – «*Forståelsen* – mener Marcel – er møtestedet»¹⁷ Partene som tar del i dialogen må henge med og forstå hva den andre sier.

For hvordan skulle det gått uten dialogen? Uten tiltale og gjensvar? Vi ville simpelthen ikke være i stand til å forstå hverandre slik vi gjør i dag. Vi mennesker kommuniserer ved hjelp av språket. Det vil jeg mene er det største forskjellen mellom mennesker og dyr. Det hender at jeg tar meg selv i å tenke følgende tanke i enkelte situasjoner; «Nei, men det burde han/hun ha skjønt!». Dette vil jeg faktisk kalle for en urimelig tanke. For hvordan i all verden skal et annet menneske forstå noe som ikke er blitt fortalt eller uttrykt?

¹⁶ Ibid., 17

¹⁷ Ibid., 28

Det kan ikke forventes at vi mennesker kan lese hverandres tanker. Roaldseth gjenforteller at tenkingen er en indre samtale med sjelen, noe som er mye sitert fra Platon.¹⁸ Derfor har vi utviklet språket, som gjør at vi kan uttrykke våre tanker til andre, og at vi kan endre hverandres tankegang. Vi tenker, vi grubler, men så må vi før eller senere søke etter svar gjennom å spørre. Alt dette tatt i betraktning, vil jeg tørre å påstå at dialogen er vårt aller viktigste redskap. Dette begrunner jeg med at vi som mennesker er avhengig av utvikling. For å utvikle oss trenger vi først hverandre og deretter dialogen.

8. Gjensidig avhengighet

Alle mennesker er forskjellig¹⁹. Hvert eneste menneske er unikt. Alle mennesker har ulike forutsetninger. Følgelig har vi alle noe å lære av hverandre uavhengig av hvem man er. Vi har likevel mye til felles som finnes i oss iboende, som for eksempel evnen til å kjenne godt og ondt. Vi er alle avhengig av hverandre for å overleve gjennom utvikling.

I Bibelen blir menneskekroppen brukt som bilde på gjensidig avhengighet i et felleskap; «For selv om kroppen er en helhet, består den av mange kroppsdelene.»²⁰ Videre står det; «Kroppsdelenes forskjellige funksjoner er avgjørende for at kroppen skal fungere. For dersom hele kroppen var et øye, hvordan skulle vi da kunne høre? Og hvis hele kroppen var et øre, hvor ville det da bli av luktesansen?»²¹

På samme måte er det i et team på arbeidsplassen. Og det er også derfor vi får mangfold, både på grunn av de ulike funksjonene arbeiderne har, og de ulike identitetene som finnes blant dem. «Nå består kroppen av mange lemmer, men samlet er de alle én kropp. Derfor kan ikke øyet se til hånden:

¹⁸ Ibid., 22

¹⁹ Påfølgende kapitler inneholder forfatteren av denne oppgavens egne tanker og meninger.

²⁰ Første Korinterbrev, 12:14

²¹ Ibid., 12:16-20

«Jeg har ikke bruk for deg.» Hodet kan ikke si til føttene: «Jeg har ikke bruk for dere.» Det er de kroppsdelene som gjør minst ut av seg, som ofte er de mest nødvendige. I vår menneskelige tenkning graderer vi kroppsdelene våre og holder noen for å være viktigere enn andre.»²², vi har en tendens til å bruke oss selv som målestokk når vi møter andre. Vi sammenlikner andre med oss selv, og deretter plasserer vi mennesket vi møter i en slags kategori eller boks der hvor vi mener de hører hjemme. Møtet med disse menneskene vil derfor bli preget av hvordan vi har evaluert vedkommende på forhånd. Hvis en bruker seg selv som normalen eller standarden for hvordan mennesket er – vil man få problemer i møtet med andre. Dette fordi vi ikke kommer utenom at alle er forskjellig, og dermed kan ikke vi selv være normalen.

Typisk kan det eksempelvis være å sette funksjonshemmede i slike «båser». Deres ånd er jo ikke påvirket i den forstand av ens funksjonshemming, men fordi de er utenfor normalen blir vi redd for å møte det sårbare eller det som er annerledes enn oss selv. Årsaken til dette tror jeg er usikkerhet i den forstand at vi ikke vet hvordan vi skal møte disse menneskene. Fort begrenser vi andre på grunn av egen usikkerhet for vi er redd for vår egen, og den andres sårbarhet.

Det sies at en ikke skal skue hunden på hårene, eller, ikke døm boken etter omslaget. Hvorfor eksisterer disse ordtakene? Det må da være fordi vi mennesker er fordomsfulle, leter etter feil og dømmer andre. «Vær ikke dømmende mot andre, og de vil heller ikke dømme deg. For du vil selv bli behandlet på samme måte som du behandler andre. Med den standarden du dømmer andre vil du selv bli dømt.»²³ Dersom vi forsøker å legge fra oss dette med kategoriseringen og usikkerheten, vil vi kanskje se etter hvert – gjennom erfaring – at vi ikke har noe å frykte i møte med andre til tross for forskjellighet.

Alle de ansatte har ulike funksjoner som er *nødvendige* for at bedriften skal gå rundt. De ulike funksjonene kan være både synlige, og de kan foregå i bakgrunnen slik at de sjelden blir lagt merke

²² Ibid., 12:20-25

²³ Matteus' Evangelium, 7:1-2

til, men likevel er de *like viktige* – ergo er alle på arbeidsplassen avhengig av hverandre. Igjen, på samme måte er det med lederen og etterfølgerne – det finnes ingen leder uten etterfølgere, ei heller finnes det etterfølgere uten noen å følge. Denne gjensidige avhengigheten mellom lederen og medarbeiderne er følgelig, slik som Gjerald sier det, det som utgjør selve lederskapet.

9. Å møte andre som ens likemann – en utfordring eller en mulighet?

Er det mulig å se på hverandre som likemenn, og møtes i en *Jeg-Du* relasjon med ærlighet og respekt, blant annet på grunn av den gjensidige avhengigheten på arbeidsplassen? Det er kanskje ikke alltid like lett mellom medarbeiderne, men en leder kan dra stor nytte av å ha et *Jeg-Du* forhold til sine medarbeidere. Dette er nesten en nødvendighet for at lederen skal kunne ha tillit blant sine ansatte og dermed ha påvirkningskraft. Evnen til å se på andre som likemenn avhenger nok mye av det enkelte menneskets holdninger, meninger og verdier, eller rettere sagt personlighet.

Forutsetningen for å kunne møte andre mennesker med den samme ærlighet og respekt hver gang vil, etter min mening være evnen man har til å forstå seg selv. Etter å ha blitt gjort kjent med Martin Buber forstår jeg nemlig nå, at forskjellighet mellom partene i et møte, vil være en forutsetning for å være to *likeverdige* parter. Nå kan vi si at *Jeg-Du* relasjonen inneholder to parter som ser hverandre som likemenn – derfor, når dette begrepet blir brukt videre i oppgaven så vet vi hva dette innebærer. I dette møtet må vi også være til stede med hele vårt vesen, noe jeg tolker som at vi ikke må holde tilbake noe av oss selv. Vi må være oss selv – ikke tilsløre noe eller pynte på noe. Dette krever jo en selvbevissthet og da må en kjenne seg selv på godt vondt.

Lederen er den som er utpekt til å styre virksomheten og dermed skal han eller hun fungere som et forbilde eller en veileder for de ansatte. For at de ansatte skal ønske å gjøre sitt beste for at det skal gå godt for bedriften, må det eksistere motivasjon for dette. Det å føle seg trygg og inkludert på arbeidsplassen, med andre ord et godt arbeidsmiljø, kan være en stor bidragsyter her. At lederen møter sine ansatte i *Jeg-Du* relasjonen kan videre legge rammer for godt arbeidsmiljø. Det kan kreve

en god del av lederen å hele tiden møte enhver medarbeider som et *Du*, spesielt en svært stressende arbeidsdag. På en annen side så er det ikke så mye som skal til før et medmenneske føler seg sett og respektert. Kroppsspråket kan fungere vel så godt som språket når det gjelder å anerkjenne andre. Dersom lederen går foran som et forbilde og griper alle muligheter til å møte sine ansatte i relasjonen *Jeg-Du* hver gang, vil det øke sannsynligheten for at dette smitter over på de ansatte, og dermed vil også denne relasjonen eksistere hos medarbeiderne seg imellom.

9.1 Ærlighet og respekt møter usikkerhet og sårbarhet

Møtet mellom to mennesker innebærer ikke alltid gjensidig ærlighet og respekt. Det kan i noen tilfeller finnes ærlighet og respekt hos kun den ene parten, eller det kan hende det ikke eksisterer hos noen av partene i møtet. Å møte et annet menneske med ærlighet og respekt vil være det motsatte av å være falsk i møtet. Det å være ærlig i et møte krever å tale sannhet. Å tale sannhet krever mot, spesielt dersom sannheten tærer på stoltheten.

Hvis vi tenker oss en situasjon med to venner, la oss kalle dem for Kari og Per. De har dratt ned til vannet for å bade. Per hiver seg uti og legger på svøm ut til flytebryggen, men Kari blir igjen på grunt vann. «Kom igjen! Bli med ut til brygga!» roper Per som allerede er godt på vei. «Nei – vannet er for kaldt. Skulle dessuten bare en rask tur uti» får han til svar av Kari. Realiteten her er at Kari rett og slett ikke kan svømme – og det er den sanne grunnen til at hun ikke ville være med til flytebryggen. Dersom Kari hadde lagt til side stoltheten og innrømmet at hun ikke kan svømme, da ville det kanskje finnes en mulighet for å lære seg å svømme denne dagen – eller i nær fremtid.

Essensen i denne lignelsen tas med videre i oppgaven. Blant annet på arbeidsplassen møter både ledere og medarbeidere slike scenarioer. En kan fort vekk havne i en situasjon hvor stoltheten står for fall. Hvorfor ønsker vi så inderlig å forsvare stoltheten vår til tider? Hva er det som gjør at det koster så mye av oss å innrømme feil eller mangler? Jeg tror dette er usikkerhet og sårbarhet som jeg antar eksisterer hos alle mennesker i noen grad.

Jesus sa en gang til disiplene sine da de forsøkte å jage vekk barna som kom til han; «Sannheten er at den som ikke tar imot Guds rike som et lite barn, kan aldri komme inn i det.»²⁴. Barn har åpent sinn. De har ikke ennå utviklet arroganse eller egen agenda. De spør og er vitebegjærlige, noe som gjør at de har lett for å lære. En kan se på et barn når det ikke forstår, i tillegg vil de som regel si ifra dersom det er tilfelle – fremfor å late som de forstår. Ofte er det eksempelvis slik at når en familie immigrerer til et nytt land, så lærer barna språket raskere enn de voksne i familien. Det kan selvfølgelig være andre biologiske forklaringer på dette, men noe psykologisk må jo også være bidragsyter. Det ligger vel kanskje noe i ordtaket som sier «Det er vanskelig å lære en gammel hund nye triks»?

Det å ha et åpent sinn er en egenskap som ledere kan få stor gevinst for. En leder bør være som et barn på de områder beskrevet ovenfor. Egentlig bør alle mennesker det – leder eller ikke. Det handler rett og slett om å være et godt medmenneske. Lederen må høre og forstå sine ansatte, være hensynsfull og samtidig profesjonell. Det er kanskje den største forskjellen mellom å være en god leder og å være et godt menneske – det at en leder i tillegg må opptre profesjonelt.

10. Selvutvikling

«Pass heller på deg selv og ditt eget liv! Når du har ryddet opp hos deg selv, først da vil du se klart nok til at du kan begynne å hjelpe andre.»²⁵ Jeg har også hørt mange ganger at «Du må elske deg selv før du kan elske noen andre», og «Du må kunne lede deg selv før du kan lede andre». I dette ligger vel det å forstå seg selv, kjenne sine egne styrker og svakheter, og å ha et åpent sinn – slik at en kan utvikle seg og stadig bli en bedre versjon av seg selv. Alle mennesker er i selvutvikling, en utvikling av selvet – eller *Jeg 'et*. Vi lærer stadig av våre erfaringer og justerer der etter.

Vi er mennesker, ingen av oss er perfekte. «Mens det er så lett å finne feil – om det så bare er som et lite rusk i øyet hos andre – merker du ikke engang dine egne store feil og problemer, selv om det

²⁴ Lukas Evangelium, 18:17

²⁵ Matteus Evangelium, 7:3-5

er som en bjelke i ditt eget øye. Hvorfor må du påpeke de små tingene som andre gjør feil, mens du selv har alvorlige problemer å jobbe med? Det er falsk oppførsel.»²⁶ – er dette noe de fleste mennesker føler seg truffet av?

Selvutvikling foregår gjennom hele vårt liv og er en naturlig del av livet på jorden. Likevel tror jeg det kan ha noe for seg å være bevisst på selvutvikling – særlig hos en leder. Med dette mener jeg å stadig ønske å forbedre seg – ønske å lære og å utvikle seg for å være et så godt medmenneske som mulig.

11.Oppsummering

Mangfoldsledelse og fordelt ledelse er begge former for ledelse som krever gode mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen for å være bærekraftige og dermed gi utbytte til bedriften. Disse ville gitt stort utbytte, ikke bare innenfor serviceledelse, men også i andre former for ledelse – da de begge legger rammer for godt arbeidsmiljø og inkludering på arbeidsplassen – som igjen fører til økt produktivitet som følge av trivsel og motivasjon blant deltakerne på arbeidsplassen. Jeg forstår nå at begrepet *mangfold* ligger til grunn for de ulike syn på hva god eller dårlig ledelse er, i og med at det i mangfold vil si at vi har ulike forforståelser og tidligere erfaringer. Det virker som at vi ofte ønsker å fremstå på en gitt måte. Dette kan by på utfordringer og faktisk være nedsettende for livskvaliteten. Dette begrunner jeg med å bruke den simple flytebrygge-lignelsen – hvis en setter opp en mur med falske unnskyldninger for å ikke bli avslørt, vil man aldri få hjelp, visdom eller berikelse på det utvalgte området. I Jakobs brev oppfordres vi mennesker til å være ydmyke; «De som er stolte i seg selv, vil gud stå imot, men den ydmyke gir han nåde og hjelp.»²⁷. Slik som gud, møter ikke også vi mennesker hverandre på denne måten?

Hvis vi stadig hadde gjemt oss bak masker for å passe inn i alle typer situasjoner, ville vi til slutt få problemer. Noen ganger føles det kanskje trygt og godt å bruke falskhet for å beskytte seg selv mot

²⁶ Ibid.

²⁷ Jakobs Brev, 4:6

dømmende blikk. Dessverre er det nok slik at de dømmende blikkene vil komme når ens falskhet avsløres. Å tale sannheten krever mot, nettopp fordi sannheten kan være sårbar. Vi må våge å ha et åpent sinn og å være som et sårbart barn. «Den største iblant dere, er den som er de andres tjener. For den som er viktig og stolt i egne øyne, skal ydmykes, men den som er villig til å ydmyke seg selv og ofre seg for andre, den skal Gud løfte opp.»²⁸ Med dette vil jeg påstå at en leder er de andres tjener.

Jeg har nå funnet ut at alle elementene i Bubers *Jeg-Du* filosofi på en eller annen måte møtes i det som kalles for selvutvikling. Dette vil jeg følgelig mene at er det aller viktigste som følger med det å være leder – altså bevissthet rundt selvutvikling hos seg selv, og deretter hos andre.

Peter forklarer at «Å være leder i en menighet er ikke noe man gjør for egen berikelse eller egne ambisjoner, det er noe man gjør ut ifra hjertet.»²⁹ Lederskap skal være noe en har lyst til å gjøre. Når vi gjør noe fra hjertets lyst, blir vi glad. Glede smitter over på andre. Samtidig, når en med oppriktighet ønsker noe positivt med det en gjør, klarer man bedre å formidle gjennom kun seg selv. Dette kan føre til at en blir en inspirasjon for andre og dermed et forbilde. Ledelse fra et motvillig hjerte, derimot, vil føre ingen steds hen.

Jeg synes at alle ledere burde lese boken *FILOSOFI OG LEDELSE* – både de som har vært ledere i mange år, og de som er helt i startfasen av sin utvikling. Om man skal gå mer i dybden av dette teamet ved en senere anledning vil jeg anbefale å ta for seg følgende kapitler i denne boken; *Sannhet og rettferdighet* (kap.10), *Oppdragelse og ledelse* (kap.11), *Mentoring* (kap.16) og *Kultur møter* (kap.19).

²⁸ Matteus' Evangelium, 23:11-12

²⁹ 1. Petersbrev: 5:2

Litteraturliste

Buber, M. (1992) *JEG OG DU* (H. Wergeland, Trans. 2. utg. 8. opplag). Oslo: Cappelen.

Gjerald, O. (2016). Fordelt ledelse. I B.O. Roaldseth (Red.), *FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse* (s.178-187). Stavanger: Hertervig Forlag, Akademisk.

Linge, T. T. (2016). Mangfoldsledelse. I B.O. Roaldseth (Red.), *FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse* (s.188-205). Stavanger: Hertervig Forlag, Akademisk.

Roaldseth, B. O. (2016). Dialogen – i fortid og nåtid. I B.O. Roaldseth (Red.), *FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse* (s.17-30). Stavanger: Hertervig Forlag, Akademisk.

Roaldseth, B. O. (2016). Innledning – Hvorfor dialogen som metode? I B.O. Roaldseth (Red.), *FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse* (s.8-16). Stavanger: Hertervig Forlag, Akademisk.

Roaldseth, B. O. (2016). Martin Bubers dialogfilosofi og ledelse. I B.O. Roaldseth (Red.), *FILOSOFI OG LEDELSE: En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse* (s.267-290). Stavanger: Hertervig Forlag, Akademisk.