



Universitetet  
i Stavanger

KLIKK HER OG SKRIV INN FAKULTET.

**MASTEROPPGAVE**

Studieprogram: E-MBA

Vårsemesteret, 2021

Åpen

Forfatter: Dorrit Vignes

Dorrit Vignes

.....  
(signatur forfatter)

Veileder: Rune Todnem By

Tittel på masteroppgaven:

Ytringsklima og endringsledelse: mot bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringen

Engelsk tittel:

Emneord: Endring, endringsledelse, psykologisk trygghet, dialog,  
dialogisk kommunikasjon, urørlighetssone,  
ytringsklima, kritiske kvalitetsøyeblikk, FN's  
bærekraftsmål, oppdrettsnæring

Sidetall: 56 sider, 16102 ord

+ vedlegg/annet: .....  
3 vedlegg +  
kildereferanser  
.....

Stavanger, 28.05.2021

.....  
dato/år

*«Vi står altså i konflikten mellom en hensynsfullhet som er ettergivenhet, føyelighet og smiger, og en hensynsløshet som på grunn av vår egen livsforståelse blir til press og overgrep. Men selv om man bare fra gang til gang kan finne en skjønnsmessig løsning, kan det likevel anføres prinsipielle betraktninger til veiledning for dette skjønnnet.»*

(K. E. Løgstrup. 1999, s. 98)

## SAMMENDRAG

Denne avhandlingen svarer på spørsmålet *hvordan ytringsklima bidra til endringsledelsesprosessen?* Videre har avhandlingen to mål:

- *Teoretisk:* designe og presentere modell som knytter ytringsklima, dialog og etikk sammen til støtte for suksessfull endringsledelse
- *Praktisk:* Undersøke ytringsklimaet rundt bærekraftig utvikling i en bedrift i oppdrettsnæringen for å bedre forstå muligheter og begrensinger for suksessfull endringsledelse

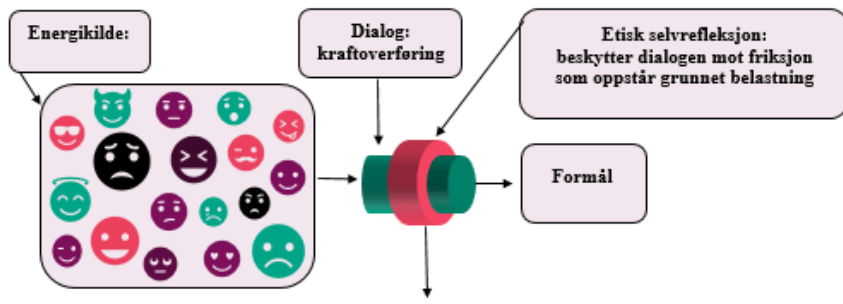
Avhandlingen hører til innenfor det fenomenologiske paradigmet, har en praktisk, filosofisk tilnærming og har aksjonslæring som metodologi. Følgende setning fra O'Brien (2018, s. 158) ble utslagsgivende for valg av kontekst:

*“Directly recognizing and engaging people as agents of change can drastically speed up lowcarbon transformation processes because everyone is part of a system, and everyone has a sphere of influence”*

Denne setningen utfordret og skapte refleksjon; hvilke systemer er jeg del av? Hvor har jeg en innflytelsessfære? Konteksten for avhandlingen ble derfor bærekraftig utvikling i oppdrettsnæring, som er bransjen jeg jobber i.

Som del av analysen av datamaterialet vokste ytringslagermodellen frem. Den øverste delen av modellen illustrer at ledelse er den kollektive streben etter å oppfylle formål (*telos*) (By, 2021,s.1). Videre viser modellen hvordan etisk selvrefleksjon beskytter dialogen, som er nødvendig for å muliggjøre endringsledelse.

Funn i analysen viser at organisasjonen som undersøkes generelt sett har et godt ytringsklima rundt samtalen om bærekraftig utvikling. Videre bør organisasjonen stadig ha et fokus på å ha et ytringsklima som gjør det normalt og akseptabelt å kritisere moralske nøytralitetsforsøk åpent. Det foreligger datamateriale som organisasjonen kan jobbe videre med. Videre ligger det også et potensiale i å videreutvikle ytringslagermodellen.



## FORORD

Våren 2019 tok eg *Endringsleing* som siste fag på EMBAen før masteravhandlinga skulle skrivast. Inn i faget hadde eg med meg perspektivet på leing frå faget *Lederskap og mestring*; effektivt leiarskap handler om å forstå situasjonen ein er i og disponere tida si mellom handlingar som er retta mot oppgåver, relasjonar og endring. Første dag fekk me utdelt følgande eksamensoppgåve frå Rune Todnem By:

*«Kva angår vellykka organisasjonsendring må fokuset på leing flyttas frå leing lik person til leing lik hensikt og prosess. Diskuter».*

Oppgåva skapte for meg det sosialpsykologen Leon Festinger kaller kognitiv dissonans; den ubehagelege kjensla ein får når kunnskap ein har ikkje stemmer overeins med ny kunnskap. Faget til By gav meg ei ny forståing av kva leing djupast sett handler om; *den kollektive streben etter å oppfylle formål*. Den kognitive dissonansen gav etter kvart slepp då desse to ulike perspektiva ikkje slår einannan i hjel. Likevel set perspektiva ulike retningar for kva ein gjer merksemd til innanfor forskning på leing. Som del av eksamensoppgåva til By skulle me også skrive eit refleksjonsnotat. I notatet mitt skreiv eg;

*«Eg skulle ønske at me brukte meir tid i klassen på å diskutere korleis me kan komme dit By meiner verda og organisasjonar bør være. Korleis kan ein ta i bruk kunnskap om gruppeprosess for å løyse klimautfordringane? [...] Og korleis kan ein være engasjert for ei sak og samstundes lytte og justere oss for andre sine perspektiver?»*

Denne avhandlinga vil forsøke å gjere noko av dette. Dialogisk kommunikasjon er svaret på korleies være engasjert for ei sak og samstundes være open for andres perspektiver. Vidare gjev eit *teleologisk syn* på verda ein rett til å hevde at nokon handlingar er betre enn ande. Til sist fører eit *godt yringsklima* oss nærare i å løyse problema verda vår har. Konteksten for oppgåva er bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringa: Likevel håper eg oppgåva kan være til inspirasjon og kanskje aller mest til ettertanke og refleksjon over kva du som lesar tenker leing handler om, kva hensikten med liva våre er og korleis ein kan nytte etisk refleksjon og dialogisk kommunikasjon når nokon ønsker endring i saker og situasjoner som er prega av etiske dilemma og motstridande interesser. Og til sist; å respektere urørlighetssona til mennesker vi møter og kjenne til, og ha ei passande urørlighetssone sjølv, slik at ein skaper eit godt yringsklima der ein er. Eg skriv vi, for dette er noko eg strevar med å praktisere sjølv.

Å lese akademisk litteratur innebærer å opne ein ny panduras boks for kvar artikkel eller bok ein les. I arbeid med ei masteroppgåve må ein difor på eit tidspunkt stoppe å lese ny litteratur som dukker opp, og begynne å bearbeide teorien ein har funne. Eg hadde kome til dette punktet då namnet K. E. Løgstrup til stadighet dukka opp. Til sist vart eg så nyfiken at eg bestilte boka *Den etiske fordring* frå 1956. Det viste seg at Løgstrup er ein kjent filosof og teolog, både innanfor deler av kristne samanhenger og ikkje minst gjennom profesjonsetikken. Eg vart begeinstra av det eg las og samstundes forundra og sur; korleis kunne eg ha høyrte så mange kristne talar, gått fleire år på kristne skular, tatt årsstudium og fordjuping i KRL, utan å ha fått med meg dette mennesket? Hadde eg ikkje fulgt godt nok med? Eller hadde ikkje Løgstrup blitt løfta fram i dei samanhengane eg hadde vanka i? Truleg er det ei blanding av begge to.

Løgstrup tok eit oppgjær med samtidas teologar ved at han ikkje ville gå med på at det finst ein spesifikk kristen etikk. Han meinte at ein må kunne snakke om etikk, utan å gå vegen om Gud. Han ville heller ikkje gje ein eintydig definisjon på kva rette handlingar er. Dette er kanskje grunnen til at han ikkje har vore så viktig i enkelte kristne samanhengar, då etikken hans ikkje automatisk kan nyttas til å legitimere bestemte normer og reglar. Men Løgstrup sparka ikkje berre mot teologane. Han handsama også den moderne tids tenkemåte som eit filosofisk problem og hevda at alt ikkje er relativt. Nokre handlingar er meir etisk rette enn andre. Løgstrup ville ikkje gje ein eintydig definisjon på kva rette handlingar er. Likevel gjev han ei retning i den *etiske fordring* i det han seier at me må ta hensyn til at me har einannans liv i våre hender. Dette er ein måte å snakke om etikk og moral på som er inkluderande uavhengig av tru og bakgrunn, men som unngår at alt vert relativt og fritt for grenser og meining. Løgstrups etikk står dermed godt til Kvalnes sitt arbeid, som masteroppgåva låner forskningsspørsmål frå og til Bys definisjon av leiing, som denne avhandlinga bygger på.

I ei av dei første førelesingane på studiet sa Aslaug Mikkelsen at det er mange som gjer både jobb og karrierebytter i løpet av studieløpet. Eg tenkte ikkje over at dette var meg. 3,5 år seinare set eg i ny jobb i en heilt annan bransje enn då seg starta på studiet, ny sivil status, busett på heimstaden og har til og med bytta tilbake til barndommens målform. Så mange klisjar at eg ikkje kan anna enn å le.

Gjennom desse åra på studiet er det mange som fortener ei takk. Dyktige føreleserar på UiS, og godt støtteapparat med studentadministrasjon. Rune må i denne samanhengen takkast spesielt. Du har lært meg mykje!

Takk også til to arbeidsgjeverar som har gitt meg rom for å studere. NMSU i starten av studiet. Til noverande arbeidsgjevaren vil eg rette ei stor takk for at eg har fått lov til å være ein såkalla sokratisk klegg. Takk også til kollegaer som velvillig har stilt opp som informantar og til kollegaer med sin praktiske bakgrunn gav meg inspirasjon til ytringslagermodellen.

Avslutningsvis vil eg takke gode vener som har heia på meg og helde ut med utallige snapchat-meldingar med ymse humor. Takk også til mor, far, Kåre, Oddvar og Even som på ulike og uvurderlege måte har støtta meg i ulike etappar av prosessen. Aller sist vil eg takke Erle og Ane for at de er dei fine jentene dykk er. Eg set dykk høgare enn alt og gler meg til å feire at mor endeleg er ferdig meg skulearbeidet.

Dorrit,

Finnøy, 28. mai 2021

## Innhold

1. INTRODUKSJON .....	4
1.1 Forskningsspørsmål .....	4
1.2 Høyt konfliktnivå lite egnet som ramme for endring .....	4
1.3 Definisjon av sentrale begreper .....	5
1.3.1 Dialogisk kommunikasjon .....	5
1.3.2 Etisk refleksjon .....	6
1.3.3 Ytringsklima .....	6
1.3.4 Ledelse og endring .....	6
1.4 Kontekst: bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringen .....	6
1.5 Kommentar til valg av kontekst .....	8
1.6 Avgrensninger .....	8
1.7 Mål for avhandlingen .....	9
1.8 Oppsummering .....	10
2. TEORI .....	11
2.1 Introduksjon .....	11
2.2 Etisk refleksjon er felles ansvar .....	11
2.3 Mer om etikk .....	12
2.4 Mer om ledelse .....	12
2.5 Mer om Løgstrup .....	14
2.6 Mer om dialog .....	15
2.7 Mer om ytringsklima .....	16
2.8 Ytringslagermodellen .....	18
2.9 Oppsummering .....	21
3. METODE .....	22
3.1 Introduksjon .....	22



3.2	Paradigme: fenomenologisk .....	22
3.3	Metodologi: aksjonslæring .....	23
3.4	Metode: kvalitative intervjuer.....	24
3.5	Induktiv slutning .....	25
3.6	Pilotstudie: test av verktøy.....	25
3.6.1	Om spørreskjemaet.....	25
3.6.2	Om spørsmålene.....	26
3.6.3	Test av verktøy.....	28
3.7	Valg av informanter.....	28
3.8	Analyse .....	29
3.8.1	Kommentar til dannelse av modell.....	29
3.9	Gyldighet og pålitelighet .....	30
3.10	Etiske hensyn.....	30
3.10.1	Unngå å skaffe informasjon som ikke var nødvendig.....	31
3.10.2	Dialogisk tilnærming til polariserte, komplekse og potensielt sensitive tema ...	31
3.10.3	Anonymisering.....	32
3.11	Refleksjon over utfordringer .....	32
3.12	Oppsummering .....	33
4.	FORSKNINGSFUNN OG DISKUSJON .....	34
4.1	Introduksjon .....	34
4.2	Ytringsklima .....	34
4.3	Moralsk nøytralisering.....	40
4.4	Oppsummering av funn .....	42
4.5	Spørsmål og refleksjoner fra materialet.....	44
4.6	Anvendbarhet .....	45
4.7	Oppsummering.....	46
5.	Konklusjon og anbefalinger .....	47

5.1	Konklusjon.....	47
5.2	Anbefalinger .....	48
6.	Kildehenvisninger.....	<b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>

## 1. INTRODUKSJON

Dette kapittelet vil redegjør for forskningsspørsmål, sentrale definisjoner, kontekst og hva som ikke vil bli inkludert i avhandlingen.

### 1.1 Forskningsspørsmål

Sitatet på fremsiden av avhandlingen er hentet fra en klassiker innen skandinavisk etikk; *Den etiske fordring*. Knut Ejler Løgstrup skrev boken i 1956 og den er senere oversatt til norsk (1999). Løgstrup er opptatt av å sette ord på fenomener som er rett foran oss, og så selvfølgelig, at det er vanskelig å legge merke til fenomener og reflektere over hva som egentlig skjer. Han beskriver at kommunikasjon mellom mennesker lett kan falle i to grøfter. Den ene grøften er å vise så stor hensynfullhet at en glir til side for hverandre. En snakker gjerne sammen, men tar ikke opp bestemte tema grunnet makelighet, frykt, eller fordi en vil ha det hyggelig. Motsatt kan kommunikasjonen bli hensynsløs, ved at en kan ha en rekke meninger om hvordan ting bør gjøres og hvordan andre bør være, og på denne måten ha en fullkommenhetsmani hvor en ender opp med å ville omskape den andre. Mennesket står i denne konflikten mellom ettergivenhet, føyelighet og smiger, og på den andre siden en hensynsløshet som på grunn av vår egen livsforståelse blir til press og overgrep (ibid.). Løgstrup bruker ikke dialogbegrepet selv, men det er mellom disse to grøftene dialogen befinner seg. Samtaler på jobben er en arena for endring (Edmondson & Besieux, 2021) og professor i filosofi, Øyvind Kvalnes, har levert viktige bidrag (f. eks, 2008, 2019, 2021) til norsk arbeidsliv for å unngå å havne i kommunikasjonsgrøftene Løgstrup beskriver. To sentrale tema i arbeidet hans er *ytringsklima* og *etisk refleksjon*. Forskningsspørsmålet for denne avhandlingen er:

*Hvordan kan ytringsklima bidra til endringsledelsesprosessen?*

### 1.2 Høyt konfliktnivå lite egnet som ramme for endring

Institusjonell endringsteori legger til grunn at enhver organisasjon er avhengig av samfunnets aksept for å bli sett på som en legitim aktør av omgivelsene sine (Scott, 2008). Når samfunnet endres, endres også spillereglene for hva som er legitimt for organisasjoner (Carson & Skauge, 2019). I fagfeltet ledelse ble endringsledelse spesielt relevant fra 1980-tallet (Yukl, 2013). Fra dette tidspunktet ble privat og offentlig sektor i økende grad konfrontert med behovet for store endringer for å håndtere globalisering, omfattende sosiale og politiske endringer og den teknologiske revolusjonen innen produkter og tjenester (ibid.). Det er ut fra dette behovet for endring at fokuset på endringsledelse er valgt. Endrings- og

utviklingsprosesser er ofte forbundet med smerte og utfordrer organisasjoner på flere områder (Kirkhaug, 2017). Eksempler på dette kan være at endringene kan føre til at noen må bytte arbeidsplass, ta i bruk ny teknologi, etablere nye sosiale relasjoner og få ny kompetanse (ibid.). Endringer er derfor ofte preget av kaos og utrygghet og kan også i mange tilfeller gå ut over effektiviteten i perioder, da endringene tar tid og bryter opp etablerte rutiner (ibid.). I dette kaoset og utryggheten som oppstår ligger det kime til konflikt.

I forskning på organisasjoner og ledelse har det over lang tid eksistert to ulike perspektiver på konflikt, hvor det på ene siden kan ses på et sykdomstegn og derfor bør unngås og på den andre siden ses på som en kraft for endring og utvikling, og dermed noe positivt (Dreu, 1997). Grupper som har friske saksdiskusjoner og stor takhøyde for meninger, ofte kalt oppgavekonflikt, skaper bedre resultater enn grupper med lite oppgavekonflikt, så lenge gruppene samtidig greier å holde relasjonskonflikten på et lavt nivå (Bang & Midelfart, 2019). Mange ledelseskonsulenter har derfor ivret for å stimulere til oppgavekonflikt uten at det utløser relasjonskonflikter (ibid.). I praksis er det derimot vanskelig å få dette til, da sakskonflikt og relasjonskonflikt har en tendens til å opptre samtidig, noe som spiller inn på resultatene på en negativ måte (ibid.). *Dialogisk kommunikasjon* og *etisk refleksjon* er effektive virkemidler for å dempe konfliktnivået.

### **1.3 Definisjon av sentrale begreper**

#### *1.3.1 Dialogisk kommunikasjon*

Dialog er satt sammen av de greske ordene dia (gjennom) og logos (ord, tale, fornuft, mening) (Bang & Midelfart, 2019). Platon hevdet at det var et grunnleggende motsetningsforhold mellom dialogen og retorikken (Svare, 2005, s. 14). Mens retorikken ble definert som overtalelseskunst, var målet med dialog å skape felles refleksjon (ibid.). Denne oppgaven bygger på dette klassiske synet på dialog. Bang og Midelfart (2019) har i fem punkter oppsummert hvordan ulike forskere (Argyris, 1990; Bohm & Nichol, 1996; Ellinor & Gerard, 1998; Flick, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 1993; Svare, 2006) beskriver dialog i organisasjoner. Deres fem punkter av dialogisk kommunikasjon oppsummeres videre slik: «å snakke tydelig og ærlig, samt lytte ordentlig og vedvarende, med vilje til å la seg påvirke og uten å overkjøre eller bli overkjørt» (Øiestad, 2019, s. 190). Dialogisk kommunikasjon er vanskelig å praktisere (ibid.). Når uenighet dreier seg om grunnleggende ting som verdisyn blir ofte konflikter for varme til at de kan løses gjennom oppgaveorienterte samtaler (Øiestad, 2019).

### 1.3.2 Etisk refleksjon

Moral er de normene, reglene, verdiene og holdningene som avgjør hva som er rett og galt, godt og dårlig (Sagdahl, 2019b). Videre forstås etikk som teorier om moral (Sagdahl, 2019b). Etikken, også kalt moralfilosofien, er opptatt av spørsmålene «*hvordan bør vi leve?*» og «*hva er rett?*» (Svendsen, 2019). Vi lærer moral gjennom oppveksten, ved å se og høre hvordan andre oppfører seg, og hva som aksepteres eller ikke i våre sosiale omgivelser (Kvalnes, 2019). Etikk betraktes i denne avhandlingen som systematisk refleksjon over hvordan vi bør oppføre oss mot andre (ibid.).

### 1.3.3 Ytringsklima

Ytringsklima handler om hvordan vi gir hverandre ros og støtte, kritikk og motstand (Kvalnes, 2019). Begrepet ligger nært opp mot det Amy Edmondson (2019) har identifisert som psykologisk trygghet. I bred forstand betyr psykologisk trygghet et ytringsklima hvor folk er komfortable med å uttrykke egne meninger og være seg selv (ibid.). Mer spesifikt innebærer det at når folk har psykologisk trygghet føler de seg komfortable med å dele bekymringer og feil uten å frykte å bli uthengt eller straffet (ibid.).

### 1.3.4 Ledelse og endring

Denne avhandlingen definerer ledelse som den kollektive streben etter å oppfylle formål (By, 2021,s.1). Videre er ledelse et ansvar for de mange, ikke et privilegium for de få og styrt av interne goder, eksemplifisert av FNs bærekraftsmål (ibid.s. 1). Til sist er ledelse og endring uløselig knyttet sammen og ingen av delene er noe uten den andre (Burnes et al., 2016).

## 1.4 **Kontekst: bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringen**

I 1983 nedsatte FN *Kommisjonen for miljø og utvikling* (Brundtlandkommisjonen) med formål om å utrede forhold mellom fattigdom, miljø og utvikling (Carson & Skauge, 2019). Rapporten (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987) konkluderte med at den (Øiestad, 2019)industrielle utviklingen i stor grad tæret på naturens ressurser og livssviktige systemer, og fremmet viktigheten av en utvikling som forener to grunnleggende målsettinger: respekt for naturens bærekraft og sikring av menneskelige verdier (ibid.). Fra denne rapporten har en fått begrepet bærekraftig utvikling, som defineres som «*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling & Brundtland, 1987, s. 42). Dette arbeidet kulminerte i FNs bærekraftsmål, som er verdens felles arbeidsplan for å utrydde

fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (Carson & Skauge, 2019). Målene bærer i seg stor grad av kompleksitet, da god måloppnåelse for ett av målene kan gi lav måloppnåelse for et annet (ibid.).

Havbruk er akvakultur som foregår i havvann og omfatter oppdrett og dyrking av organismer i vann (Misund, 2020). I Norge er havbruk en stor eksportnæring og omsetter for mer enn 65 milliarder kroner per år hvor det aller meste av dette er oppdrettslaks (ibid.). Næringen potensiale til å spille en nøkkelrolle for norsk økonomi og arbeidsliv i årene fremover (fiskeridepartementet, 2015). Samtidig har næringen miljøutfordringer (Misund, 2020). I Norge er forskeres bekymringer primært knyttet opp mot negative effekter lakselus og rømt oppdrettslaks har på villaks og veterinærer er bekymret for sykdom og lakselus på oppdrettslaks (Misund, 2020). Videre er veterinærer bekymret for lav trivsel og høy dødelighet hos rensfisk, som brukes for å bekjempe lakselus (ibid.) På verdensbasis er bekymringen hos forskere knyttet til høy dødelighet, høyt bruk av antibiotika og mye sykdom (ibid.). Kompleksiteten i FNs bærekraftsmål blir illustrert godt i oppdrettsnæringen, ved at en på den ene siden kan bidra til mål 2 (utrydde sult) og 3 (god helse og livskvalitet), men samtidig true mål 14 (livet i havet).

Oppdrettsnæringen gjenstand for en mye større og kritisk debatt enn de fleste andre sektorer i noen land (Osmundsen et al., 2017). Videre viser analyse fra den offentlige debatten om bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringen i Norge at samtalen har en tendens til å bli fastlåst (ibid.). Samtidig med at bransjen har utfordringer har næringen mulighet til å spille en nøkkelrolle for norsk økonomi og arbeidsliv i årene fremover (fiskeridepartementet, 2015). Potensialet er stort, men vekst forutsetter at miljøutfordringene løses (ibid.).

Den ikke navngitte bedriften denne avhandlingen forsker på er en av de større produsentene av laks i Norge. De siste årene har bedriften laget mål og strategier for å bidra til å nå FNs bærekraftsmål. I forbindelse med disse målene jobber nå organisasjonen mer systematisk og har også ansatt ny kompetanse for å spisse satsningen på enda mer bærekraftig lakseoppdrett. Denne avhandlingen undersøker bedriftens interne samtale rundt bærekraftig utvikling. Dersom ytringsklimaet viser seg å være dårlig bør bedriften gjøre tiltak for å sikre seg at ytringsklimaet blir et hinder for å nå målene bedriften har satt. Videre vil det redegjøres for hvilke avgrensinger for avhandlingen som er gjort.

## 1.5 Kommentar til valg av kontekst

I prosessen med å velge teoretisk grunnlag for avhandlingen ble det tidlig klart at konflikt ville være et fokusområde. Grunnen til dette at konflikt på sitt beste gir vekst, endring og fremgang, mens fenomenet på sitt verste kan få frem det verste i oss mennesker, ødelegge relasjoner og bli hinder for nødvendig endring. Dette kompleksiteten gjør det spennende å forske på. Etter hvert ble det også klart at dialog ville bli et sentralt tema, da dialog har konfliktdependende effekt. En masteravhandling skal både ha et teoretisk utgangspunkt og en kontekst. Det utsalgsivende for valg av kontekst for avhandlingen var arbeidet til Karen O'Brien. Sammen med Leichenko (2019) gjør hun et poeng av at det er viktig å reflektere over hvilken type problem klimaendringer er, da dette vil påvirke hvilke løsninger som vil bli identifisert og prioritert. Når klimaendringer blir sett på som et miljøproblem, er løsningene vanligvis tekniske eller adferdsmessige, for eksempel å håndtere utslipp av klimagasser eller fremme miljøvennlige livsstiler. Et slikt syn mener de kan pasifisere store deler av menneskeheten, ved at en venter med å bidra til klimaendringene når den riktige teknologien er på plass. Når klimaendringene blir sett på som et sosialt problem utvides løsningene til å også inkludere økonomiske, politiske, kulturelle og institusjonelle endringer; noen med potensiale for å transformere samfunnet på måter som adressere globale utfordringer som er oppsummert i FNs bærekraftsmål. Setningen som ble utslagsgivende for denne masteravhandlingen er denne:

*“Directly recognizing and engaging people as agents of change can drastically speed up lowcarbon transformation processes because everyone is part of a system, and everyone has a sphere of influence (O'Brien, 2018, s. 158).*

Denne setningen utfordret og skapte også refleksjon; hvilke systemer er jeg del av? Hvor har jeg en innflytelsessfære? Kan jeg bruke masteravhandlingen min for å påvirke i en retning? For bedrifter eller enkeltpersoner er det gjerne slik at våre handlinger kun gjør en ørliten positiv eller negativ forskjell, men det bør ikke hindre oss i å bidra med noe, smått det enn er (Kvalnes, 2020a). Min innflytelsessfære ble egen arbeidsplass.

## 1.6 Avgrensninger

Avhandlingen omhandler mange temaet som det kunne vært både naturlig og interessant å si mer om. Videre vil det bli gjort rede for noen slike temaer som ikke vil bli berørt grunnet plasshensyn.

Bedriftes engasjement for miljømessige eller sosiale spørsmål har blitt beskyldt for å være *grønnvasking*, kun en fasade, og ikke engasjement med konkrete handlinger bak (Gatti et al., 2019). Avhandlingen har ikke gjort en vurdering om grønnvasking finner sted. Om bærekraft er økomisk ut fra et økonomisk perspektiv vil heller ikke bli gjort rede for.

Ytringsmoral og ytringsetikk handler om hva det er greit å ytre seg om, hva en kan si og skrive til og om andre, og hva har en rett til å holde seg taus om (Kvalnes, 2019). I denne sammenhengen er *varsling* og *ytringsfrihet* (se for eksempel Trygstad & Ødegård, 2016) både spennende og viktige temaer. Hvor grenseoppgavene mellom *ytringsansvar* og *ytringsfrihet* (Kvalnes, 2019) er ett eksempel på hva som hadde vært spennende å undersøkt.

Modellen som presenteres i kapittel 2 oppstod på tampen av avhandlingen, i forbindelse med analyse av funn. Den kunne med fordel fått en kritisk gjennomgang, og blitt knyttet tettere sammen med annen teori, for eksempel modellen om effektive ledergrupper, som fungerer som gjennomgangsmodell i arbeidet til Bang og Midelfart (2019) psykologisk teori som Øiestad (2019) bygger arbeidet sitt på, samt enda mer redegjørelse for alle de ulike temaområdene Kvalnes (2008, 2019, 2020a) bygger sitt arbeid på.

Dialog er et ord som er sentralt i alle mellommenneskelige forhold. Det er mye relevant litteratur fra samfunnsvitenskapen som kunne gitt dybde til avhandlingen. Eksempler på dette er Paulo Freires frigjøringspedagoikk (1974), Jürgen Habermas sin *kommunikative handlingstori* (Habermas, 1999) og Elisabeth Noelle-Neumanns *spiral av stillhet* (Clemente & Roulet, 2015). Makt er også et stort tema innenfor sosiologi, statsvitenskap og politisk filosofi (Engelstad, 2019) og er også en faktor som påvirker ytringsklima (Kvalnes, 2019).

Fire dager før innleveringsfristen publiserte Edmondson & Besieux, (2021) en artikkel med refleksjoner rundt stemme og stillhet i jobbsamtaler. De knytter temaet til endring og artikkelen er dermed veldig aktuell for denne avhandlingen. Dessverre var det ikke tid til å inkludere arbeidet fra denne artikkelen, da tekst og struktur allerede var lagt.

## **1.7 Mål for avhandlingen**

Avhandlingen har følgende mål:

- *Teoretisk*: designe og presentere modell som knytter ytringsklima, dialog og etikk sammen til støtte for suksessfull endringsledelse



- *Praktisk:* Undersøke ytringsklimaet rundt bærekraftig utvikling i en bedrift i oppdrettsnæringen for å bedre forstå muligheter og begrensinger for suksessfull endringsledelse

Det teoretiske målet adresseres i kapittel 2. Videre vil det praktiske målet adresseres gjennom forskningen som presenteres i kapittel 4. Avhandlingen tar utgangspunkt i et fenomenologisk paradigme, og gjennomfører aksjonslæring som metodologi og kvalitative intervjuer som metode. Videre har begge forskningsmålene induktiv tilnærming.

## **1.8 Oppsummering**

Dette kapittelet har gjort rede for problemstilling, mål for avhandlingen, kontekst og metode.

## 2. TEORI

### 2.1 Introduksjon

Det teoretiske målet for avhandlingen er å designe og presentere modell som knytter yringsklima, dialog og etikk sammen til støtte for suksessfull endringsledelse. Dette kapitlet vil gjøre rede for at etisk refleksjon er et felles ansvar, gå dypere ned etisk refleksjon, ledelse, dialog og yringsklima. I slutten av kapitlet presenteres modellen og det redegjøres for hvilket teoretisk grunnlag de ulike elementene er hentet fra.

### 2.2 Etisk refleksjon er felles ansvar

I kaptittel 1 ble det gjort rede for at etikken er opptatt av spørsmål om hva som er rett og galt. Våren 2020 utspilte det seg en meningsutveksling mellom Gamlund og Kvalnes, begge professorer i filosofi. Bakgrunnen var rollen deres filosofikollega Syse hadde i styret i AKO Captial, som på den tiden var eid av påtroppende sentralbanksjef Nicolai Tangen. Syse sa følgende på Dagsnytt 18 20. april:

*«Jeg arbeider jo med etikk og samfunnsansvar, og jeg kan love at mine varsellamper de pleier å gå på ganske tidlig når det gjelder sånne ting. Jeg ser etiske problemstillinger der andre ikke ser noen ting.» (Dagsnytt 18 - TV, n.d.)*

I etterkant av programmet skrev Kvalnes et innlegg i Dagens Næringsliv, hvor han tok til orde for at etikk ikke kan overlates til eksperter i etikk og at en heller ikke kan velge ut beslutningstakere med en sterk moralsk karakter og utstyre de med etiske verktøy og prinsipper, for å la de ta beslutninger som krever etisk refleksjon (Kvalnes, 2020b). Etisk refleksjon er derimot er et felles ansvar for alle som er involverte i å ta beslutninger (ibid). Gamlund på sin side hevdet at etikere har en autoritet på etikkområdet som gjør dem bedre kvalifisert enn andre til å foreta etiske vurderinger (Gamlund, 2020). Kvalnes er ikke enig og begrunner blant annet synspunktet sitt med kunnskap fra gruppepsykologi hvor det er bevist at kollektive rasjonaliseringsprosesser kan bane vei for urettferdighet, feil og tvilsom adferd (2019). Syses kommentar i Dagsnytt atten er kanskje et eksempel på det Kahneman kaller *dobbelt blindhet* (2013). Det er lett å bli blind for det som foregår rett framfor oss og en er blind for at en kan være så blind (ibid.). Det viktigste mottiltaket for å hindre urettferdighet, feil og tvilsom adferd er å ha et yringsklima som gjør det akseptabelt og normalt å kritisere *moralske nøytralitetsforsøk* åpent (Kvalnes, 2019). Begrepet moralsk nøytralisering forklares senere i kapitlet.

### 2.3 Mer om etikk

Etikk og moral har for mange negativ klang, da det gjerne forbindes med klare regler for hva som er tillatt og ikke (Svare, 1996). Slik var det ikke for greske tenkere på Aristoteles tid, da etikkens oppgave først og fremst var å vise hva som kjennetegner et godt liv (ibid.). For å leve et godt liv, måtte en være i stand til å skille mellom godt og ondt, rett og galt (ibid.). Med dette perspektivet var det ikke et mål i seg selv å definere rett og galt, det ble snarere et middel for å leve det gode liv (ibid.). Menneskets hensikt (på gresk *telos*) er ifølge Aristoteles å oppnå lykke (ibid.). Dette er det samme begrepet som gir navn til Bys *Telos ledelseslinse* (2021). Lykke forstås ikke hos Aristoteles som å tjene mye penger eller motta heder og ære. Å lykkes som menneske innebærer å leve sammen med andre, å ha familie og gode venner, å bruke sine evner og anlegg og å søke kunnskap (ibid. s. 104). Aristoteles, Sokrates og Platons etikk kalles dydsetikk, da de hevdet at de som ville leve et godt liv måtte utvikle dygder (ibid.). Hos Platon handlet dette om å utvikle dygdene visdom, måtehold og mot, mens Sokrates hadde sitt fokus på rettferd, mot og godhet (ibid.). Aristoteles la særlig vekt på tenkning, og hevdet at den som utforsker verden med tanken finner visdom, mens den som bruker fornuften til å styre handlinger, har den intellektuelle dygden klokskap (ibid.). Aristoteles var tilbakeholden med å gi svar på hva det vil si å handle klokt, men at klokskap handler om å vurdere hver enkelt situasjon og søke den gyldne middelvei (ibid.). For eksempel ligger mot midt mellom dumdristighet og feighet (ibid.).

En annen kjent etikk er *pliktetikken*. Den mest kjente pliktetikerer er Imanuel Kant og hans *kategoriske imperativ* som sier at man aldri skal bruke andre mennesker som midler for å oppnå noe, men som mål i seg selv (Sagdahl, 2020). Videre hevder *utilitarismen* at en handling er morask riktig hvis, og bare hvis, den maksimerer nytte for flest mulig (ibid.). Mens pliktetikk og utilitarismen fokuserer på allmenne prinsipper som er ment å bestemme hva som er riktige og gale handlinger, fokuserer dydsetikken på den handlendes karakter, heller enn regler for riktig adferd (Sagdahl, 2019a).

### 2.4 Mer om ledelse

Bennis (2007) oppsummerer at ledelse i sin enkleste form som en *tripod*, relasjonen mellom en leder eller ledere, følgere og det felles målet de ønsker å oppnå. Drath et al. (2008) hevder at en slik måte å se ledelse på ikke er hensiktsmessig for å forstå ledelse i sammenhenger som er stadig mer samarbeidsorienterte. De foreslår videre at ledelse kan ses på som retning, tilpasning og forpliktelse (DAC: direction, alignment, and commitment) (ibid.). By (2021) foreslår i sin *Telos ledelseslinse* en videreutvikling av Drath et al.s DAC, til PAC: formål

(purpose), tilpasning (alignment) og forpliktelse (commitment) (ibid.). Med dette tillegget legger By til en normativ føring i definisjonen av ledelse.

Denne avhandlingen definerer ledelse som den kollektive streben etter å oppfylle formål (*telos*) (By, 2021, s.1). Formålet er å bli styrt av interne goder, eksemplifisert av FNs bærekraftsmål (ibid.). En viktig inspirasjonskilde for By er Kempster et al. (2011) som påpeker at formål er så fundamentalt bundet opp til ledelse at det ofte er underforstått og tatt for gitt innen forskning på ledelse. Begrepet interne gode er hentet fra dydsetikeren MacIntyre (2004). Interne goder er goder for alle som deltar, mens eksterne goder er alltid i individers besittelse (ibid.). Eksempler på eksterne goder er berømmelse, makt og penger (ibid.). Det vil alltid være konkurranse i å skaffe seg eksterne goder og det vil skape vinnere og tapere (ibid.) Kempster et al. knytter eksterne goder til korttidsmål, som primært er profittorienterte (2011).

Det er ikke alle som er positive til en slik normativ føring i ledelse som By legger til grunn. En av kritikerne til normative føringer i definisjonen av ledelse er Raelin (2020). I sin ledelse som praksis-bevegelse (LAP) definerer han ledelse som «*en pågående kollektiv, praktisk prestasjon som produseres i en bestemt sosial setting*» (Raelin, 2020, s. 481). Denne definisjonen har fått kritikk fra Mensch et. al, (2019) da de mener at filosofien som ligger bak kan oppmuntre til moralsk relativisme. De retter kritikken sett gjennom lyset til allerede nevnte MacIntyres (2004) arbeid. Raelin sier i motsvaret sitt (2020) at det dialogiske potensialet som ligger i sosiale interaksjoner tilbyr en større mulighet for etisk refleksjon enn å stole på regler. Han peker på at et hvert forsøk på å etablere etiske retningslinjer i en organisasjon innebærer risiko for å undergrave ytringsfriheten, kreativitet og verdigheten til enkeltmennesker (ibid.). Her kan det se ut til at Mensch et. al (2019) og Raelin snakker om to ulike ting; mens Raelin blir konkret og ser på etikk og etiske retningslinjer i organisasjoner, er Mensch et. al mest opptatt av det prinsipielle i definisjonen i ledelse. Når denne avhandlingen velger en normativ definisjon så er det på bakgrunn av at formål lett faller ut av ledelse, om det ikke holdes oppe som noe helt sentralt (R. T. By, 2021; Kempster et al., 2011) og at en teori om ledelse, hvis den får tilstrekkelig gjennomslag forandrer adferden til ledere som begynner å oppføre seg i samsvar med teorien (Ghoshal, 2005). Når det er sagt, er det viktig å understreke at det er legitimt at en organisasjon også har profittorienterte mål. Ut fra perspektivet som legges til grunn i denne avhandlingen må likevel ikke de profittorienterte målene overstyre mål som FNs bærekraftsmål. Videre vil det bli redegjort for deles av Løgstrups arbeid.

## 2.5 Mer om Løgstrup

Løgstrup var en sterk kritiker i sin tid, og noe av det han kritiserte var Emanuel Kants pliktetikk (Løgstrup, 1999). Han hevdet at Kants respekt for den andres menneskets uavhengighet og selvstendighet ble brukt til å gjøre egen selvdannelse legitim, noe som måtte ende i en personlighetskult. Løgstrup mente dette var en konsekvens at en innen etikk som regel har gått inn og diskutert moral og sosiale normer, uten å først diskutere jordbunnen hvor de moralske og umoralske vekster vokser (Løgstrup, 1982). Løgstrup mente videre at jordbunnen for moral er makt (Løgstrup, 1999). Det mest kjente sitater av Løgstrup lyder slik:

*«Den enkelte har aldri med et menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskets liv i sine hender. Det kan være svært lite, en forbigående stemning, en oppstemthet en vekker eller får til å visne, en tristhet en forsterker eller letter. Men det kan også være skremmende mye, slik at det simpelthen er opp til den enkelte om den andre lykkes med livet sitt eller ikke. (ibid. s. 37)».*

Direkte er makten til stede i det umiddelbare samværet med mennesker og indirekte er den til stede i konsekvensen handlingene våre har (ibid.). Han beskriver den indirekte makten slik:

*«I dette (sosial bevissthet) ligger det at enhver borger er medansvarlig for all uforskyldt nød og elendighet. Sosial bevissthet er ikke en god egenskap man tillegger bare noen få, såkalte filantroper, men man går ut fra at sosial bevissthet kan kreves av enhver, simpelthen fordi den enkelte nå en gang lever i samme samfunn og stat som de menneskene som på den ene eller andre måten lider uforskyldt nød (ibid. s. 72).*

Dette er den etiske fordringen; at vi i hvert enkelt møte med mennesker og i hver handling vi gjør, holder noe av andre menneskers liv i hendene våre (ibid.). På bakgrunn av dette mente Løgstrup at mennesker ikke kan velge bort å ta ansvar for andre. Det er noe som ligger implisitt når man blir født inn i verden, da en blir født inn i et fellesskap (ibid.). Hva som er den beste måten å ta vare på det av andres menneskers liv en har i hendene sine sier ikke Løgstrup noe om, da han mener at det er umulig å definere dette til noe som kan passe i alle situasjoner (ibid.). Her er han dermed på linje med allerede nevne Aristoteles, som også vegret seg for å definere gode og dårlige handlinger. Løgstrup gjør også et poeng av at slike regler fritar mennesker for å ta ansvar for egne handlinger, noe han mener er svært uheldig (ibid.). I avsnitt 2.4 Mer om ledelse, ble det kommentert at det ville vært interessant og undersøkt om Raelin ville vært mer åpen for å legge til en normativ føring i definisjonen av ledelse, dersom den normative føringen var gitt gjennom Løgstrups etiske fordring. Raelin

(2020) er redd for at en normativ definisjon av ledelse vil true ytringsfrihet, kreativitet og menneskers personlige frihet. Løgstrups etiske fordring vil ikke gjøre dette, fordi den er taus. Løgstrup var også tydelig på dette selv; det er ikke mulig å bygge noen moralfilosofi på den etiske fordring, og den kan aldri bli brukt til å få verden under kontroll (1999).

Løgstrup (1999) bruker et prisme som språklig bilde og peker på at fordi mennesker, relasjoner og kontekst er forskjellig, bryter den etiske fordringen gjennom alle disse ulike fasettene på ulike måter. Det vil derfor ikke være mulig å skrive ned normer som vil være gjeldene i alle situasjoner mennesker kan befinne seg i. Carson og Skauge (2019) kommer, med innfallsvinkel fra virksomhetens bærekraft og samfunnsansvar, frem til samme konklusjon som Løgstrup. Etiske teorier kan til en viss grad sees på som teorier som utfyller hverandre, heller enn konkurrenter (ibid.). Kvalnes og Øverenget illustrerer dette på en god måte i navigasjonshjulet (2017, s.144) hvor ulike etiske teorier er satt sammen til bruk for navigering i etiske dilemmaer.

## 2.6 Mer om dialog

Løgstrup beskriver at menneskelig kommunikasjon lett havner i to grøfter: ettergivenhet og press / verbale overgrep (1999). Disse kan illustreres slik:



All kommunikasjon er selvutlevering (Løgstrup, 1999). Løgstrup gjør et poeng ut av at når ens egne uttalte forventninger ikke blir oppfylt, er det menneskelig å gjøre situasjonen om til en moralsk bebreidelse rettet mot den andre, rett og slett fordi smerten ved å blottstille egne meninger og ikke bli møtt er så smertefull. I psykologi og filosofi er det anerkjent og etablert kunnskap at mennesket er utforskende og mestringssøkende og samtidig grunnleggende avhengig av tilhørighet til fellesskap med andre (Øiestad, 2019). Mennesket består dermed av to grunnleggende behov som virker i hver sin retning; behovet for bevegelse ut i verden, og behovet for omsorg fra fellesskapet en er del av (Honneth, 2008). I tillegg har mennesker med seg ulike forståelseshorisonter, som består av erfaringer, oppfatninger og fordommer (Gadamer, 2012). I hvert enkelt møte mellom mennesker er det dermed mye som foregår; enkeltmenneskers ønske om å utforske og frykt for å ikke bli tatt imot av den andre, filtrert gjennom ulike erfaringer og perspektiver i bagasjen. Om ikke det var nok, er også eget

følelsesliv ofte ukjent (Øiestad, 2019). Stone et al., (2010) beskriver menneskers kjennskap til eget følelsesliv som en by en besøker for første gang; en finner hovedgaten, men ikke de trange bakgatene hvor det virkelige livet utspiller seg. Med utforskningstrang og frykt for avvísning, egen forståelseshorison, og lite kjennskap til eget følelsesliv skal mennesker kommunisere.

I første kapittel ble det redegjort for at dialogisk kommunikasjon er å snakke tydelig og ærlig, samt lytte ordentlig og vedvarende, med vilje til å la seg påvirke og uten å overkjøre eller bli overkjørt (Øiestad, 2019, s. 190). Mennesker kan være hensynsløse i møte med andre, med eller uten intensjon (ibid.). Løgstrup setter ord på dette og sier at dette er å trø inn i andres *urørlighetssone*. Løgstrup definerer ikke begrepet videre, men bruker det på en måte som indikerer at man ikke skal trø inn og herje i andres urørlighetssone, fordi en ikke orker å ta inn over seg at den andre ser ting annerledes enn seg selv, eller med intensjon om å trykke den andre ned. Øiestad har utvidet begrepet og definerer det som *en sone hvor vi vil være urørlige, hvor vi ikke ønsker andre velkommen, med mindre vi har invitert dem inn selv* (Øiestad, 2019s, 97). Å ha stor urørlighetssone innebærer at det er mange temaer som er tabubelagte og at en er lite villig til å ta imot kritikk (Øiestad, 2019). Motsatt innebærer liten urørlighetssone at man er mottagelig for innspill og kritikk (ibid.). Jo mindre urørlighetssonen er, dess større blir rommet for dialogen. Når denne avhandlingen snakker om urørlighetssone, så er det en anerkjennelse av begge disse perspektivene. Det er greit å ha en urørlighetssone og en skal ikke unødig trø inn i andres urørlighetssone og herje. Likevel må en også sørge for å ikke ha for stor urørlighetssone, da dette vil innebære at en er lite mottakelig for kritikk og kan skape vanskelige samarbeidsrelasjoner.

## **2.7 Mer om ytringsklima**

Alle fellesskap har et ytringsklima og kvaliteten setter rammer for hva fellesskapet kan få til sammen (Kvalnes, 2019). Kvalnes er opptatt av det han kaller *kritiske kvalitetsøyeblikk*. Et kritisk kvalitetsøyeblikk oppstår når noen gjør feil, eksempelvis en dirigent som gir koret feil starttone eller en senioringeniør som gjør feil i en konstruksjon (ibid.). I slike situasjoner er en avhengig av at noen ser det som sitt ansvar å si fra om feilen. De må se seg selv som det Nygård (2007) kaller å være aktør (Kvalnes, 2019). Den enkelte har da en selvforståelse som går ut på at hen er et ansvarlig individ, med handlingsrom til å ta initiativ og påvirke hva som skjer i egne omgivelser (ibid.). Denne avhandlingen vil kalle en slik holdning ledelse. Kritiske kvalitetsøyeblikk kan også handle om situasjoner hvor enkeltindivider eller organisasjonen er i ferd med å gjøre moralsk tvilsomme handlinger.

I etikken er det vanlig å skille mellom ekte og falske dilemmaer (Kvalnes, 2019). I falske dilemmaer er det relativt klart hva som er etisk riktig å gjøre (ibid.). Andre dilemmaer er ekte, ved at det ikke foreligger tydelige svar på hva som er riktig å gjøre (ibid.). Eksempler på dette er ytringsdilemma; *hva er det greit å ytre seg om og hvordan? når er det akseptabelt med skarpe budskap som skaper smerte*, tempodilemma; *hvordan balansere tempo og kritisk sans?* og integritetsdilemma: *hvor langt strekker vi oss for å bli likt og for å få kunder? Hvor hardt står vi fast ved egne verdier?* (ibid. s. 123).

Moralsk dissonans er et fenomen som oppstår når det er en motsetning mellom handlingsalternativ og ens egne moralske oppfatninger (eksempler: å ha mulighet til utroskap, juks, doping, bruk av barnarbeid (Kvalnes, 2020a). Dette er ting som de fleste vil mene er uakseptabelt, men som likevel kan være fristende. For å gå mot egen moralsk overbevisning må en først senke og passere egne moralske overbevisninger og ubehaget og fristelsen en kjenner på (ibid.). *Moralsk nøytralisering* er prosessen som kan få smerten ved den moralske dissonansen til å forsvinne (ibid.). Etter at terskelen er senket og handlingen gjennomført gjennomføres gjerne det som kalles rasjonalisering, hvor en begrunner og unnskylder hvorfor vi gjorde akkurat dette (Kvalnes, 2019). Det viktigste mottiltaket for å hindre urettferdighet, feil og tvilsom adferd er å ha et ytringsklima som gjør det akseptabelt og normalt å kritisere moralske nøytralitetsforsøk åpent (Kvalnes, 2019). Kvalnes har tilpasset arbeidet til Sykes & Matza (1957) for å konkretisere hvordan moralsk nøytralisering kan se ut dersom temaet omhandler korrupsjon:

Teknikker	Tankegang
<b>Benektelse av ansvar</b>	Salgspress, konkurranse og brutale markedskrefter tvinger noen ganger frem løsninger som ikke er ideelle. Det er ikke vi som velger at det skal være slik.
<b>Benektelse av skade</b>	Det kan ikke sammenlignes med vold og alvorlig kriminalitet. Ingen personer kommer til skade. Vi følger spillereglene som gjelder dette markedet.



<b>Benektelse av offer</b>	Det er ingen som blir skadelidende av at vi gjør dette. Tvert imot kan vi gjøre mye godt i korrupte land. Våre holdninger er bedre enn konkurrentenes.
<b>Fordømmelse av fordømmeren</b>	Myndigheter, politikere og akademikere er blåøyde idealister som ikke forstår næringslivets virkelighet.
<b>Appell til høyere lojalitet</b>	Vårt ansvar er å sørge for lønnsomhet og videre aktivitet i selskapet, så får myndigheter og andre ta seg av det sosiale.

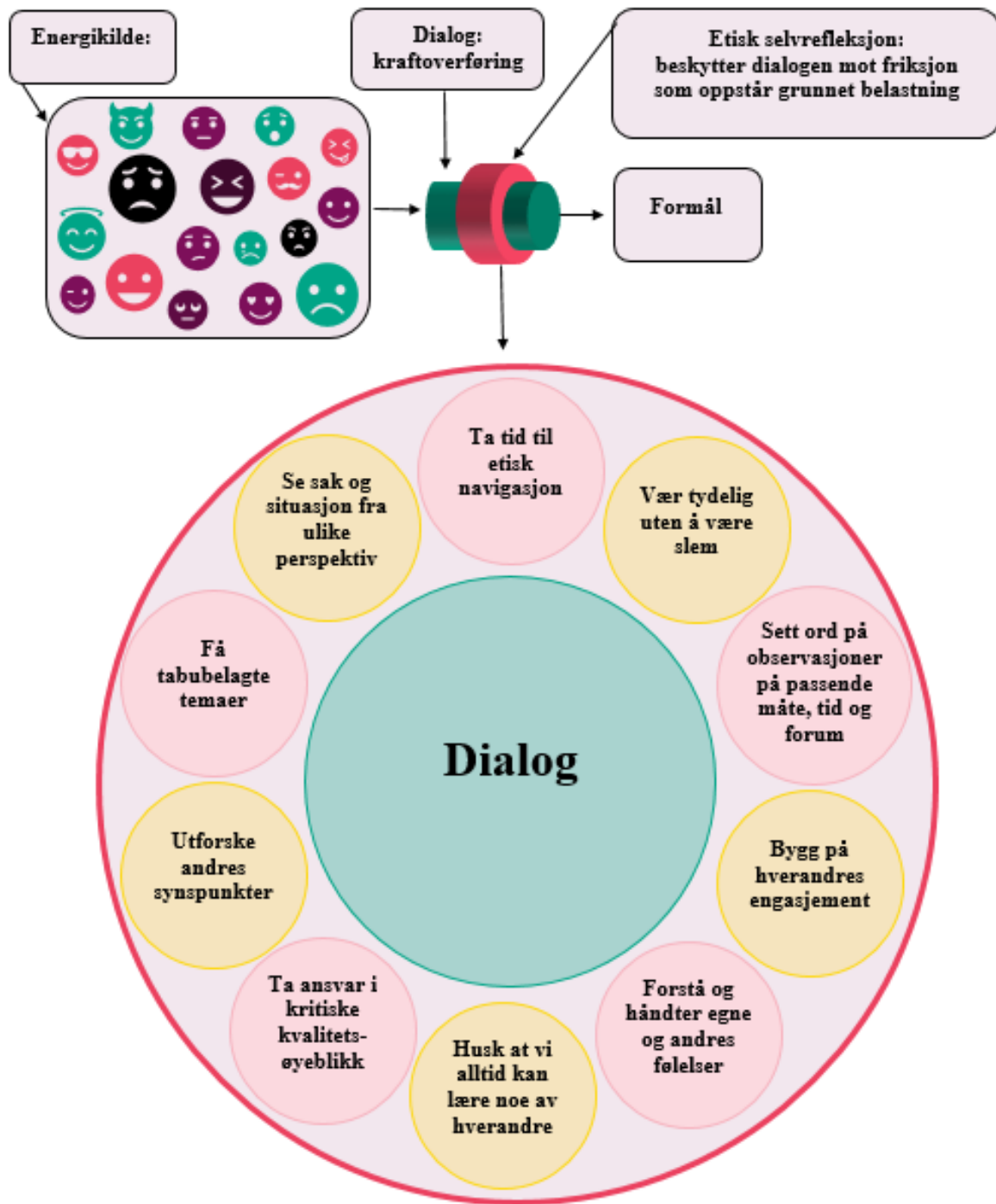
Tabell 1 Moralsk nøytralisering (Kvalnes, 2020a, s. 79)

I kapittel 4 vil bedriften som blir forsket på i avhandlingen bli utfordret på om moralsk nøytralisering forekommer.

I kapittel 1 ble det gjort rede for psykologisk trygghet. Et godt ytringsklima innebærer at organisasjonen har liten urørlighetszone og stor grad av psykologisk trygghet. Når dette er tilfelle blir organisasjonen korrigert når den tar feil valg, den får mulighet til å justere kursen og den skaper de beste forutsetninger for å nå målene som er satt. Dette kapittelet skal presentere modell som knytter ytringsklima, dialog og etikk sammen til støtte for suksessfull endringsledelse. Videre vil denne modellen bli presentert.

## 2.8 Ytringslagermodellen

En aksel er vanligvis en stålsylinder som blir brukt til å overføre energi fra drivverk til det som blir drevet. Energien som blir tilført gir akselen stor belastning. For å redusere friksjonen som oppstår i kraftoverføringen, benyttes et kulelager. Dersom kulene i et kulelager faller ut blir konstruksjonen ustabil og kan havarete når som helst. Jo større belastningen er, dess raskere skjer havariet. Denne modellen viser hvordan etikken er dialogens kulelager, ved at den hjelper oss å håndtere uenighet og kjøler ned hete, moralske spenninger (Kvalnes, 2019). Uten etikken blir en lett stående i et rått og følelsesladet landskap, hvor en mangler ord for å nøste opp i hva en er uenig om og hvor moralske anklagelser står mot hverandre (ibid.). Uten etikken ender dialogen opp som en aksling uten kulelager og den havarerer, enten ved en eller begge partene trekker seg fra dialogen, eller at det blir krangel og moralske bebreidelser kastet mot hverandre. Kahneman (2013) beskriver to måter å tenke på; system 1 som er automatisert og hurtig og krever ingen anstrengelse og system 2, som krever anstrengelse. Etisk refleksjon handler om å koble inn system 2 (Kvalnes, 2019). Videre vil de enkelte elementene i modellen forklares.



Tabell 2Ytringslagermodellen (Vignes, 2021)

Modellen er utformet med tanke på at den kan brukes på individ, gruppe eller organisasjonsnivå. Energikilde er personers engasjement, følelser og alt som kommuniseres. Dialogen er selve kommunikasjons handlingen. Jo større energi og engasjement som sendes inn i dialogen, dess større kraft. Boksen som står på andre siden, og er det som skal bli drevet av kraften, har fått navnet formål. Her kunne det også stått *telos*, men formål er valgt, da dette er et mer kjent ord. Den øverste delen av modellen illustrer med dette at ledelse er den kollektive streben etter å oppfylle formål (*telos*) (By, 2021,s.1).

Kulelageret har fått navnet etisk *selvrefleksjon*. Ordet *selv* er et viktig poeng, da den først og fremst er laget for å reflektere kritisk over seg selv, da det kun er vår egen adferd vi har kontroll på og eventuelt kan endre. Kulelageret ligger rundt dialogen og beskytter mot belastning. Likevel vil ikke etisk selvrefleksjon kunne beskytte dialogen mot all type belastning. Dersom en dampveivalser kjører over en sykkel vil akslingen bli ødelagt. På samme måte vil det være situasjoner hvor dialog blir ødelagt av ytre omstendigheter. Noen ganger er det også riktig å velge kommunikasjonsformer som kan ødelegge dialogen. Noen ganger må et negativt budskap til, ved at folk må ristes i, psykologisk sett, for å forstå alvoret (Øiestad, 2019). Noen mennesker har også så stor urørlighetssone og et så ugjennomtrengelig forsvar at en klarer ikke å trenge gjennom med diplomatiske metoder (ibid.). I slike situasjoner kan dialogen bryte sammen.

Videre utgjør de gule kulene Bang & Midelfarts (2019) ulike dialogperspektiver, forsøkt skrevet om i mindre akademisk språk. Kvalnes (2017, s. 19) har lansert en tredelt modell for hvilke grunnleggende egenskaper et menneske trenger for å orientere seg i forhold til dilemmaer:

- Blikk: Hva legger du merke til?
- Mot: Hva tør du si fra om?
- Språk: Hvordan setter du ord på det du har sett?

Disse kommer frem i kulene om å sette ord på observasjoner og i kulen om å ta ansvar. Sistnevnte kule bygger også på Bys ledelsesperspektiv om at alle har et ansvar i å gjøre en forskjell (2019; 2021) Løgstrups etiske fordring (1999) og Kvalnes (2019) sitt poeng om at en må se seg selv som aktør i kritiske kvalitetsøyeblikk. Kulen om å sette ord på observasjonen bygger også på Øiestad (2019), som i boken *Gi og motta tilbakemeldinger* gir mange konkrete råd om hva som er passende måter, tid og forum å sette ord på det en opplever. Kulen om å ta seg tid til etisk navigasjon er hentet fra navigasjonshjulet til Kvalnes og Øverenget (Kvalnes,

2017). Videre er kulen om tabubelagte temaer laget som en anerkjennelse av at det ikke er alle temaer som er hensiktsmessige å dvele for mye ved (Øiestad, 2019) samtidig som disse temaene bør være færrest mulig (Kvalnes, 2019). Til sist er kulen om å forstå og håndtere egne og andres følelser hentet fra Edmondson & Smith (2006) og Øiestad (2019).

## **2.9 Oppsummering**

Dette kapitlet har gjort rede for at etisk refleksjon er et felles ansvar og at makt alltid er til stede i det umiddelbare samværet med mennesker og indirekte til stede i konsekvensen handlingene våre. Videre er det gjort rede for at ledelse i denne avhandlingen defineres som den kollektive streben etter å oppfylle formål (*telos*) (By, 2021,s.1) og at formålet er å bli styrt av interne goder, eksemplifisert av FNs bærekraftsmål. Samtidig anerkjennes det at det er legitimt å ha profittorienterte mål, så lenge disse målene ikke overstyrer bidraget til fellesskapets beste. Alle fellesskap har et ytringsklima og kvaliteten setter rammer for hva fellesskapet kan få til sammen. Det er videre behov for at noen griper inn i kritiske kvalitetsøyeblikk. For at dette skal skje må det være psykologisk trygghet og liten urørlighetssone.

### 3. METODE

#### 3.1 Introduksjon

Å forske er å være rettet mot en del av verden, i tråd med visse metodiske prinsipper og ut fra en bestemt teori (Nyeng, 2017). Metodiske valg åpner for noe og stenger for noe annet (ibid.) Dette kapitlet gjør rede for hvordan det er blitt jobbet for å finne svar på spørsmålsstillingen: *Hvordan kan ytringsklima bidra til endringsledelsesprosessen?*

#### 3.2 Paradigme: fenomenologisk

I kapittel 2 ble det gjort rede for at denne avhandling bygger på Bys (2021) definisjon av ledelse. Han introduserer *telos ledelseslinsen* (TLL) bestående av de følgende prinsippene:

- *Ledelse er et ansvar for de mange, ikke et privilegium for de få*
- *Ledelse er den kollektive streben etter å oppfylle formål*
- *Ledelsesformålet bør styres av interne goder (gjøre det som er best for flest, eksemplifisert av FNs bærekraftsmål)*

Navnet *telos ledelseslinse* er hentet fra MacIntyre's (2004) Aristoteliske definisjon av *telos*; et overordnet formål om å bidra til det gode for menneskeheten (By, 2021). Ordet *telos* er også et kjent begrep innen vitenskapsteori. Et *teleologisk verdensbilde* innebærer at alle ting og levende vesener er *til* for noe og *for* noe (Nyeng, 2017). Dette perspektivet på verden skiller seg fra et *moderne / mekanisk verdensbilde*, hvor alle ting og vesener eksisterer ut fra noe (ibid.). Løgstrup, som også ble gjort rede for i kapittel 2, distanserte seg fra denne tankegangen om at alt eksisterer ut fra noe (Christoffersen, 1999). Han gjorde dette gjennom å bruke en av den moderne tids måte å reflektere og filosofere på; *fenomenologien*.

Fenomenologi er en bevissthetsfilosofi, med stor betydning for hvordan vi stiller spørsmål om hva som eksisterer og former for eksistens, også kalt ontologi (Nyeng, 2017). Fenomenologi betyr «*læren om det som viser seg / kommer til syne*» og er i moderne form en streng erfaringsorientert filosofi som avviser noe mystisk gap mellom det subjektive (indre) og det objektive (ytre) (ibid.). Fenomenologien inntar en nøytral, beskrivende rolle for å studere hvordan bevisstheten og de fenomenene vi erfarer, rent faktisk er strukturert og målet er ikke å avdekke hva som finnes i naturen, men å beskrive tingenes vesen slik vi erfarer dem (ibid.). Løgstrup hevdet at en slik måte å tenke på gjør verden uten mål og mening, ved at form og farge, mål og mening, godt og ondt bare finnes i vårt eget hode (Christoffersen, 1999). Som et alternativ til at verden er menneskets verk, hevder Løgstrup at verden er preget av bevegelse,

forandring og liv, og at verden stadig skapes og skjenkes på nytt i en uopprettelig brytning mellom liv og død, godt og ondt, håp og fortvilelse (ibid.). Ved å bruke ord som skapelse, kan det virke som en beveger seg over fra filosofien til teologien, men slik er det ikke hos Løgstrup, da skapelsestanken for han var en allmenn tanke (ibid.) Denne avhandlingen legger til grunn at mennesket har et telos, et formål, og har dermed et *teleologisk verdensbilde*. Det overordnede formålet til menneskeheten er slik Aristoteles definerte det; å bidra til det gode for menneskeheten.

Innenfor samfunnsvitenskap brukes gjerne fenomenologi et mindre strengt format enn den filosofiske, og knyttes til en bestemt bruk av kvalitative metoder (Nyeng, 2017). I denne sammenhengen er det snakk om fenomenologi når man arbeider empirisk med folks beretninger, deres egne detaljerte livserfaringer (ibid.). Denne avhandlingen hører til innenfor det fenomenologiske paradigmet, har en praktisk, filosofisk tilnærming og har aksjonslæring som metodologi. Aksjonslæring har sitt utspring fra aksjonsforskningen.

### **3.3 Metodologi: aksjonslæring**

Opp gjennom tidene har det blitt diskutert om filosofi bare er ordkløveri og unyttig spill av tid, eller om det gjør mennesker tenkende og kreative (Varhaug, 2016). Tradisjonen som kommer tettest opp mot praktisk filosofi er *aksjonsforskning* (ibid.). Den første som benyttet dette begrepet var Kurt Lewin (1946) (Varhaug, 2016). Internasjonalt har særlig engelske arbeidsforskningsmiljøer, representanter for politiske frigjøringsprosjekter i Latin-Amerika og alternative bistandsforskningsmiljøer vært kjent for å drive med aksjonsforskning (ibid.). I norsk sammenheng har Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) i Oslo og Institutt for industriell miljøforskning (IFIM) i Trondheim stått bak mange aksjonsforskningsbidrag og det har også blitt benyttet i mer samfunnskritiske tradisjoner (ibid.).

Aksjonsforskning er blant annet blitt kritisert for å blande forskning med organisasjonsutvikling, at forskningen går over i politikk og aktivisme og at det i prinsippet ikke kan være vitenskap, fordi man griper inn i det studerte felt (Kalleberg, 1992). Dersom hensikten med forskningen er å gi en objektiv sannhet, slik positivismen har som mål (Nyeng, 2017), er det åpenbart store svakheter ved å velge aksjonsforskning som metode.

Aksjonsforskning er ikke verdifri og nøytral, men har nettopp som mål å forandre noe (Tiller, 1999). Aksjonsforskeren er ikke bare observatør, men er en aktør som bidrar direkte inn i aksjonene (Varhaug, 2016). Til forskjell fra den klassiske forskerrollen som *flue på veggen*,

forskeren som observerende deltaker og i en uforstyrrende og passiv observatørrolle, er aksjonsforskeren som en *sokratisk klegg*; en forstyrrende observatør (Kalleberg, 1992).

Tom Tiller (1999) skiller mellom *aksjonsforskning* og *aksjonslæring*, hvor forskjellen utgjør hvordan resultatet blir presentert. Aksjonsforskning publiseres som vitenskapelig artikkel eller bok, mens eksempler på aksjonslæring er bachelor- eller mastergradsoppgaver (ibid.). Dette er en masteravhandling og er dermed aksjonslæring. Tiller skiller videre mellom *aksjonslæring* og *erfaringslæring* (ibid.). Det er ikke rom for å gå i dybden på denne forskjellen, annet enn å si at aksjonslæringen er mer kontant, ved at aksjon retter oppmerksomheten mot en aktiv handling; at en nærmest pirker borti et system, irriterer det, eller setter det i sterkere bevegelse (ibid.).

### **3.4 Metode: kvalitative intervjuer**

Metodologien for avhandlingen er aksjonsforskning. Videre er det praktiske målet for avhandlingen å undersøke ytringsklimaet rundt bærekraftig utvikling i en bedrift i oppdrettsnæringen. Metoden som er valgt for å undersøke ytringsklimaet er å benytte kvalitativ metode. Kvalitative metoder blir benyttet til å karakterisere (Repstad, 2007). Denne metoden settes gjerne opp som kontrast til kvantitativ metode, hvor opptelling har en helt sentral rolle (ibid.). Ved bruk av kvantitativ metode brukes tallfesting i en rekke av faser av forskningsprosessen, eksempelvis å sammenligne fenomener, bestemme statistisk hvor representativt de utvalgene en studerer er, og sammenheng eller korrelasjon mellom egenskaper (ibid.). I kvalitativ metode er, litt enkelt sagt, teksten det sentrale uttrykket og arbeidsmaterialet. Videre er kvalitative studier ofte avgrenset til enkeltmiljøer, hvor målet er å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk (ibid.). Det er dermed en metode som passer bra til målet denne avhandlingen har.

I kvalitativ metode er feltarbeid, observasjon, intervjuer og tekstanalyse vanlige metoder (ibid.). Til denne avhandlingen er det valgt intervjuer, da dette var den mest effektive og hensiktsmessige metoden til dette formålet. Avhandlingen undersøker ytringsklimaet rundt den interne samtalen om bærekraftig utvikling i en bedrift. Slike samtaler kan finne sted i formelle møter, men også i uformelle settinger. Det ville derfor vært for tidkrevende å benytte observasjon eller feltarbeid. Tekstanalyse kunne vært spennende, men tilgang på tekst (eksempelvis skriftlig interkommunikasjon) kunne blitt praktisk vanskelig, i alle fall dersom en skulle ha kommunikasjon mellom ansatte, som for eksempel e-poster. Med bakgrunn i dette ble kvalitative intervjuer valgt. I forskning kan gruppeintervjuer være effektive og

tidsbesparende (ibid.). En slik type intervjuer kan også lettere avdekke reelle holdninger og en kan via gruppediskusjoner som oppstår få mer realistisk informasjon (ibid.). På den andre siden kan gruppeintervjuer ha slagside, ved at minoritetssyn kan bli undertrykket og at minoriteten kan frykte sanksjoner fra de andre etter å ha sagt sin mening (ibid.). Det er i kapittel 1 gjort rede for at bærekraftig utvikling er et konfliktfylt tema og at opplevelsen av dialog og ytringsklima er svært subjektivt. På bakgrunn av dette var det naturlig at intervjuene ble individuelle. Intervjuer kan også bli kalt dybdeintervjuer, hvor en går ned i virkelig dyptgående samtaler om personlige forhold (ibid.). Det ble tatt et bevisst om å unngå slike spørsmål, noe som kommes tilbake til i avsnittet om etiske vurderinger som er blitt gjort.

### **3.5 Induktiv slutning**

Å trekke induktive slutninger kjennetegnes ved at en trekker en slutning til en generell konklusjon ut fra observasjoner av konkrete tilfeller av et fenomen (Nyeng, 2017). En slutter fra noen eller mange, til alle (av en bestemt kategori) (ibid.). Motsatt er deduktiv slutning, hvor målet ikke er å skaffe bekreftende bevis for en teori, men å undersøke virkeligheten systematisk, med tanke på å avkrefte den (falsifisere) (ibid.). Som tidligere nevnt har denne avhandlingen et praktisk mål om å undersøke ytringsklimaet rundt bærekraftig utvikling i en bedrift i oppdrettsnæringen. Å ha en deduktiv tilnærming til dette målet ville ikke gitt mening, da det ikke foreligger datamateriale som kan falsifiseres. Det teoretiske målet for avhandlingen bygger også på induktiv tilslutning. Modellen vokste frem i forbindelse med analysen av datamaterialet. Denne modellen kan på et senere tidspunkt bli forsket på med deduktiv tilnærming; for å avdekke svakheter med modellen og på denne måten gjøre den bedre.

### **3.6 Pilotstudie: test av verktøy**

#### *3.6.1 Om spørreskjemaet*

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte livsverdensintervjuer. En slik intervjuteknikk søker å innhente beskrivelser av intervjupersonenes livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet (Kvale et al., 2015). En slik form for intervju ligger nær opp til en samtale i dagliglivet, men har profesjonelt intervju som formål (ibid.). Ved å være semistrukturert er det verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale og samtalen utføres i overenstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer og som kan inneholde forslag til spørsmål (ibid.). Slike intervjuer blir vanligvis transkribert (ibid.), noe som også ble gjort i datainnsamlingen her. Gjennom



intervjuene ble det forsøkt å stille meningsorienterte oppfølgingsspørsmål. Slike spørsmål innebærer at intervjueren både lytter til det som blir sagt, men også det som blir sagt mellom linjene; at intervjueren forsøker å formulere det implisitte budskapet og sender det tilbake til intervjupersonen, for å få en umiddelbar bekreftelse eller avkreftelse av fortolkningen av hva den intervjuede forsøker å si (ibid.).

### 3.6.2 Om spørsmålene

Spørsmålene ble systematisert etter anbefalinger fra Repstad (2007) og rekkefølgen fulgte i stor grad traktprinsippet hvor generelle spørsmål kommer først, for deretter å bli mer konkrete og avgrensede. De tre første påstandene er et resultat av dette, og hensikten var å sette retning for samtalen. Påstandene til disse spørsmålene var egenproduserte. Dialogspørsmålene var allerede i format av påstander. Det ble derfor gjort et valg om å også gjøre de fleste av de egenproduserte spørsmålene til påstander. Intervjupersonene ble bedt om å både tallfeste og kommentere påstanden, da det ville gi større informasjonsgrunnlag. Av plasshensyn er ikke spørsmålene tatt med i dette kapittelet. De ligger som vedlegg og kan leses i helhet der. Videre vil det bli gjort rede for hvilke kategorier spørsmål som er blitt stilt og hvor de er hentet fra. Noen av spørsmålene har også kommentarer.

#### 1) *Interndialog*

God interkommunikasjon er basert på prinsippet om likeverdige dialog (Kveine & Erlie, 2019). Modellen knyttet til spørsmålet tar utgangspunkt i en forenklet modell av Grunig & Hunt (1984, s. 22). Modellen ble oppdaget dagen før testintervjuet og kvaliteten på spørsmålet bærer preg av dette. Noen av spørsmålene ble misforstått, grunnet dårlig forarbeid av spørsmålene. Materialet er likevel tatt med, da kvaliteten på spørsmålet ble bedre gjennom intervjuene, ved at modellen ble forklart bedre av intervjuer.

#### 2) *Konfliktnivå:*

Modellen som bruker på dette spørsmålet er hentet fra *idebanken.no*, en digital nettside som skal heve IA-kompetansen i norsk arbeidsliv. Nettsiden (Idébanken, n.d.) har ingen kildehenvisninger til modellen, men den er trolig en bearbeiding av modellen som er presentert i Einarsen & Vartdal (2014, s. 378). Grunnen til at originalmodellen ikke er brukt er at modellen fra Idébanken er mer pedagogisk. I tillegg får den frem at konflikter kan være konstruktive, så lenge de befinner seg på lavt nivå.

### 3) *Etisk refleksjon* (Kvalnes, 2017, s.144 )

Dette spørsmålet ble stilt for å se det opp mot konfliktrappen og den interne dialogen. Hadde konfliktnivået vært høyt, eller at det hadde vært fravær av intern dialog, kunne det tenkes av det skyldtes lav etisk refleksjon. Spørsmålet hadde fokus på konfliktnivå. I analysen av data ble det oppdaget at dette var en svakhet. Svar som kom frem under dette spørsmålet ble også brukt til å stille spørsmål om det er tegn til moralsk nøytralisering. Skulle spørsmålet blitt stilt på ny ville det blitt presisert at etisk refleksjon også motvirket nøytralisering. På denne måten hadde intervjupersonene fått anledning til å kommentere teamet selv.

### 4-8) *Dialogisk kommunikasjon* (Bang & Midelfart, 2010)

Påstandene som følger, og som omhandler dialogisk kommunikasjon, smisking og psykologisk trygghet er bevisst lagt til denne bolken. Dette er de mest delikate / ubehagelige spørsmålene og er bevisst ikke plassert først eller sist, etter anbefaling fra Repstad (2007). Spørsmålene er skrevet om for å passe konteksten.

### 9) *Dårlige prosjekter*

Påstanden om dårlige prosjekter er egenprodusert etter inspirasjon fra Kvalnes sitt arbeid om smisking (Kvalnes, 2008). Målet med påstanden var å undersøke om det er bærekraftsprosjekter som iverksettes grunnet at prosjekter ikke får nok motstand.

### 10-12) *Psykologisk trygghet*

Her ble det stilt tre spørsmål:

Nr. 10: egenprodusert påstand etter inspirasjon av Kvalnes ( 2019). Ledere presisertes eksplisitt, da mange opplever en større terskel å stille spørsmål oppover i en organisasjon enn bortover og nedover.

Nr. 11: egenprodusert påstand etter inspirasjon fra Kvalnes ( 2019) og Edmondson ( 2019).

Nr. 12: bearbeidet versjon av Garvin et al., ( 2008).

### 13-15) *Skapende motstand og ytringsklima*

Kvalnes har fire grunnspørsmål som han bruker i undervisning og besøk i organisasjoner. Tre av disse ble brukt. Han har ikke skrevet om spørsmålene enda, men det er gitt tillatelse til at de kan brukes i denne avhandlingen. Ett av spørsmålene han bruker er: *Hvor vanlig er det med skapende motstand?* Begrepet skapende motstand låner han fra Carlsen et al. (2012). Når

Kvalnes bruker disse grunnspørsmålene, er han alltid på jakt etter å finne gode eksempler. Gjennom hele intervjuet har derfor intervjupersonene blitt bedt om å komme med konkrete eksempler / utdypinger.

#### *16 og 17) Avsluttende spørsmål*

Til sist ble det lagt til avslutningsspørsmål, etter anbefaling fra Repstad (2007). Anbefalingen er gitt for å gi de intervjuede en åpen invitasjon til å komme med tilleggsutsagn og for å redusere muligheten for at noen skulle forlate intervjuet med en følelse av å ha brent inne med noe (ibid.).

#### *3.6.3 Test av verktøy*

Det ble gjennomført ett testintervju. I og med at det var avtalt intervjuer med 12 personer ble det også kalkulert inn at de første intervjuene ville fange opp ytterligere svakheter. Skulle intervjuguiden blitt brukt igjen anbefales det å jobbe mer med de egenproduserte spørsmålene, slik at språket er lettere og spørsmålene mer skarpstilte.

Videre vil det bli redegjort for hva som ligger til grunn for valg av informanter.

### **3.7 Valg av informanter**

Etter avtale med HR-direktør kunne jeg kontakte ansatte i selskapet direkte, for å spørre om de ville være med i forskningsprosjektet. Jeg ønsket å få bredde i intervjupersoner og å fange perspektivene til folk som jobber i ulike deler av organisasjonen. Intervjupersonene er delt inn i fire kategorier:

- 1. Ansatt i konsernledelsen*
- 2. Støttefunksjon til konsernledelsen*
- 3. Leder på regionalt nivå i Norge, som har ansvar for å gjennomføre endringer som blir vedtatt på konsernnivå*
- 4. Støttefunksjon på regionalt nivå i Norge*

Det finnes ikke noe standardsvar på hvor mange intervjuer en kvalitativ undersøkelse må ha, og må avgjøres skjønnsmessig i hvert enkelt tilfelle (Repstad, 2007). I denne avhandlingen er det intervjuet 12 ansatte i ulike posisjoner. Hver kategori har 2-3 intervjupersoner. Noen av de som ble intervjuet har gjennom årene har ulike roller i selskapet. Disse ble valgt bevisst, da de kunne gi bredde og flere perspektiver. For å finne hensiktsmessige intervjupersoner brukte jeg

en kombinasjon av snøballeprinsippet (Repstad, 2007), hvor intervjupersoner anbefaler andre intervjupersoner og egen vurdering av hvilke personer som kunne passe.

### 3.8 Analyse

Alt tallmaterialet ble lagt inn i Excel-skjema, og videre inn i grafer. Det er byttet på hvilken intervjuperson som har hvilket tall. Dette er gjort for at redusere muligheten for å finne ut hvem de ulike sitatene er knyttet til. Tallmaterialet er ikke blitt analysert videre, for eksempel med tanke på å finne korrelasjon mellom spørsmål eller å sammenligne funn med annen forskning. Tallmaterialet er likevel tatt med i presentasjonen av funnene, da de danner en basis for å trekke slutninger som kan danne grunnlag for videre samtale i bedriften som undersøkes. Videre ble intervjuene analysert i dataprogrammet programmet Nvivo, under mange ulike underkategorier. Av dette materialet ble alle funn på truet ytringsklima og godt ytringsklima lagt inn i et eget excel-skjema, for videre sortering og analyse. Flere av sitatene er forkortet og det er også av plasshensyn utelatt informasjon, da det ville krevd bakgrunnsinformasjon og mer utfyllende informasjon for å forstå hva som lå bak sitatet. Det foreligger mange sitat og refleksjoner som er spennende, men som ikke går inn under fokuset til denne avhandlingen. Dette materialet er ikke tatt med.

#### 3.8.1 Kommentar til dannelse av modell

Det var i forbindelse med analysen av datamaterialet at første skisse av modellen som er presentert i kapittel 2 ble dannet. Jeg tillater meg å være personlig og ta med denne anekdoten da den viser egen læringsprosess og hvordan modellen vokste frem i kombinasjon av akademisk litteratur, bearbeiding av data fra intervjuer og et teknisk og praktisk miljø:



Figur 1 Rammer for et godt ytringsklima

Denne første skissen til *ytringslagermodellen* ble dannet ved at jeg gikk inn på ferdiglagede diagrammer som er tilgjengelig i Word. Dette var modellen som passet best, da jeg likte de små sirklene, som nærmest ligger rundt og beskytter dialogen. Jeg var likevel ikke helt fornøyd, da det ikke var noen sammenkobling mellom dialogen og de andre sirklene. I forbindelse med refleksjonen over modellen dukket også Kvalnes sine ord opp, ord som har kvernet i bakhodet siden de først ble lest:

*«Etikken hjelper oss å håndtere uenighet og kjøler ned hete, moralske spenninger. Uten etikken kan vi bli stående i et rått og følelsesladet landskap, der moralske intuisjoner står mot hverandre, og der vi mangler ord til å nøste opp i hva vi faktisk er uenige om (Kvalnes, 2019, s. 111)».*

Jeg har ikke noen teknisk utdannelse eller interessefelt. Jobben min innebærer likevel at jeg ofte ser motorer og transportbelter og hvor kollegaer tar seg tid til å lære meg hvordan det tekniske utstyret fungerer. Ordene til Kvalnes om at etikken kjøler ned og beskytter, og at uten etikken blir en stående i et rått og følelsesladet landskap ledet tankene mine over på stål, da stål i utgangspunktet er kaldt og hardt, men også kan bli varmet opp og slites. Brått slo det meg; minner ikke denne store sirkelen i midten på en aksling? Er det slik at ledelse, etisk refleksjon og psykologisk trygghet ligger og beskytter dialogen på samme måte som et kulelager beskytter en aksling? Dette viste seg å være en metafor som fungerte, og den ble på bakgrunn av dette videreutviklet.

### **3.9 Gyldighet og pålitelighet**

Ønske om å få bekreftet det vi tror på er ofte sterkt, og det er godt dokumentert at dette kan bli en felle for fornuften (Nyeng, 2017). Å overse, dekke over eller å nedjustere betydningen i avvikende funn kan derfor sies å stride mot forskningens grunnleggende kjennetegn (ibid.). Målet med denne avhandlingen er ikke å finne en endelig sannhet om ytringsklima, men har et praktisk, filosofisk utgangspunkt; da den vil skape rom for videre dialog. Funn, teoretiske slutninger og argumenter anses dermed ikke som noen endelig sannhet, men som et grunnlag for videre samtale. Noen av intervjupersonene er sitert mer enn andre. Dette er gjerne fordi de har hatt sagt det samme som andre, men mer skarpstilt. På spørsmålene om når ytringsklimaet er på sitt beste og når det blir utfordret er alle intervjupersonene sitert.

### **3.10 Etiske hensyn**

I forskning er det mange etiske hensyn å ta (Repstad, 2007). To aspekter som skiller seg særlig ut i denne avhandlingen er at det forskes på egen arbeidsplass og berører sårbare tema som

bærekraftig utvikling og psykologisk trygghet. Det vil videre gjort rede for etiske vurderinger som er gjort:

### 3.10.1 Unngå å skaffe informasjon som ikke var nødvendig

Gjennom valg av spørsmål og oppfølgingsspørsmål ble det forsøkt å være opptatt av å ikke hente inn detaljert informasjon om potensielt sårbare temaer, dersom det ikke hadde hensikt. I situasjoner hvor det virket som intervjupersonen hadde mer informasjon, men ikke ønsket å gå inn på det, og temaet allerede var dekket, ble det bevisst unngått å stille oppfølgingsspørsmål. Dybdeintervju, hvor en går mer inngående inn på følelser (Repstad, 2007), ble bevisst unngått. I stedet ble det valgt åpnere spørsmål, slik at informantene kunne velge detaljnivå selv.

### 3.10.2 Dialogisk tilnærming til polariserte, komplekse og potensielt sensitive tema

Som gjort rede for i kapittel 1, kan bærekraftstematikk være konfliktfylt. Videre kan også ytringsklima være et sårbart tema, både for den som opplever et dårlig ytringsklima, men også for parter som (kanskje uten hensikt) skaper et dårlig ytringsklima rundt seg. Dette er en viktig grunn til at oppgaven forsøker å ha en dialogisk og lite konfronterende form. Når det er sagt er det valgt å ta med funn som både viser tegn til for stor urørlighetssone og etisk relativisering. Dette er gjort bevisst, da dialog også handler om å være tydelig. Følgende sitat har for eksempel en form som noen vil kunne oppleve som provoserende:

*«Noen ganger bestemmer vi oss for å gjøre noe med utfordringer vi har. Til syvende og sist, så er det et grådighetsspill. Det er ikke tvil om at et mer intensivt fiskeoppdrett og fokus på lønnsomhet pusher bærekraftsbiten».*

Sitatet kunne blitt bearbeidet og pakket inn i et mer diplomatisk språk. Det ble tatt et valg om å ikke gjøre dette da sitatet har tydelig og klart språk og det setter ord på en tematikk som flere av informantene hadde vært inne på, men ikke uttrykt like tydelig. Dersom funn i intervjuene hadde vist tegn på at det er et dårlig ytringsklima rundt samtalen om bærekraftig utvikling hadde ikke sitatet presentert på måten de ble presentert. Dette konkrete sitatet ble også dobbeltsjekket med intervjupersonen.

Konkrete temaer hvor det er motstridene syn og hvor noen har negative erfaringer, er ikke tatt med, da det ville kreve for mye å presentere dette på en forsvarlig måte, som ikke la opp til potensielle unødige misforståelser.

### 3.10.3 Anonymisering

Det er intervjuet 12 personer. Det kunne trolig holdt med færre informanter, men det ble tatt med denne mengden for å skape større anonymitet for informantene. Når sitatene gjengis, blir det ikke referert til hvilken kategori de hører til. Dette er fordi mange kjenner hverandre godt og det vil i realiteten ikke lengre være anonymt. Det kan ikke utelukkes at kollegaer som kjenner informantene godt kan tenke seg til hvem som har sagt hva. Derfor ble det også i forkant av hvert intervju presisert at alt som ville bli sagt i intervjuet kunne bli brukt i avhandlingen, så sant ikke annet ble avtalt. Alle intervjupersonene er referert til som *hen*. Det gjelder også når intervjupersonene selv har sagt han / hun. Mange av sitatene er skrevet om for å få tone ned det muntlige preget og for å redusere muligheten for gjenkjennelse.

### 3.11 Refleksjon over utfordringer

Det er gjort mange refleksjoner over utfordringer underveis. Videre vil det bli gitt en kort presentasjon av noen av disse.

I forkant av intervjuene var jeg usikker på om hvor mye informasjon som skulle bli gitt på forhånd. Basert på anbefaling fra Holme & Solvang (1996) ble en forenklet prosjektplan sendt ut ved henvendelsen om å være med i studiet, slik at det var tydelig for intervjupersonene hva tematikken var for intervjuene. Dette gav både informasjon om hva en sa ja til å være med på, men også mulighet til å la underbevisstheten jobbe med tematikken.

Rollen som intervjuer blir noen ganger illustrert som gruvearbeider eller reisende (Kvale et al., 2015). Mens gruvearbeideren graver frem gullkorn, som objektive data eller subjektive meninger, er den reisende intervjueren mer omflakkende, ved at hen vandrer gjennom landskapet og snakker med folk hen møter på veien (ibid.). Selve intervjuene til denne avhandlingen kan karakteriseres som gruvearbeider. Likevel bærer avhandlingen i seg selv mer preg av den reisende. Kvale et al. (2015) beskrives intervjuets syv faser (tematisering, design, intervjuet, transkriering, analyse, verifikasjon og rapportert), hvor det er viktig å planlegge alle fasene før intervjuene blir gjennomført. Dette rådet ble oppdaget først etter at intervjuene var blitt analysert. Analysedelen var ikke planlagt på forhånd. Innstillingen i forkant var å se hva som forelå etter intervjuene, og på bakgrunn av datamaterialet som forelå gjøre en vurdering av hva som var mest hensiktsmessig. For denne avhandlingen fungerte denne kombinasjonen av å være reisende og gruvearbeider godt. Dersom jeg skulle gjort forskningen på ny ville jeg trolig kjørt færre intervjupersoner, med solointervjuer først, så dialog med alle og til slutt komme frem til en felles enighet. Dette ble vurdert i forkant, men

ble ikke gjennomført da det er risikabelt å gjennomføre slike prosesser uten å kjenne gruppen og hvilken grad av psykologisk trygghet som er til stede.

Det tok overraskende lang tid til å analysere datamaterialet. For hver analyse kom det også hele tiden nye aspekter frem. Dette gjorde at da siste kapittel 5 skulle skrives var det både lite plass og lite tid til rådighet. I etterpåklokskapens lys burde jeg ha stoppet analyseprosessen tidligere, da kapittel 5, sammenlignet med de andre kapitlene er svakt.

### **3.12 Oppsummering**

Det er nå gjort rede for at avhandlingen har et fenomenologisk paradigme, har aksjonslæring som metodologi, kvalitative intervjuer som metode og induktiv slutning. Det er videre gjort rede for spørreskjemaet, hvordan dataene er analysert, gyldighet og pålitelighet, etiske hensyn og noen refleksjoner over utfordringer. Videre vil avhandlingen presentere forskningsfunn og diskusjon.



## 4. FORSKNINGSFUNN OG DISKUSJON

### 4.1 Introduksjon

Dette kapittelet er knyttet opp til mål 2: *Undersøke ytringsklimaet rundt bærekraftig utvikling i en bedrift i oppdrettsnæringen for å bedre forstå muligheter og begrensinger for suksessfull endringsledelse.* Tilhørende dette kapittelet ligger det et stort vedlegg med funn. Dette danner grunnlag for å hevde at generelt sett er ytringsklimaet godt, men at det, som i alle organisasjoner, er momenter å jobbe med. Deler fra dette vedlegget tas med mot slutten av dette kapittelet. Som gjort rede for i metodekapittelet er forskningen i denne avhandlingen inspirert av den sokratiske metode. Funnene fra intervjuene vil derfor primært bli gjengitt, noen kort kommentert og til sist vil funnene bli oppsummert. Målet er ikke å finne en endelig sannhet, men forsøke å sammenfatte informantenes utsagn med teori og egne refleksjoner. Intensjonen og ønsket er at dette kapittelet skal sette i gang refleksjon hos informantene som deltok i studiet og i organisasjonen som helhet. Videre følger gjennomgang av ytringsklima. Kapittelet vil avsluttes med en oppsummering av funn og anvendbarhet.

### 4.2 Ytringsklima

Som gjort rede for i kapittel 3, har Kvalnes grunnspørsmål som han bruker i undervisning og besøk i organisasjoner. To av disse spørsmålene er:

- *Når er ytringsklimaet på sitt beste?*
- *Når blir ytringsklimaet satt på prøve*

Videre vil alle intervjupersonenes egne refleksjoner rundt disse to temaene bli presentert. Noen av sitatene vil bli kommentert, andre står for seg selv. I slutten av kapittelet vil funnene oppsummeres.

#### Endringer de siste årene

- *«Det har skjedd mye de siste årene. I begynnelsen da vi kom inn mange nye, tråkket vi litt i andres bed, men så opplever jeg at vi har funnet en god måte å jobbe på.»*

#### Generelt sett godt ytringsklima

- *«Ytringsklimaet er generelt godt. Har jobbet her lenge. Her er det rom for å mene. Å være enig eller uenig. Når vi først har bestemt oss, så legger vi det bak oss og går for det, selv om man ikke er enig i vedtaket.»*

- *Det er på sitt beste når man står oppi kriser. Det har vi gjort (nevner konkrete eksempler). Da har ytringsklimaet vært godt. Ingen holder igjen, føler jeg. Jeg opplever at folk har sagt hva de har ment. Støttet hverandre. Når man virkelig må.»*

### Ytre omstendigheter påvirker ytringsklimaet

- *«Ytringsklimaet er på sitt beste når alt går bra. Når ting sviver, folk er fornøyde, det går godt, bonusen ble bra. Når ting går bra, da tåler vi mer.»*

Dette sitatet setter ord på at man gjerne får en større urørlighetssone når ting sviver greit. Dette kan gjelde både organisasjonens urørlighetssone, men også for enkeltpersoner. Det kan være krevende for en arbeidsplass når ansatte har vanskeligheter på privaten. Det er ikke unaturlig om utfordringer i livet fører til redusert arbeidskapasitet, svekket fokus eller større urørlighetssone enn vanlig. I slike situasjoner vil etisk refleksjon innebære å gå inn i tematikken på måter som ikke tramper inn i urørlighetssonen til den som har det vanskelig, men samtidig tar tak i situasjonen på et tidlig tidspunkt, slik at problemet ikke vokser seg større. Hvordan gå inn i slike samtaler er et viktig tema. Tråden følges ikke opp videre her, da det blant annet ville krevd gjennomgang på hvilke føringer som er lagt i arbeidsmiljøloven, en dypere forståelse av hva som utløses i oss mennesker når vi får kritiske tilbakemeldinger og kunnskap om samtaleteknikk.

### Samtaler med dårlig nytt

- *«Ytringsklimaet blir truet når vi går over grenseverdier som får konsekvenser for sertifiseringer/ lovverk.»*
- *«Vi tåler motstand forskjellig. Jeg tror det handler om personlighet. Hva en har opplevd tidligere i livet. Jeg tenker at det handler om bagasjen til mennesker. For min del så gidder jeg ikke. Hvis det vil falle på stengrunn, så er det bortkastet pust.»*
- *«Ytringsklimaet blir satt på prøve hvis det blir veldig personlig. Hvis folk føler seg tråkket på, da blir det selvfølgelig satt på prøve. Da skal en jammen være en åpen leder for å behandle det profesjonelt. I alle fall når det blir veldig personlig.»*
- *«Vi har hatt oppe masse vanskelige ting. Fra tunge personalsaker til hendelser hvor vi åpenbart har gjort dumme ting og vært dårlige på planlegging. Vi har måttet ta*

*selvkritikk. Vi har fått testet oss på graden av åpenhet og rommet som gis for å si det en tenker og mener».*

- *«Ytringsklimaet blir truet dersom det er tydelig at noen har ansvar for noe, så vil en stille spørsmål om vi gjør ting der. Hvordan gjør man det på en måte hvor man får en god dialog og hvor det ikke blir kritisk på en ukonstruktiv måte? Det er veldig forskjellig hvordan folk tar slike ting. Man kan heller ikke ta alle kamper hele tiden og det vil alltid være ting å sette fingeren på, ting en kunne gjort bedre. Men å finne ut hvordan man kan utvide ytringsrommet og finne riktig sted å ta det på.»*

Kritikk er sårbart og det oppleves fort som avvisning og dermed som en trussel mot ens tilhørighet i fellesskapet (Øiestad, 2019). En av intervjupersonene trekker frem at hen har måtte behandle en rekke vanskelige saker og hendelser. Andre trekker frem at vi tåler motstand forskjellig, at ytringsklimaet blir truet når noen føler seg tråkket på, når det er tydelig eller usikkert om en leverer kvaliteten som er forventet. Disse sitatene viser på ulike måter hvorfor dialog er så vanskelig og hvor lett det er å falle i Løgstrups (1999) to grøfter *ettergivenhet* og *press / verbale overgrep*.

### Børssensitivitet

- *«Ytringsklimaet blir truet når det kommer til børs. Konsernet er utrolig opptatt av børsverdi og ting som kan påvirke børsen. Vi som jobber mer operativt har mer, jeg vil ikke si at vi ikke har noe forhold til det, men i alle fall så ligger børskursen langt bak i tankerekka. [...] I stedet for å være tydelige i rapportering på hva utfordringene er, så toner man det ned og så kommer det opp i neste kvartal. [...] Man har et ønske at det skal gå over. Men vi som sitter i regionen vet at det ikke kommer til å gå over. Når en legger frem en kvartalsrapport så er en så langt inn i kvartalet at en kan si noe om neste kvartal også. Så da har det vært noen diskusjoner.»*
- *«Jeg synes ikke ytringsklimaet så ofte blir satt på prøve. Det som har vært oppgjennom er forholdene knyttet til børs. Ting holdes hemmelig, kan ikke bli kommunisert i bedriften, det setter samarbeidsklimaet på prøve. Til daglig opererer vi med åpenhet. Men det som blir holdt børssensitivt, som ikke blir delt internt heller, det setter samarbeidsklimaet på prøve. Da er det ikke diskusjon lengre. Da er det bestemt.»*

*Selv om en skjønner prinsippene rundt børstotert selskap og børssensitiv informasjon har en likevel en forventning om å få være med i diskusjonen når det er mulig.»*

### **Teams / store grupper / ulike bakgrunn / uformelle settinger**

- *«Ytringsklimaet blir kanskje satt på prøve når vi har de veldig store samlingene med konsernet. Når det er veldig mange folk. Da holder nok de aller fleste, de som ville sagt noe i mindre grupper, vil ikke si noe i plenum, og i hvert fall ikke når det foregår på engelsk. Men det er jo ikke det at det ikke er klima for å ytre seg, da er det jo bare disse emosjonelle sperringene mot å stå frem foran så mange folk en ikke kjenner. Hvis noen er sjenert og er i store grupper, så holder en igjen. Det er jo ikke noe bedriften kan gjøre noe med. Det er den bagasjen vi kommer med hver og en. Jeg tenker at det har vært likt i de andre organisasjonene jeg har jobbet i også. På store samlinger er det bare en liten håndfull mennesker som har selvtillit nok til å ytre seg. Det er helt naturlig.»*
  
- *«Ytringsklimaet blir truet når det er på engelsk, på tvers av regioner, som har ulike input, ulike krav og ulike måter å jobbe på. Bærekraftig utvikling er ikke et tema som enger seg på Teams, da det er vanskelig å skape trygghet. Ytringsklimaet blir også truet i store grupper hvor det er manglende felles grunnlag. Ofte tenker man at nå har man samlet alle menneskene som kan noe om dette, nå begynner vi bare diskusjonen. Men så sitter alle med sin input til diskusjonen og med sin oppfattelse. Så betyr også bærekraft så mye forskjellig for folk, det er et begrep som det er knyttet ulike følelser til, og ulike meninger til og det gjør det potensielt vanskelig. Og perspektivet til folk, hva som er bærekraft. I hvilken grad er dyrevelferd viktig. Der tror jeg man kan ha mange ulike filosofier. Mange kan tenke at dyr er like viktig som mennesker. Andre er gjerne vokst opp på gård og mener at dette er jo bare en del av livet. Og da er det vanskelig å bli enig, uansett hvor mye en diskuterer. Fiskevelferd er en av, altså ikke fiskehelse, men fiskevelferd, er veldig dyrt og kanskje en av de vanskeligste diskusjonene på bærekraft.»*
  
- *«Ytringsklimaet er på sitt beste når vi har diskusjoner over kaffemaskinen på kontoret, når det er litt uformelt, da er det lettere å diskutere med litt mer lave skuldre og aksept for feil. Jeg kjenner på dette med Teams-møter. Det er mye mer ensidig kommunikasjon ved at det er kun en som kan prate om gangen. Hvis flere snakker blir*

*det lettere støy. Når du er i et åpent, uformelt diskusjonsforum, så er det mye lettere å snakke i munnen på hverandre. Alle skal jo få ytre sin mening, men det er ikke alle som mestrer det i et åpent fora. Men det spørres jo litt hvordan sammensetningen er. I de sammensetningen jeg har jobbet under, har det gjerne vært personer som mestrer de åpne, sosiale foraene godt. Så jeg tror jeg kan si at det er der vi er best. Vi er ikke et selskap som kun er driftet av innadvendte og kritisk tenkende. Vi er litt mer åpne og handlingsromslige vil jeg si.»*

- *«Ytringsklimaet er på sitt beste i situasjonene hvor en innehar noenlunde det samme nivå av kompetanse og forståelse for problematikken. Ikke nødvendigvis enig, men er trygg på at alle ser det store bildet og har vært med litt. Da er det gode diskusjoner. Kan være rivende uenige, men da kommer det virkelig frem det som er av verdi. I slike sammenhenger føler en seg trygg. Det er jo ikke noe mer psykologi enn det. I de sammenhengene hvor en føler seg trygg på folk, hvor en føler at dette ikke vil bli brukt mot deg i en annen sammenheng. I de sammenhengene er det gode ytringsmiljø.»*

Samme intervjuperson svarer slik på spørsmålet om når ytringsklimaet blir truet: *«Når folk ikke sier noe. Det kan for eksempel skje når en ikke kjenner hverandre.»*

Her setter intervjupersonen ord på psykologisk trygghet. I slike situasjoner kan den etiske refleksjonen komme inn ved å reflektere over *hvordan* legge til rette for at folk får samme forståelse for det store bildet og at folk skal bli trygge på hverandre. En annen informant gir en refleksjon som vil ta en godt på veg i den sammenheng:

- *«Ytringsklimaet er på sitt beste når vi har forskjellig kompetanse rundt bordet. Både de som vet hva som kommer til å kreves tre år frem i tid og de som blir ansvarlige for å gjennomføre eventuelle endringer. Og at folk kjenner hverandre og er trygg på at de kan si det de mener. Vi kan kanskje bli enda bedre på å sikre at alle har samme informasjonsgrunnlag og faktagrunnlag og være tydelige på hvilke forutsetninger vi legger til den bestemte diskusjonen. Der har vi litt å gå på.»*

Ved å være tydelig på forutsetninger som blir lagt tid grunn for diskusjonen vil en trolig også fange opp noe av det denne intervjupersonen setter ord på:

*«Ytringsklimaet blir truet når en sier mye og ikke blir hørt: Da blir en lei. Da blir ytringsklimaet satt på prøve, for en ender opp med å bli passiv i diskusjoner.»*

Denne intervjupersonen setter ord på at mennesker kan trekke seg unna når en opplever å ikke bli hørt over tid. All kommunikasjon er selvutlevering (Løgstrup, 1999) og vi mennesker skapes som individer i hverandres anerkjennende blikk (Øiestad, 2019). Denne intervjupersonen setter ord på hvordan hen trekker seg når hen ikke opplever å bli hørt. Det er naturlig og legitimt. Men det kan likevel være svært uheldig for organisasjonen, for eksempel ved at viktige temaer ikke blir tatt opp eller at medarbeidere blir passive.

Det neste sitatet får frem verdien av uformelle settinger:

- *«Ytringsklimaet er på sitt beste i uformelle settinger tror jeg. Rundt lunsjen. For da kan du ytre det du tenker og mener, også din personlige mening. Blir ikke sanksjoner. Blir ikke sanksjonert i formelle settinger heller, men i formelle settinger må en tenke mer nøye gjennom det en sier. Må være mer reflektert, gjennomtenkt. Men i uformelle settinger kaster man bare ball frem og tilbake, for å finne ut hva en selv mener om en ting. Da blir det en friere samtale. I en formell setting sitter man flere. Ikke alle er interessert. Så da blir det at man ikke tar seg samme tid. Dersom bare halve gruppen er interessert og resten av gruppa vi avslutte og gå over til neste tema.»*

Denne intervjupersonen trekker frem at ytringsklimaet er på sitt beste i uformelle settinger, hvor en kan snakke litt friere, ikke er så bundet av rolle og hvor personlige meninger kan komme mer frem. Intervjupersonen erfarer at ikke alle er like interessert i å kaste ball frem og tilbake. Dette er trolig tilfelle i noen situasjoner. I et sitat i vedlegget til dette kapittelet beskriver en intervjuperson samtaler mellom teoretikere og praktikere slik: *«Jeg går ikke all in i de samtalene, men inntar en passiv rolle. For en sitter selv med den oppfatningen av at en kan jo gjøre noe med det, det er ikke noe problem. Men vi trenger pengene. Bare bestem det»*. Disse to personene har en urørlighetssone knyttet til å bruke tid på å snakke om langsiktige planer for bærekraft. Den ene fordi hen vil være varsom med å tvinge gjennom å bruke andres tid, den andre fordi hen nødig bruker tid på samtaler som ikke gir konkrete resultater til situasjonen her og nå. Kanskje er det lurt å sette disse grensene. Det gir lite mening at folk langt nede i organisasjonen skal bruke tid på å sitte og diskutere løsninger, dersom det ikke er økonomisk handlingsrom til å gjennomføre de ulike løsningsforslagene.

## **Økonomi**

- *«Ytringsklimaet blir truet når det ikke er penger til det. En får ikke dialog om hva som funker og ikke funker når ikke pengene er der. Det må ligge i bunn.»*

- *«Det er et mye vanskeligere spørsmål å svare på når ytringsklimaet blir truet.. Å nå bærekraftsmålene, for eksempel på CO2 krever økonomisk handlingsrom [...] Den diskusjonen, den debatten, føler jeg at vi ikke kanskje helt har klart så godt enda. Det er lett å skjønne at her er et problem som vi ikke klarer løse, men så blir det forskjøvet. Problemet blir utsatt, og man får kanskje ikke løftet diskusjonene».*
- *«Rundt bærekraft har jeg følt en periode at dette med økonomien rundt det har vært et ømt tema. Det har vært vanskelig. For det har hele tiden vært et sånn; men vi skal jo tjene penger på bærekraft. Det skal jo være et DNA som gjør at det fører til det motsatte av det jeg varsler om. Men det føler jeg har snudd litt. Før var det ikke det samme rommet. Da følte jeg mer at det var opplest og vedtatt at bærekraft skal vi gjøre, men uten at det var konkret hva vi skal gjøre. Det var mye lettere å snakke om at vi skulle gjøre det. Men når det begynner å bli konkrete ting, så begynner en også mer å snakke om hva er konsekvensen. Og hva er benefiten med det.»*

Betraktningene som har kommet frem her vil bli oppsummert i slutten av dette kapittelet. Før dette gjøres, vil det legges til en etisk refleksjon knyttet til moralsk nøytralisering.

### **4.3 Moralsk nøytralisering**

På spørsmålet om etisk refleksjon svarte en av intervjupersonene slik:

- *«Hvor mye tid bruker vi på etikken? Så kan vi gjerne bruke mer tid etter min mening. Så jeg vil si at, vi er kanskje ikke på topp enda. Jeg vil si fem. Etikk er grunnfilosofien, det krever mye tid og ressurser. Selskapet vi er del av, det har store implikasjoner på lokalsamfunnene og det globale samfunnet. Veldig mange av de valgene vi tar påvirker mennesker i stor grad, for eksempel på plastproblematikk, CO2, på hvilke leverandører vi velger, og hvilke verdier de står for. Jeg føler at vi har disse diskusjonene, men vi kunne hatt mer av de. Og jeg ser også at når vi tar disse diskusjonene så blir vi aldri ferdige. Vi må alltid videre i neste møte. Vi har alltid en frist som må på plass. Det er liksom ikke cafeen på Blindern, på filosofistudiet, der du kan sitte og prate til klokken fire om natten, sånn som noen ganger jeg kjenner hadde vært veldig givende. Men samtidig skal vi drive et selskap og vi må få ting gjort.»*

Intervjupersonen trekker frem at etter hens mening kunne det blitt brukt mer tid på etisk refleksjon. Denne avhandlingen støtter dette utsagnet, da det finnes utsagn fra intervjuene som

kan handle om moralsk nøytralisering. Før dette begrunnes vil jeg anerkjenne at dette for intervjupersonene og organisasjonen kan oppleves som et bakholdsangrep, ved at det ikke gis mulighet til motsvar. Dette er ikke hensikten, og grunnen for at det er gjort slik er redegjort for i metodekapittelet.

I etikken er det vanlig å skille mellom ekte og falske dilemmaer. I et ekte dilemma finnes det gode grunner for å gjøre A og B, og i slike situasjoner vil noe bli galt uansett hva en velger (Kvalnes, 2019). Falske dilemmaer er når det er rimelig klart hva det etisk riktige er å gjøre, men at det også finnes andre fristende, ikke-etiske alternativer (ibid.). Moralsk dissonans oppstår når det er motsetning mellom et handlingsalternativ og ens egne moralske oppfatninger (eksempler: å ha mulighet til utroskap, juks, doping, bruk av barnearbeid (Kvalnes, 2020a). For å gjøre det som går mot egne moralske overbevisninger må en først senke og passere egne moralske overbevisninger og ubehaget og fristelsen en kjenner på ved å utføre moralsk tvilsomme handlinger kalles moralsk dissonans (ibid.). *Moralsk nøytralisering* er prosessen som kan få den moralske dissonansen til å forsvinne, slik at en kan ende opp med å handle mot egne moralske overbevisninger (ibid.). Etter at terskelen er senket og handlingen fullført gjennomføres gjerne det som kalles rasjonalisering, hvor en begrunner og unnskylder hvorfor vi gjorde akkurat dette (Kvalnes, 2019).

To ulike intervjupersoner sier følgende:

- *«Noen ganger bestemmer vi oss for å gjøre noe med utfordringer vi har. Til syvende og sist, så er det et grådighetsspill. Det er ikke tvil om at et mer intensivt fiskeoppdrett og fokus på lønnsomhet pusher bærekraftsbiten.»*
- *«En driver for lite med informasjon, begrunnelse, hvorfor vi ønsker å omstille. Er det bare fordi en prøver å få opp børsen og gjøre oss attraktive? Hvis en virkelig vil ta store grep på klima, så kan en, men det koster penger.»*

Med bakgrunn i disse to sitatene stilles følgende retoriske spørsmål til de neste utsagnene:

- ***Er dette moralsk nøytralisering og mer presis benektelse av ansvar?***
- *«Det hjelper ikke å være verdens beste på naturhensyn hvis vi taper penger og må legge ned, og noen andre overtar som eventuelt er mye verre enn oss. Dette er jo disse*



*tre bærebjelkene i en sunn bærekraftstilnærming som må balanseres, miljø, sosial og økonomisk bærekraft».*

- *«Vi kan ikke ta kostnaden for å stille krav som alle burde stilt.»*

Videre vil disse funnene bli oppsummert sammen med deler av datamaterialet i vedlegget.

#### **4.4 Oppsummering av funn**

Som gjort rede for i innledningen så har bedriften de siste årene satt mål og strategier for å bidra til å nå FNs bærekraftsmål. I forbindelse med disse målene jobber nå organisasjonen mer systematisk og har også ansatt ny kompetanse for å spisse satsningen på enda mer bærekraftig lakseoppdrett. Det kommer tydelig frem at ytringsklimaet i denne sammenhengen har blitt satt på prøve, ved at det har kommet inn ny kompetanse, nytt fokus og at en i denne sammenhengen har tråkket litt inn i andres bed. Organisasjonen har hatt psykologisk trygghet (Edmondson, 2019) til å si ifra når noen «trækker i andres bed» og urørlighetssonen (Løgstrup, 1982; Øiestad, 2019) har vært liten, slik at en har funnet gode måter å jobbe på. Her har det trolig vært praktisert etisk refleksjon (Kvalnes, 2019) både hos de som har opplevd å få bedet sitt invadert og de som har invadert andres bed. Internkommunikasjonen (Kveine & Erlie, 2019) er i ferd med bevege seg fra ensidig faktaformidling fra konsernnivå til å i økende grad være preget av likeverdig dialog. Dette er positivt, da likeverdig dialog er den formen som internkommunikasjon som gir de beste resultatene på lang sikt (Kveine & Erlie, 2019). Konfliktnivået (Einarsen & Vartdal, 2014) er generelt sett lavt. Stort sett utløser ikke tematikken personlige konflikter, selv om det både er temaer og team hvor konflikter beveger seg mot ukonstruktivt nivå. Når dialogen havarerer (Løgstrup, 1999) er det trolig ofte på grunn av at folk trekker seg og inntar en passiv rolle i samtaler, heller enn at folk lar frustrasjonen koke over. Ett eksempel på at dialogen reduseres er når det diskuteres hva man kan gjøre, men det ikke er penger til å gjennomføre tiltak.

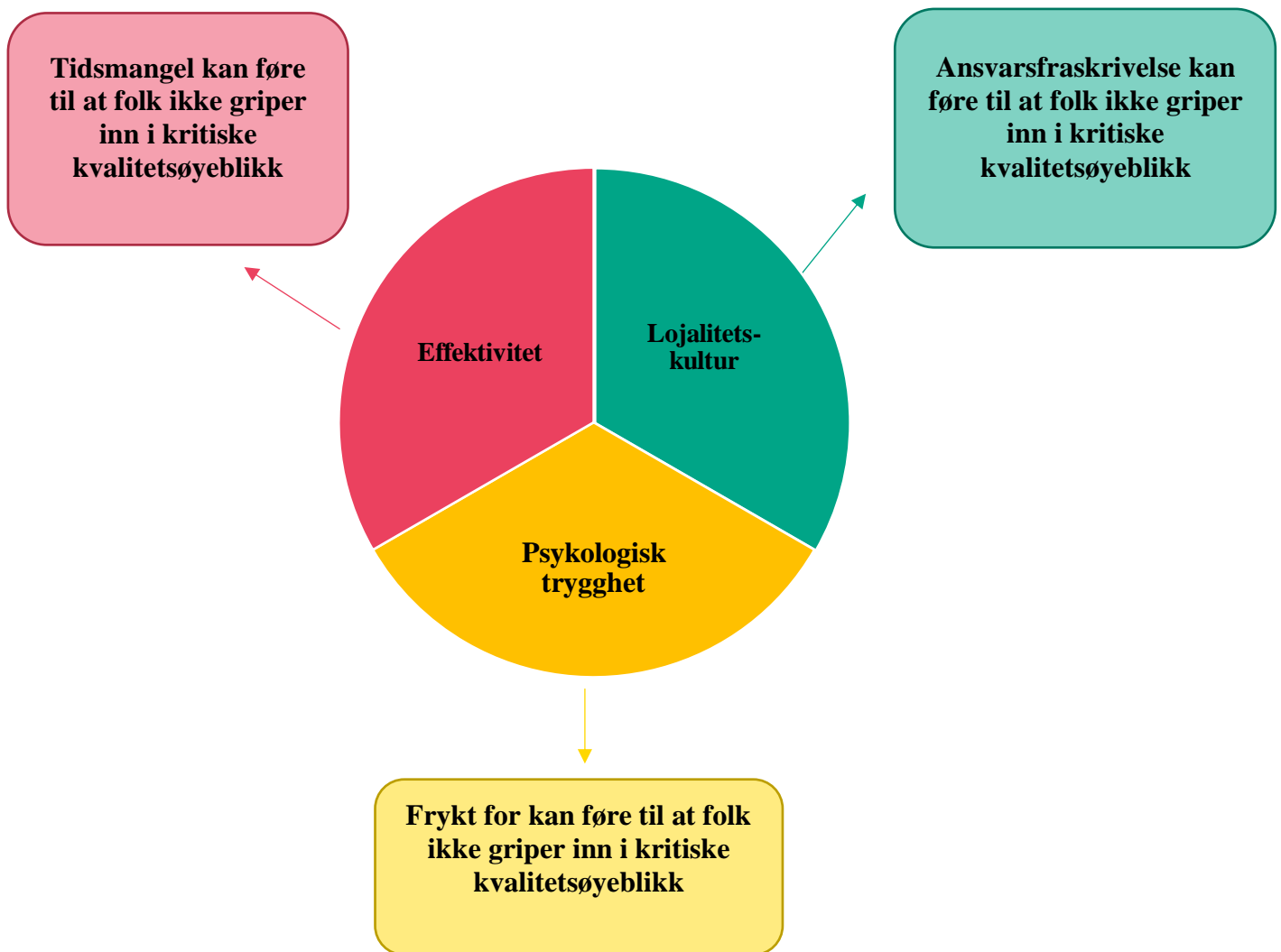
Organisasjonen praktiserer etisk refleksjon (Kvalnes, 2017) rundt komplekse temaer. Dette reduserer trolig konfliktnivået. Generelt sett viser tallene at den dialogiske kommunikasjonen (Bang & Midelfart, 2019) rundt bærekraftig utvikling er god. Spesielt virker det som at det er høy takhøyde for diskusjoner og uenighet. Der hvor en scorer lavest på dialogisk kommunikasjon er å utforske hverandres ideer og synspunkter. Dette samsvarer også med spørsmålet om skapende motstand. På spørsmålet om dårlige prosjekter iverksettes grunnet mangel på motstand, spriker svarene noe. Trolig gis det størst motstand på prosjekter som kan

få store økonomiske konsekvenser som ikke er kalkulert inn beslutningen. Det praktiske målet er å undersøke ytringsklimaet rundt bærekraftig utvikling. Funnene viser at ytringsklimaet rundt samtalen om bærekraftig utvikling i det store bildet er godt. Det er økonomiske prioriteringer som setter begrensninger for å gjennomføre enda mer bærekraftige tiltak.

Refleksjonene til intervjupersonene gir gode innspill til hva som setter ytringsklimaet på prøve og når det er på sitt beste. Temaer som blant annet trekkes frem er ytre omstendigheter som påvirker hvor mye folk og organisasjonen tåler av belastning, hvordan samtaler med dårlig nytt er krevende, hvordan store grupper med ukjente og møter på teams reduserer samtalen, hvordan stramme økonomiske rammer gjøre samtaler krevende. Videre vil det trekkes frem tre momenter som organisasjonen bør være bevisst på, når det kommer til ytringsklimaet.

I intervjuene kommer det frem at organisasjonen har en effektivitetskultur. I seg selv er dette positivt, da en får ting gjort, og saker blir ikke trenert. Likevel kan det føre til at en ikke tar seg tid til å reflektere over hva som skjer. Videre er det også kommentarer som forteller at organisasjonen har høy grad av lojalitet, både til prosesser, til beslutninger og til ledelse. Dette er også positivt, da det trolig skaper samhold, effektivitet og at folk har fokus på egne oppgaver. Likevel kan dette føre til at det utvikler seg en såkalt brikke-mentalitet (Kvalnes, 2019), noe som videre kan føre til at folk ikke anser det som sitt ansvarsområde å gi beskjed om ting som ikke fungerer, eller er etisk tvilsomt. Videre har en rundt samtalen om bærekraftig utvikling psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Folk har også en klar bevissthet om egne og andres urørlighetssone; man vet hvilke kamper det ikke er hensiktsmessig å bruke energi på. Dette er tre positive trekk, men det viser også tegn på at organisasjonen kanskje har utfordringer knyttet til for store urørlighetssoner, noe som kan true den psykologiske tryggheten. En organisasjon vil aldri være fri for rusk i maskineriet. Problemet er om ingen griper inn i det Kvalnes (2019) kaller *kritiske kvalitetsøyeblikk*; når personer, grupper eller organisasjonen som helhet er i ferdig med på begi seg inn på *moralsk nøytralisering*; det vil si normalisering av tvilsom adferd. Eksempler på normalisering av tvilsom adferd kan være at det er greit å behandle kollegaer dårlig eller gå imot egne etiske prinsipper. Videre er det lett å være blind for det som foregår foran oss, og vi mennesker har også en dobbeltblindhet: vi kan lett bli blinde for at vi er blinde (Kvalnes, 2017). Det viktigste mottiltaket for å motvirke dobbelt blindhet, feil, urettferdighet og tvilsom adferd er å ha et ytringsklima som gjør det normalt og akseptabelt å kritisere moralske nøytralitetsforsøk åpent

(Kvalnes, 2019). Oversikten under viser hvordan tidsmangel, ansvarsfraskrivelse og frykt for å ikke bli hørt eller å bli straffet, kan gjøre at ingen griper inn i kritiske kvalitetsøyeblikk:



I kritiske kvalitetsøyeblikk trenger en blick (Kvalnes, 2017) for å legge merke til det som skjer rundt seg. Videre trenger en mot til å tørre å si fra og språk for å sette ord på det en ser (ibid.). Å gi kritikk på en hensiktsmessig måte er vanskelig og det krever mye både av den som gir kritikken og den som er mottaker (Øiestad, 2019). De ulike kulene i ytringslagermodellen presentert i kapittel 2 vil dempe noe av belastningen og gjøre at dialogen tåler mer, før den forsvinner ved at noen trekker seg tilbake, eller går i angrep.

#### 4.5 Spørsmål og refleksjoner fra materialet

Datamaterialet har vært gjennom flere runder med analyse. Følgende spørsmål har dukket opp i siste runde og det er dessverre derfor ikke rom for å gå inn på disse enkelttemaene. De legges likevel ved, da de kan skape grunnlag for videre diskusjon i bedriften som undersøkes.

- Hvordan kan organisasjonen bli enda bedre på skapende motstand rundt temaet økonomi og prioriteringer innenfor bærekraft?
- Hvilke konsekvenser får det at en står i fare for å ta beslutninger som gjøres for omdømmets del og ikke hva som er best for driften?
- Er satsningen på bærekraftig utvikling for topptung, på den måten at den reduserer muligheten til å forstå organisasjonens evne til å gjennomføre?
- Hvor langt opp kan en god idé gå?
- Hva kan organisasjonen gjøre noe med at organisasjonen trolig ikke er flink nok til å høre andres syn når noen uttaler seg om noe utenfor delegert fagområde?
- Diskuteres bærekraftig utvikling primært fordi det er politisk korrekt?
- Kan bærekraftsmålene som bedriften har satt nås i dag? Hvis ja; er grunnen moralsk nøytralisering og benektelse av ansvar?
- Hva kan organisasjonen gjøre med at en står i fare for at folk trekker seg fra samtaler om langsiktige strategier?

#### **4.6 Anvendbarhet**

Spørsmålene har fungert etter hensikt, da det har kommet frem mange ulike aspekter. Ut fra de første analysene av data vokste ytringslagermodellen frem. Skulle avhandlingen blitt skrevet på nytt, ville denne modellen kunne fungere som ramme for spørsmålene. I kulepunktene om dialog foreligger allerede Bang og Midelfart (Bang & Midelfart, 2010), men spørsmål rundt de andre sirklene måtte blitt utarbeidet. Punktet om tabubelagte temaer måtte også blitt håndtert med varsomhet, da å spørre om tabubelagte temaer gjør at en kan risikere å gjøre det Løgstrup (1982) advarte mot; å trampe inn i andres urørlighetssone.

Forhåpentligvis vil funnene i avhandlingen kunne brukes i organisasjonen som forskes på. Organisasjonen har bedt om å få en kortversjon av avhandlingen som kan rapportere funn. Før denne rapporten blir skrevet vil avhandlingen i sin helhet bli sendt til alle intervjupersonene. Her vil det bli bedt om innspill, kommentarer og eventuelle feiltolkninger intervjupersoner mener er gjort. Noen av passasjene må kanskje dempes. Andre forsterkes. På bakgrunn av innspillene vil det bli gjort en bearbeiding og anbefalinger for videre prosess.

Videre ville det vært spennende å teste og videreutviklet ytringslagermodellen. For at denne skal stå seg faglig, bør det gjøres en kritisk gjennomgang av modellen. Språket kunne også trolig blitt strammet. Det ville også vært interessant å teste den ut. Både for å undersøke om

den skaper god ramme for refleksjon, men også om det er mulig å se endringer over tid, i grupper som bruker denne måten å reflektere rundt ytringsklima.

Modellen tar utgangspunkt i etisk *selvrefleksjon*. Dette er et viktig poeng, da den først og fremst er laget for å reflektere kritisk over seg selv. Vi har lettere for å se flisen i andres øye enn bjelken i vårt eget, og til slutt er det kun egen adferd som kan endres. Videre er den utformet universelt, slik at den kan kunne bli brukt på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Videre er det også mulig å bruke modellen i alle situasjoner som innebærer menneskelige relasjoner, enten det er i familiesammenheng eller som verktøy for å snakke om hvordan en kan ha en konstruktiv samfunnsdebatt, slik at dialogen ikke kolliderer av det massive energinivået som enkelte saker kan skape.

#### **4.7 Oppsummering**

Dette kapitlet har svar på det praktiske målet å *undersøke ytringsklimaet rundt bærekraftig utvikling i en bedrift i oppdrettsnæringen for å bedre forstå muligheter og begrensinger for suksessfull endringsledelse*. Funn i analysen viser at organisasjonen generelt sett har et godt ytringsklima rundt samtalen om bærekraftig utvikling. Videre bør organisasjonen stadig ha et fokus på å ha et ytringsklima som gjør det normalt og akseptabelt å kritisere moralske nøytralitetsforsøk åpent. Det foreligger datamateriale som organisasjonen kan jobbe videre med. Videre ligger det også et potensiale i å videreutvikle ytringslagermodellen.

## 5. Konklusjon og anbefalinger

Dette kapittelet vil svare på forskningsspørsmålet *hvordan kan yringsklima bidra til endringsledelsesprosessen?*

Videre vil kapittelet komme med videre anbefalinger.

### 5.1 Konklusjon

Kapittel 1 har gjort rede for at høyt konfliktnivå er lite egnet som ramme for endring, og at det derfor er behov for å holde konfliktnivået på et konstruktivt nivå. Videre bidrar etisk refleksjon og dialogisk kommunikasjon som konfliktdemper. Videre ble det trukket frem at avhandlingen bygger på et klassisk syn på dialog, og at dialogen står i et grunnleggende motsetningsforhold til retorikken. Grunnen til dette motsetningsforholdet er at målet i retorikken er overtalelse, mens i det klassiske synet på dialog er målet felles refleksjon (Svare, 2006). Konteksten for avhandlingen er bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringen. I Norge omsetter næringen for mer enn 56 milliarder kroner per år (Misund, 2020) og næringen har potensiale for vekst, under forutsetning av at bransjen løser utfordringene bransjen har (fiskeridepartementet, 2015). Konteksten er spennende både fordi det er en viktig bransje for Norge, men også fordi den fanger kompleksiteten i FNs bærekraftsmål på en god måte, ved at den på den ene siden kan bidra til mål 2 (utrydde sult) og 3 (god helse og livskvalitet), men samtidig true mål 14 (livet i havet).

Kapittel 2 har gjennomført det praktiske målet gjennomført, ved at modell som knytter yringsklima, dialog og etikk sammen til støtte for suksessfull endringsledelse ble designet og presentert. For at denne skal stå seg enda bedre faglig, bør det gjøres en kritisk gjennomgang av modellen. Det kunne også vært spennende å testet modellen på grupper og undersøkt om kommunikasjonen i gruppen ble bedre ved hjelp av modellen.

Kapittel 3 har gjort rede for metoden som er brukt, hvordan materialet har blitt analysert og hvilke etiske vurderinger som har blitt tatt. Videre ble det også vist hvordan modellen som ble gjort rede for i kapittel 2 vokste frem som del av analysen av datamaterialet.

Kapittel 4 har gjennomført det praktiske målet, ved at yringsklimaet rundt bærekraftig utvikling i en bedrift i oppdrettsnæringen er blitt undersøkt for å bedre forstå muligheter og begrensinger for suksessfull endringsledelse. Konklusjonen er at yringsklimaet generelt sett er godt og at det trolig ikke står i veien for å gjennomføre endringer. Videre bør

organisasjonen være oppmerksom på at effektivitet, ansvarsfraskrivelse og frykt kan gjøre at det ikke blir grepet inn i kritiske kvalitetsøyeblikk.

Forskningsspørsmålet for avhandlingen er *hvordan kan ytringsklima bidra til endringsledelsesprosessen?* Svaret på dette er at et godt ytringsklima bidrar positivt til endringsprosessen, ved at dialogen, som er nøkkel til endring, tåler mer før den bryter sammen. Videre vil et dårlig ytringsklima bidra negativt til endringsledelsesprosessen, ved at dialogen bryter sammen.

## 5.2 Anbefalinger

- Ta i bruk ytringslagermodellen. Denne kan benyttes både som refleksjon over hvordan en selv bidrar til dialog, og kan også brukes på gruppe og organisasjonsnivå.
- Reflekter, ved hjelp av Kvalnes sin modell presentert i kapittel 2, hvordan moralsk nøytralisering kan se ut i sammenhengen du står i.
- Reflekter over og identifiser falske og ekte dilemmaer i arbeidsfellesskapet og organisasjonen du er del av. Når dette er gjort, bruk ytringslagermodellen til å tenke gjennom hvordan du bør forholde deg til refleksjonene.
- Bruk følgende oversikt til å diskutere disse etiske dilemmaene:

**Rolledilemma:** *Flere roller samtidig? Leder og kollega? Venn eller konkurrent?*

---

**Tempodilemma:** *Hvordan balansere tempo og kritisk sans?*

---

**Integritetsdilemma:** *Hvor langt strekker vi oss for å bli likt og for å få kunder?  
Hvor hardt står vi fast ved egne verdier?*

---

**Ytringsdilemma:** *Hva er det greit å ytre seg om og hvordan?  
Når er det akseptabelt med skarpe budskap som skaper smerte?*

---

**Kunnskapsdilemma** *I hvilken grad er det i orden å utnytte eget kunnskapsovertak?  
Hvor hensynsfull bør en være mot de kunnskapsløse?*

(Kvalnes, 2019, s. 123)

## 6. KILDEHENVISNINGER

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon.
- Bang, H., & Midelfart, T. N. (2010). Dialog og effektivitet i ledergrupper. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 47(1), 4–15.
- Bohm, D., & Nichol, L. (1996). *On dialogue*.
- Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2016). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 174271501666218. <https://doi.org/10.1177/1742715016662188>
- By, R. (2019). Journal of Change Management 2019 editorial: New Year's Resolution. *Journal of Change Management*, 19, 1–5.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1565125>
- By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 0(0), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjersvik, R. (2012). *Idea work om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Carson, S. G. & Tom Skauge. (2019). *Etikk for beslutningstakere: Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (Vol. 1–2).
- Christoffersen, S. A. (1999). *Etikk, eksistens og modernitet: Innføring i Løgstrups tenkning*. Tano Aschehoug.
- Clemente, M., & Roulet, T. J. (2015). Public opinion as a source of deinstitutionalization: A “spiral of silence” approach. *The Academy of Management Review*, 40(1), 96–114.
- Dagsnytt 18—TV*. (n.d.). Retrieved May 24, 2021, from <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology



- of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Dreu, C. K. W. de (Ed.). (1997). *Using conflict in organizations*. SAGE.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. *Journal of Change Management*, 18.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>
- Edmondson, A. C., & Smith, D. M. (2006). Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict. *California Management Review*, 49(1), 6–31.  
<https://doi.org/10.2307/41166369>
- Einarsen, L. A., & Vartdal, I. (2014). Konflikter og mobbing på jobben. In *Strategisk HRM 2 HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2nd ed., pp. 427–465). Cappelen Damm AS.
- Ellinor, L., & Gerard, G. (1998). *Dialogue: Rediscover the transforming power of conversation*. J. Wiley & Sons.
- Engelstad, F. (2019). Makt. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/makt>
- fiskeridepartementet, N. (2015, March 6). *Stortingsmelding om vekst i havbruksnæringen* [SakPage]. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/fiskeri-og-havbruk/Norsk-havbruksnaring/stortingsmelding-om-vekst-i-havbruksnaringen/id2398853/>
- Flick, D. L. (1998). *From debate to dialogue: Using the understanding process to transform our conversations*. Orchid Publications.
- Freire, P. (1974). *De undertryktes pedagogikk* (S. L. Hagen, Trans.). Gyldendal.
- Gadamer, H.-G. (2012). *Sannhet og metode grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*.

- Gamlund, E. (2020, May 9). *Etikken bør overlates til etikere*. <https://khrono.no/a/486972>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 11.
- Gatti, L., Seele, P., & Rademacher, L. (2019). Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 6.  
<https://doi.org/10.1186/s40991-019-0044-9>
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Habermas, J. (1999). *Kommunikasjon, handling, moral og rett*. Tano Aschehoug.
- Henning Bang, & Thomas Nettet Midelfart. (2019). *Effektive ledergrupper* (2nd ed.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. TANO.
- Honneth, A. (2008). *Kamp om anerkjennelse om de sosiale konfliktenes moralske grammatikk* (L. Holm-Hansen, Trans.). Pax.
- Idébanken. (n.d.). Konfliktbehandling. *Idébanken*. Retrieved May 20, 2021, from <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/konfliktbehandling>
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life* (1st ed). Currency.
- Kahneman, D. (2013). *Tenke, fort og langsomt* (E. Lilleskjæret & G. Nyquist, Trans.). Pax.
- Kalleberg, R. (1992). *Konstruktiv Samfunnsvitenskap En fagteoretisk plassering av "aksjonsforskning"* (No. 24; p. 69).

- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317–334.  
<https://doi.org/10.1177/1742715011407384>
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2008). *Mot og mening hvordan takle smisking på arbeidsplassen*. Universitetsforl.
- Kvalnes, Ø. (2017). *Se gorillaen! Etikk i arbeid* (3rd ed.). Universitetsforlaget.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Cappelen Damm AS.
- Kvalnes, Ø. (2020a). *Etikk og bærekraft* (2nd ed.). Universitetsforlaget.
- Kvalnes, Ø. (2020b, May 11). *Innlegg: Etikken bør ikke overlates til etikere*. Wwv.Dn.No.  
<https://www.dn.no/innlegg/nicolai-tangen/henrik-syse/ako-capital/innlegg-etikken-bor-ikke-overlates-til-etikere/2-1-801945>
- Kveine, R., & Erlie, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5th ed.). Universitetsforlaget.
- Leichenko, R. M., & O'Brien, K. L. (2019). *Climate and society: Transforming the future*. Polity.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Løgstrup, K. E. (1982). *System og symbol: Essays* (V. Mortensen, Ed.). Gyldendal.
- Løgstrup, K. E. (1999). *Den etiske fordring* (B. Engen, Trans.). J.W. Cappelens Forlag AS.
- MacIntyre, A. (2004). Virtue Ethics. In *Ethics contemporary readings* (pp. 249–256). Routledge.
- Mensch, K., Barge, J., & Philosophy Documentation Center. (2019). Understanding Challenges to Leadership-as-Practice by Way of MacIntyre's Three Rival Versions of

- Moral Enquiry: *Business and Professional Ethics Journal*, 38(1), 1–16.  
<https://doi.org/10.5840/bpej2018101273>
- Misund, B. (2020). Havbruk. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/havbruk>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: En innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforl.
- Nygård, R. (2007). *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*. Cappelen akademisk.
- O'Brien, K. (2018). Is the 1.5°C target possible? Exploring the three spheres of transformation. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 31, 153–160.  
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.04.010>
- Øiestad, G. (2019). *Gi og motta tilbakemeldinger Om å bygge hverandre*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Raelin, J. (2020). The Genealogical Ethics of Leadership-as-Practice. *Business Ethics Journal Review*, 8, 27–31.
- Raelin, J. A. (2020). Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership*, 16(4), 480–508. <https://doi.org/10.1177/1742715019882831>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforl.
- Sagdahl, M. S. (2019a). Dydsetikk. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/dydsetikk>
- Sagdahl, M. S. (2019b). Moral. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/moral>
- Sagdahl, M. S. (2020). Pliktetikk. In *Store norske leksikon*. <http://snl.no/pliktetikk>
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed). Sage Publications.

- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2010). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin.
- Svare, H. (1996). *I Sokrates' fotspor filosofi- og vitenskapshistorie*. Pax.
- Svare, H. (2006). *Den gode samtalen Kunsten å skape god dialog*. Pax Forlag.
- Svendsen, L. F. H. (2019). Filosofiens disipliner. In *Store norske leksikon*.  
[http://snl.no/filosofiens\\_disipliner](http://snl.no/filosofiens_disipliner)
- Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of Neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664–670.
- Tiller, T. (1999). *Aksjonslæring: Forskende partnerskap i skolen*. HøyskoleForlaget.
- Trygstad, S. C., & Ødegård, A. M. (2016). *Varsling og yringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016* (2016:33; p. 60). Fafo.
- Varhaug, J. (2016). Praktisk filosofi og aksjonsforskning. In *Filosofi og ledelse* (pp. 111–127). Hertervig Forlag, Akademisk.
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid*. Tiden.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.

## 7. VEDLEGG 1: PRESENTASJON OG DISKUSJON AV FUNN:

*Interndialog, konfliktnivå, etisk refleksjon, dialogisk kommunikasjon, psykologisk trygghet, dårlige prosjekter og skapende motstand*

### Om vedlegget

Av plasshensyn er dette datamaterialet laget som vedlegg, som bakgrunn og som faktagrunnlag for kapittelet som presenterer og diskuterer funn. Litteraturhenvisninger i teksten er litteratur som blir presentert i avhandlingen og fullstendig kildehenvisning vil ligge i avhandlingens litteraturliste.

#### 7.1.1 Interndialog

	Snitt										
<i>Overbevisende propaganda</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
<i>Ensidig faktaformidling</i>	0	3	0	4	3	4	3	3	3	3	2,6
<b><i>Likeverdig dialog</i></b>	<b>0</b>	4	4	<b>1</b>	3	<b>0</b>	4	4	4	4	<b>2,8</b>
<i>Innhente data om målgruppen</i>	4	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0,8

Tabell 3 Opplevelse av interkommunikasjon

Datamaterialet viser at det er mest opplevelse av likeverdig dialog og ensidig faktaformidling. Noen få intervjupersoner rapporterte at det finnes internkommunikasjon som er preget av innhente data om målgruppen. Likevel er disse dataene noe usikre, da det ikke ble presisert i alle intervjuene at en slik kommunikasjonsform ut fra denne modellen er å regne som negativt. Tallmaterialet, med de svakheter det har gir likevel et tydelig bilde: intervjupersonene opplever mest av likeverdig dialog, tett etterfulgt av ensidig faktaformidling. Vider er det ingen opplevelse av overbevisende propaganda trolig også lite av innhenting av data.

God internkommunikasjon er basert på prinsippet om dialog (symmetrisk toveiskommunikasjon) (Kveine & Erlie, 2019). Videre har ledelsen et klart informasjonsansvar og i mange tilfeller vil informasjonen være asymmetrisk ved at budskapet går fra ledelse til medarbeidere (ibid.). En ideell situasjon vil likevel være at en veksler på å være avsender og mottaker, og at informasjonen ikke alltid kommer fra toppen.

En av intervjupersonene på konsernnivå gav uttrykk for at det tilstrebes å ha likeverdig dialog, men anerkjente samtidig at det ikke er sikkert at alle i organisasjonen opplever det slik. En av informantene som gav lav score på likeverdig dialog kan utfylle dette bildet:

- *«Når en starter prosess med mer fokus på bærekraft, så må det drives i gang av noen. En har en visjon, et mål. Da ønsker en å påvirke holdninger og handlinger i første del. Så går det jo over til nyansene. For å opprettholde arbeidet, så må en over i nummer fire: likeverdig dialog. Slik er det jo i de fleste ting som initieres, enten det er fra meg eller fra konsernledelsen, så må en sette en retning først. Da er det ikke nødvendigvis slik at alle får være med i den diskusjonen, for da kan det bli kaos.»*

Intervjupersonen setter ord på poenget til Kveine og Erlien (ibid.). Det er legitimt at kommunikasjonen i perioder er mest preget av enveiskommunikasjon.

En av de andre intervjupersonene lengre nede i organisasjonen, som også har rapportert om lav likeverdig dialog, sier:

- *«Når det gjelder bærekraft generelt så kommer det mye ovenfra. Det er ikke så mye involvering. Jeg er invitert med i bærekraftsarbeidet nå, så tror det blir endret.»*

Her kommer det frem at organisasjonen trolig er på veg til å bevege seg over i større grad av likeverdig dialog.

En av informantene som rapporterer om høy grad av likeverdig dialog gjør følgende refleksjon:

- *«Hvor langt opp kan en god idé gå?»*

Intervjupersonen reflekterer videre:

- *«Jeg får drøftet mine ideer. Men hva når ideen kommer fra en lærling? Som sier fra til en røkter, som sliter hjemme, og som ikke orker å ta mer inn? Eller som er en besserwisser? I teorien kan gode ideer stoppe opp.»*

Den tredje som rapportere om lite likeverdig dialog sier følgende:

- *«Er det nødvendig med likeverdig dialog? I mitt hode er det ikke helt nødvendig. Slik jeg oppfatter organisasjonen, så er det slik at alle vil ha bærekraftig utvikling. Jo lengre ned i organisasjonen en kommer jo større er viljen til å gjøre det, men en har*

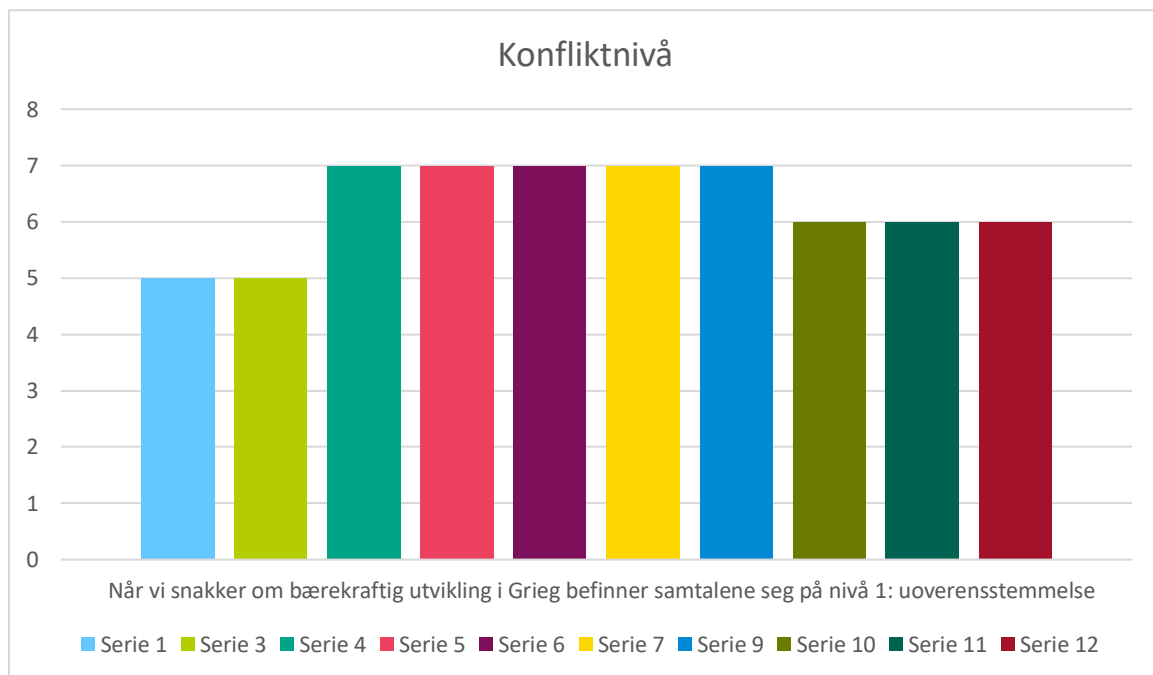
ikke verktøyene til å gjøre noe med det. Det er ikke problem å kjøpe solceller, men noen må gi pengene til det. Jeg er klar over at det er det politisk korrekte svaret å si at en bør ha likeverdig dialog. Men slik jeg oppfatter organisasjonen vår, så er holdningen; bare bestem, vi gjør det. Hadde endringen omhandlet ansattes egen arbeidssituasjon hadde det selvsagt vært noe annet, da ville det selvsagt vært viktig med likeverdig dialog».

### 7.1.2 Oppsummering interndialog

Interndialogen rundt bærekraftig utvikling har de siste årene vært preget av ensidig faktaformidling fra konsernnivå. Dette er i ferd med å snu og organisasjonen ser økende grad av likeverdig dialog. En av informantene peker på at det trolig er lite motstand mot endringer knyttet til bærekraft, så lenge det følger penger med til å gjennomføre endringene. En annen informant spør også retorisk:

- «Hvor langt opp kan en god idé gå?»

### 7.1.3 Konfliktnivå



Tabell 4 Konfliktnivå

I denne kategorien er alle som har tallfestet påstanden over snitt. I to av intervjuene ble det glemt å gi rangering, men de beskriver på ulike måter at samtalen om bærekraftig utvikling ikke alltid befinner seg på nivå 1: uoverensstemmelse:



- *«Alle er enige om at vi ønsker bærekraftig utvikling, men det er veien dit som er problemet. Vi har en organisasjon som består av praktikere, som vil vite hvordan ting skal gjøres. Samtidig har organisasjonen vokst til også å bestå av mange folk som ikke har resultatansvar, men som er mer prosessfolk. De vil mer snakke om hva vi må gjøre noe med på sikt. Når disse to gruppene kolliderer, så er det en form for polarisering og et problem. På den ene siden har en praktikerne som sier: skal vi kjøpe grønn strøm, ja eller nei? Så får en til svar: det må vi se på som en mulighet inn i fremtiden. Der er det et problem. For det å bli mer bærekraftige på miljø og det sosiale aspektet er forholdsvis enkelt. Men det er dyrt, og dermed kanskje ikke bærekraftig ut fra et økonomisk perspektiv, hvor målet først og fremst er å gi et best mulig utbytte til eierne. Den operative delen av organisasjonen er klar for å gjøre mer bærekraftige valg på miljø og den sosiale biten, men den andre gruppen er ikke nødvendigvis helt der. De vil mer snakke om det, lage mål, tanker om hvordan vi skal nå det i fremtiden, uten at det skal påvirke resultatet vårt. Det blir ikke personlige gnisninger. Men samtalen reduseres. Hvis du ber meg rangere, så er konfliktnivået på nivå fire, en når et punkt hvor teoretikere og praktikere ikke gidder bruke så mye tid på hverandre. Så reduseres samtalen på grunn av det. Det blir ikke fiendebilder. Mer utmattelse. Jeg går ikke all inn i de samtalene, men inntar en passiv rolle. For en sitter selv med den oppfatningen av at en kan jo gjøre noe med det, det er ikke noe problem. Men vi trenger pengene. Bare bestem det.»*
  
- *«I min verden så må en bare akseptere at det er en dose gnisninger. Jeg vet at noen mener at det bør være slik at alle snakker fint om hverandre, alle skal være med i alt, en skal være kjempeteam. Jeg mener dette er en illusjon. En får det til i perioder. Men det er ikke et problem om organisasjonen har en viss dose gnisninger. Så er det viktig å påpeke at jeg ikke mener at enkeltpersoner må tåle konflikt som går på trivsel etc. Det er mer summen av en dynamisk organisasjon jeg mener at skal ha sin dose gnisninger».*
  
- *Jeg vil ikke alltid si at vi ligger på nivå en. For vi har to visjoner: vi skal være ledende på lønnsom vekst, og likevel skal være bærekraftig på bruk av naturressurser. Disse krasjer litt. Grønt er dyrt og da er det ikke alltid like lett å få investeringene til å (... fullførte ikke setningen). Vi er nok på to. Eller, personifisering. Tror ikke det har noe med hvem. Men det er uenighet i hvor en skal investere.»*

Videre tas det med sitater fra intervjupersoner som rapporterer om lavt konfliktnivå:

- *«Det er jo mye uenighet, uoverensstemmelse når det kommer til bærekraft. Det er jo et selskap med mange forskjellige meninger. Polarisering, fiendebilder, at samtalen begrenses eller reduseres, problemer som vokser eller vi på en måte personifiserer de ulike, det er de som, nei, jeg har ikke vært i noen situasjoner der det har gått ut over uoverensstemmelser [...]. Det har sikkert litt å gjøre med meg som person. Jeg er gjerne litt modererende og pragmatisk. Jeg er ikke en som hiver ved på bålet. Men at det kan bli det. Det kan det sikkert. For det er veldig betent tema».*

En av informantene forteller om en situasjon som oppstod, hvor det var ulike forventinger til hva et verktøy skulle brukes til. Informanten sier:

- *«Jeg følte motparten syntes jeg var sløv og at hen hadde lite tiltro til meg. Etter litt irritasjon begge veier, hvor ingen skjønnte hvorfor den andre var så irriterende, og hvor jeg fikk en person å diskutere utfordringen med, fant vi en god løsning som fungerte godt. Situasjonen gikk for min del ikke opp i konfliktrappen.»*
- *«Du kan legge den på 6. For det er helt åpenbart områder og både temaer og team eller deler hvor det ikke er sånn. Og hvor en er godt nede på skalaen.»*
- *«Det blir ikke harde fronter. Vi er jo ikke uenige om bærekraftsmål, for det må vi jobbe mot. Så kan vi personlig ha meninger om bakgrunnen, om samfunnets bærekraftsmål er fornuftige eller realistiske. Men det er ikke noen konflikt rundt bærekraftsmålene.»*

#### 7.1.4 Oppsummering konfliktnivå

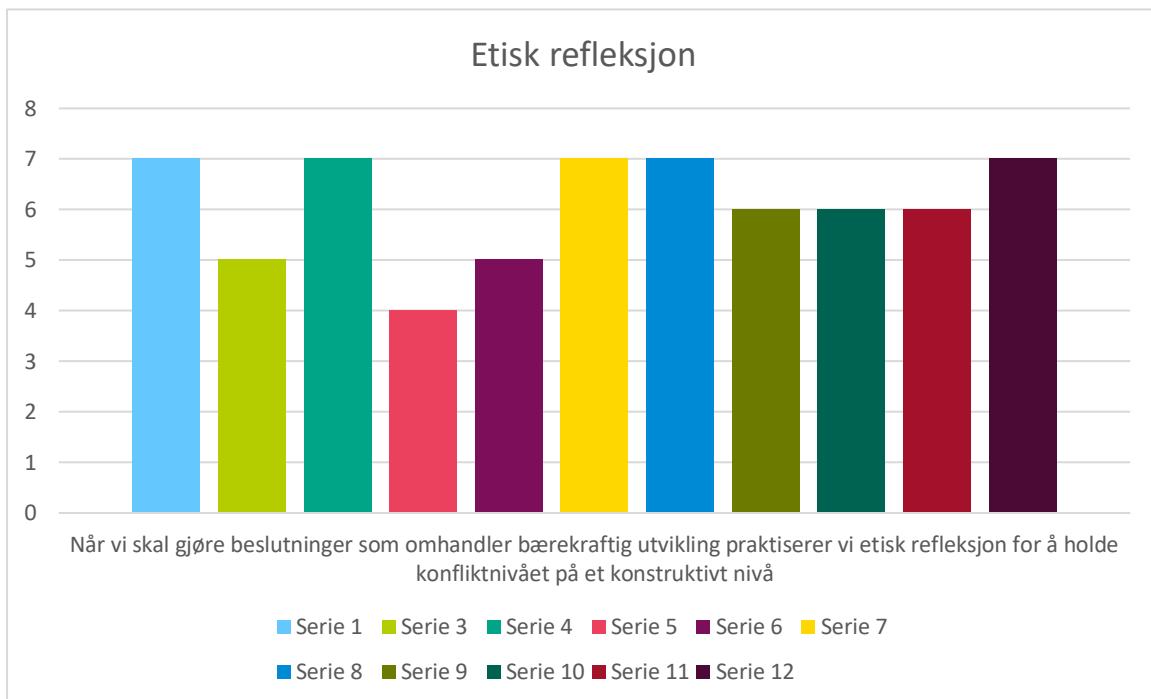
Konfliktnivået rundt bærekraftig utvikling er generelt sett lavt. Stort sett utløser ikke tematikken personlige konflikter, selv om det både er temaer og team hvor konflikter beveger seg mot ukonstruktivt nivå. En av intervjupersonene trekker frem at alle organisasjoner skal ha sin dose gnisninger og at det er greit, men at enkeltpersoner ikke skal måtte tåle konflikt som går på tross. Tidligere har organisasjonen i stor grad bestått av praktikere som er produksjonsrettet, vil ha tydelige beskjeder og som ikke ønsker å bruke tid på unødvendige prosesser. Organisasjonen har de siste årene vokst til å også bestå av *«folk som ikke har resultatansvar, men som er mer prosessfolk»*. Samme intervjuperson sier videre:

- «Den operative delen av organisasjonen er klar for å gjøre mer bærekraftige valg på miljø og den sosiale biten, men den andre gruppen er ikke nødvendigvis helt der. De vil mer snakke om det, lage mål, tanker om hvordan vi skal nå det i fremtiden, uten at det skal påvirke resultatet vårt. Det blir ikke personlige gnisninger, men samtalen reduseres.»

Momenter som tas med videre:

- Hva vil organisasjonen gjøre med at en står i fare for at folk trekker seg fra samtaler om langsiktige strategier?

### 7.1.5 Etisk refleksjon



Tabell 5 Etisk refleksjon

Sitater fra intervjuene:

- «Etikk handler om hvor vi setter de grensene. Noen vil sette fartsgrensen på 70 for da får vi skryt av politiet, men jeg tenker at politiet kjeftar ikke på meg før jeg kjører i 90. Så hvor legger en seg der?»
- «Det er lite fight om bærekraftsspørsmålene egentlig.»

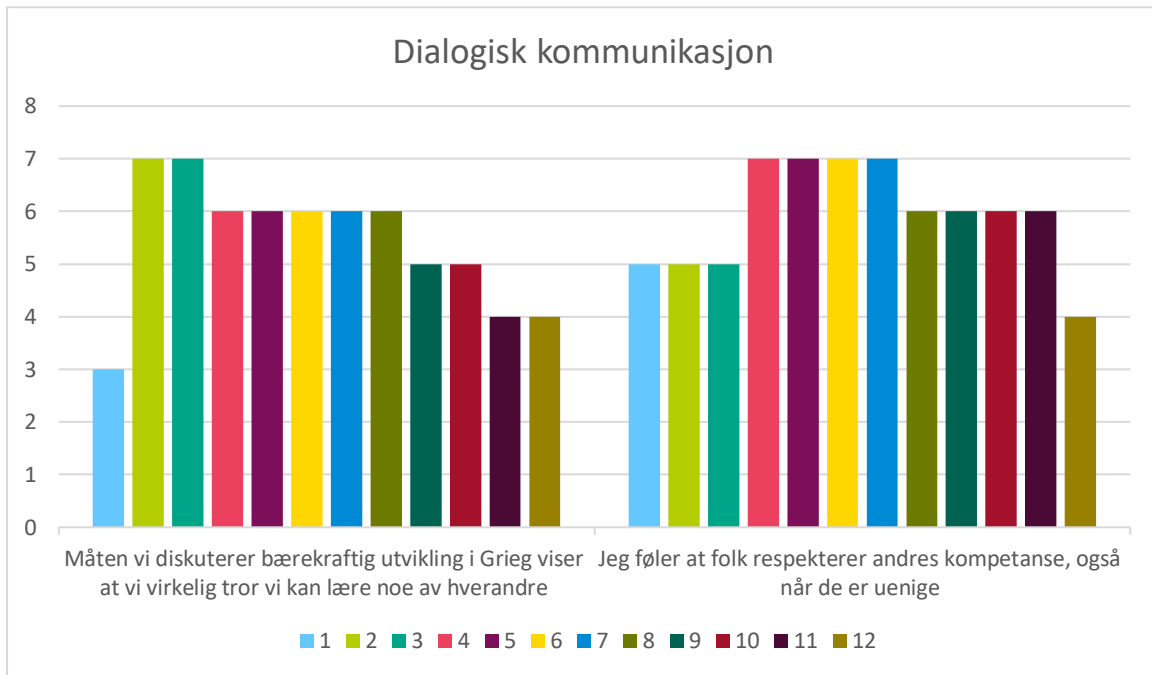
- *«Hvor mye tid bruker vi på etikken? Så kan vi gjerne bruke mer tid etter min mening. Så jeg vil si at, vi er kanskje ikke på topp enda. Jeg vil si fem. Etikk er grunnfilosofien, det krever mye tid og ressurser. Selskapet vi er del av, det har store implikasjoner på lokalsamfunnene og det globale samfunnet. Veldig mange av de valgene vi tar påvirker mennesker i stor grad, for eksempel på plastproblematikk, CO2, på hvilke leverandører vi velger, og hvilke verdier de står for. Jeg føler at vi har disse diskusjonene, men vi kunne hatt mer av de. Og jeg ser også at når vi tar disse diskusjonene så blir vi aldri ferdige. Vi må alltid videre i neste møte. Vi har alltid en frist som må på plass. Det er liksom ikke cafeen på Blindern, på filosofistudiet, der du kan sitte og prate til klokken fire om natten, sånn som noen ganger jeg kjenner hadde vært veldig givende. Men samtidig skal vi drive et selskap og vi må få ting gjort.»*

#### 7.1.6 Oppsummering etisk refleksjon

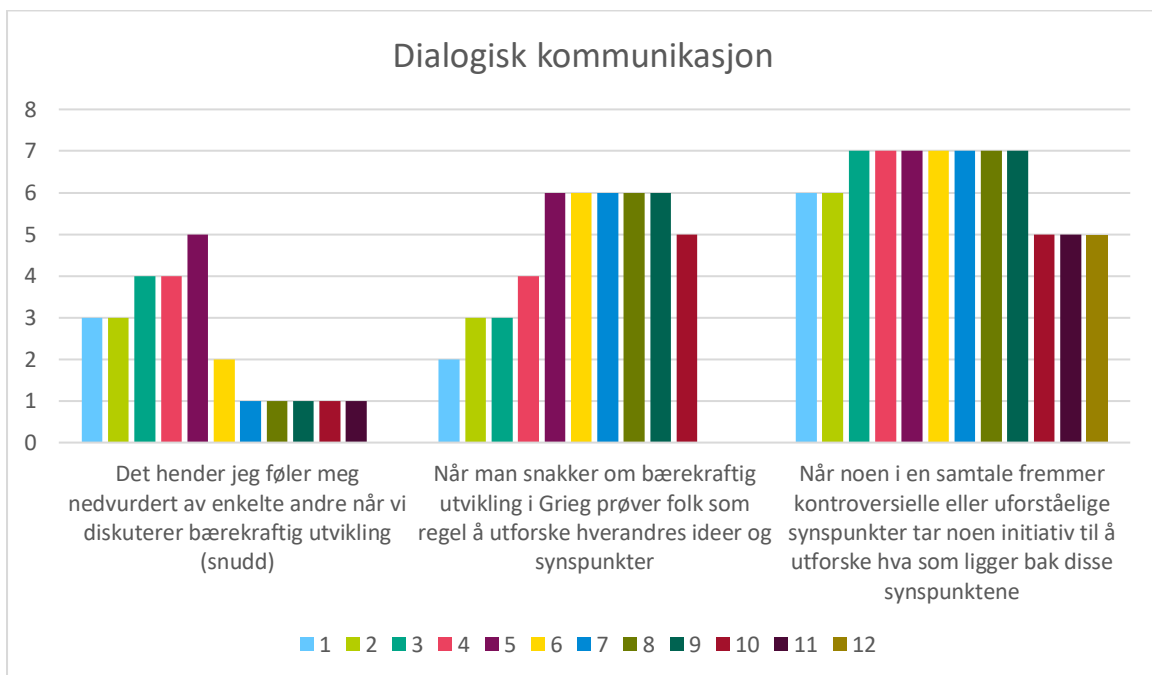
Spørsmålet om etisk refleksjon ble primært stilt med hensikt i å se spørsmålet opp mot konfliktnivå. En av informantene svarer på snitt, ellers er alle over. Intervjupersonene sin opplevelse er, med variasjonen som foreligger, at det praktiseres etisk refleksjon for å forstå eventuell uenighet. En av intervjupersonene setter også ord på at selv om det finnes helt klare lover som fartsgrenser i trafikken, så er det rom for å tøyne grensene. En annen intervjuperson trekker frem at etter hens mening kunne det blitt brukt mer tid på etisk refleksjon. Hen peker videre på at samtidig som en skal drive et selskap og få ting gjort, så er det viktig å bruke tid på å reflektere over at selskapet hen er en del av har store implikasjoner på lokalsamfunn og det globale samfunnet. Mange av valgene som blir tatt påvirker mennesker i stor grad, som plastproblematikk, CO2, hvilke leverandører som blir valgt og hvilke verdier selskapet står for. Her setter intervjupersonen ord på et viktig poeng for Løgstrup (1999); at makten er indirekte til stede i konsekvensen som handlingene våre har. Spørsmål som tas med videre er:

- Bør selskapet bruke mer tid på etisk refleksjon?

## 7.1.7 Dialogisk kommunikasjon



Tabell 6 Dialogisk kommunikasjon



Tabell 7 Dialogisk kommunikasjon

Videre følger oppsummering av hver enkelt påstand og noen utvalgte sitater:

**Påstand:** *Måten vi diskuterer bærekraftig utvikling i Grieg viser at vi virkelig tror vi kan lære noe av hverandre*

Her er alle informantene på snitt eller over, med unntak av en av informantene, som har beveget seg ned på nivå 3. Informanten som svarer 3 sier følgende:

- «Jeg føler mange ganger at vi diskuterer bærekraftig utvikling fordi det er politisk korrekt. Når vi innser hva som kreves, så blir det sukking og stønning.»

En av informanter som lander på snitt sier følgende:

- «Noen av prosessene har i overkant involvering. Andre prosesser bare skjønner jeg ikke hvordan ble bestemt og hva som er bakgrunnen for at vi plutselig brenner for enkelte saker. Så er det andre saker, hvor det blir god involvering av den operative delen av organisasjonen. Derfor lander jeg i midten.»

Spørsmål som tas med videre:

- Diskuteres bærekraftig utvikling primært fordi det er politisk korrekt?

#### **7.1.7.1.1 Påstand: *Jeg føler at folk respekterer andres kompetanse, også når de er uenige***

Alle informantene svarer her på snitt, eller over snitt. En av informantene gir en betraktning som tar med videre til diskusjonen, da hen skiller mellom kunnskap og kompetanse:

- «Dersom noen er utnevnt til å ta beslutningen, så ville jeg nok stolt på det. For da har noen vurdert å gi hen den beslutningsmuligheten. Når folk har fått mulighet til å bestemme noe konkret, så tror jeg det blir respektert. Så da er det kanskje 5. Men dersom det går kun på kunnskap så tror jeg ikke vi er flinke nok til å høre andres syn. Der er vi nok nede på 2 til 3. At vi holder de ute. Velger å se forbi den type kunnskap.»

Spørsmål som tas med videre:

- Hva kan organisasjonen gjøre noe med at organisasjonen trolig ikke er flink nok til å høre andres syn når noen uttaler seg om noe utenfor delegert fagområde?

#### **Påstand: *Det hender jeg føler meg nedvurdert av enkelte andre når vi diskuterer bærekraftig utvikling.***

Her er alle informanter, med unntak av en informant, på eller over snitt. Informanten under snitt sier:

- *«Det kan jo skje. Dersom en sier at vi må gjøre noe med klimautslippene, så kan det i noen situasjoner være lite forståelse for det, fordi det for eksempel vil gå ut over en forpliktende total produksjon. Da kan en føle at en får usaklig argumentasjon mot seg; «hen skjønner ikke hva som er viktigst, vi må jo tjene penger på fisken». Hvis en har gode argumenter, så kan andre falle for fristelsen og si at man ikke har rett fokus.»*

**Påstand:** *Når man snakker om bærekraftig utvikling prøver folk som regel å utforske hverandres ideer og synspunkter.*

Dette er spørsmålet om dialogisk kommunikasjon som får lavest score. Her er sitater fra to som har svart under snitt:

- *«Jeg tror at man ofte tenker at det var interessant, men så blir man innhentet av alt annet man må gjøre, så får en ikke tid til å sjekke ut.»*
- *«Det er litt for topptung enda. Det er for liten vilje til å forstå organisasjonens evne til å gjennomføre kanskje? Innenfor økonomiske rammer og ressurser».*

Spørsmål som tas med videre:

- Er satsningen på bærekraftig utvikling for topptung og er det for liten vilje til å forstå organisasjonens evne til å gjennomføre?

**Påstand:** *Når noen i en samtale fremmer kontroversielle eller uforståelige synspunkter tar noen initiativ til å utforske hva som ligger bak disse synspunktene*

Av dialog-påstandene så er det denne påstanden som får høyest snittsum. Alle svarer over snitt. Videre følger noen sitater:

- *«Det er det stor forskjell på. Jeg vil si noen ganger to og noen ganger syv, men lander på fem.»*
- *«Vi liker å diskutere. Men en kan ikke bare komme med en påstand. En må kunne forsvare den.»*

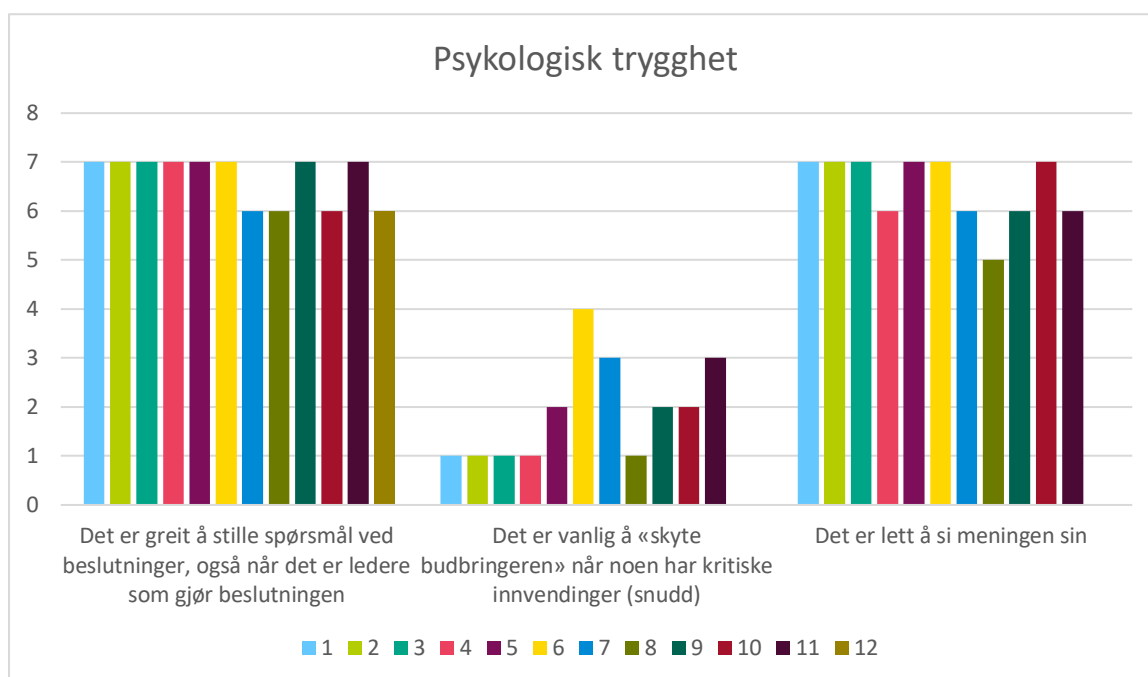
- *«Jeg har inntrykk av at folk er veldig frie til å spørre: hva i all verden mente du med det? Og utforske på den måten [...]. Men dersom en får en påstand, begynner en ikke å spørre andre eller finne bakgrunn for hva de mener [...], i noen fora går det mer i retning av latterliggjøring. Er også personavhengig hvilken type diskusjon en får.»*
- *«Ja, hvis ikke det er ute av proporsjoner, eksempelvis at noen sier noe kun for å provosere. Men dersom det er en reell problemstilling som dukker opp, så lar vi det skje. Alltid. Fordi det er viktig. Alle må få komme med sine syn. Det er full ytringsfrihet i organisasjonen. Men det må ikke være i en form som skader andre, eller setter andre i et dårlig lys. Det må være innenfor god folkeskikk. Hvis ikke må vi si at dette kan vi ikke ta videre. Man setter ikke andre i et dårlig lys. Man skal ikke snakke om andre hvis de ikke kunne hørt det om de var til stede. Ut over dette er takhøyden kjempehøy i organisasjonen. Men det er med alle forbeholdene jeg sier.»*
- *«Noe blir grundig diskutert. Andre ting blir kanskje bare ignorert eller høflig satt på gangen på en måte. Så en har den balansegangen.»*

#### 7.1.8 Oppsummering dialogisk kommunikasjon

Generelt sett viser tallene at den dialogiske kommunikasjonen rundt bærekraftig utvikling er god. Spesielt virker det som at det er høy takhøyde for diskusjoner og uenighet. Der hvor en er dårligst på dialogisk kommunikasjon er å utforske hverandres ideer og synspunkter. Selv om den dialogiske kommunikasjonen generelt sett er bra, viser ett av sitatene at samtaler i noen situasjoner kan gå mer over i latterliggjøring. En annen informant rapporterer at det i noen situasjoner kan oppstå usaklighet, ved at gode argumentet møtes med å flytte fokus vekk fra tema. Det trekkes også frem av flere at det er både situasjonsavhengig og personavhengig hvilken type samtaler en får. En av intervjupersonene sa hen ikke tror organisasjonen er flink nok til å høre andres syn. På bakgrunn av dette sitatet ble følgende spørsmål tatt med til videre refleksjon: *«Er organisasjonen flink nok til å høre andres syn når noen uttaler seg utenfor delegert fagområde?»*. Ut fra informasjon som kommer frem i intervjuer med andre intervjupersoner er trolig svaret nei på dette. Disse sitatene er ikke tatt med, da det ville vært vanskelig å beholde anonymiseringen.



## 7.1.9 Psykologisk trygghet



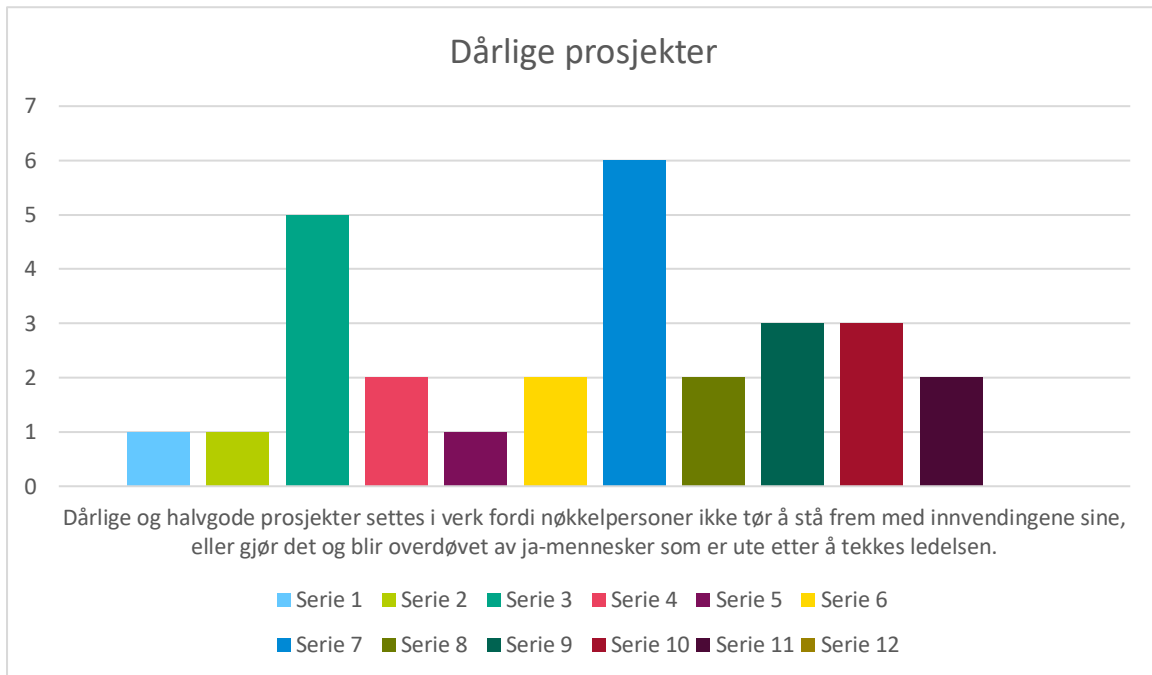
Tabell 8 Psykologisk trygghet

### 7.1.10 Oppsummering psykologisk trygghet

Det er høy grad av psykologisk trygghet. Det er likevel viktig å presisere at tallene viser at det kan forekomme at personer som bringer negative budskap i enkelte situasjonen opplever å bli «skutt ned». Dette temaet vil bli kommentert i oppsummeringen. Det er også viktig å presisere at dette tallmaterialet ikke sier noe om den psykologiske tryggheten i selskapet generelt, men er knyttet til samtalen om bærekraftig utvikling. En av intervjupersonene sier:

- «Ja. Jeg føler det er lett å si meningen sin. Men det er litt vanskelig å spørre meg om det, som har jobbet her alltid. Men det er forskjell på å få lov til å si noe og å føle at en blir hørt.»

### 7.1.11 Dårlige prosjekter



Tabell 9 Dårlige prosjekter

Sitater fra informanter som er enige i påstanden:

- «Ja, det er nok et problem. Det blir iverksatt prosjekter som folk bare jatter med i for å unngå støy. Jeg er opptatt av å ikke bruke meg opp, så jeg holder meg unna ting som går mer på teoretisk bærekraft, ting som ikke nødvendigvis skal føre til noe, men mer om kommunikasjonen rundt det [...] Ved å ta et slikt valg kan det være at noen av prosessene ikke får den motstanden som trengs for å få virkelighetsorientering. Det er selvsagt negativt, men samtidig kan ikke alle folk være med på alt.»
- «Dette står vi i fare for. Ikke bare ledelse, men også for å tekkes opinionen. Dermed står vi i fare for å ta beslutninger som er rettet for at det skal se bra ut for oss, og ikke for at det skal være bra for driften.»

En av informantene som sitter lengre nede i organisasjonen, og som ikke er enig i påstanden sier følgende:

- «Jeg er uenig. Det er nok av motstand, hvis vi ikke ser lønnsomheten i det. Det er nok av folk som ikke er ja-mennesker, som sitter over oss. Så når beskjeden kommer ned til oss, tror jeg beslutningen er tatt på et godt grunnlag [...] Jeg som leder føler også at

*jeg må stå bak avgjørelser. [...] Jeg har høy tillitt til lederne mine; de slipper ikke ting gjennom bare fordi det høyses gøy ut.».*

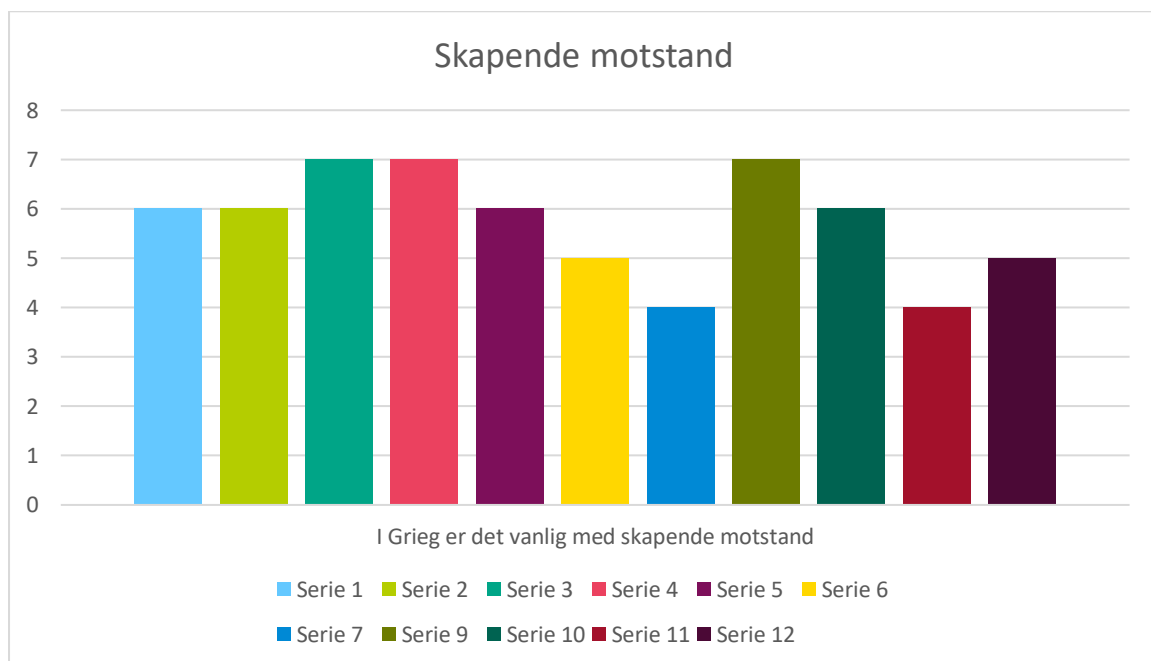
### 7.1.12 Oppsummering dårlige prosjekter

Her spriker svarene noe. En informant rapporterer at hen ikke går veldig sterkt inn i prosjekter som handler om det hen kaller teoretisk bærekraft og kommunikasjon. En annen rapporterer at en står i fare for å ta beslutninger som gjøres for omdømmets del, og ikke for hva som er best for driften. Videre peker en tredje informant på at det er nok av personer i organisasjonen som ikke alltid er ja-mennesker og at dårlige prosjekter dermed trolig stoppes. Samtidig beskriver også denne tredje intervjupersonen en lojalitetskultur, hvor en står bak avgjørelser som blir tatt.

Følgende spørsmål blir tatt med videre:

- Hvilke konsekvenser får det at en står i fare for å ta beslutninger som gjøres for omdømmets del og ikke hva som er best for driften?
- Hvordan kan lojalitetskultur til ledere påvirke ytringsklimaet?

### 7.1.13 Skapende motstand



Tabell 11 Skapende motstand

Her svarer alle på snitt eller over snitt. Her følger sitater, de to første fra intervjupersoner som rapportert på snitt:

- *«Det er viktig med skapende motstand. Spesielt er det viktig når de ulike aspektene innenfor bærekraft skal møtes, da det ofte er motsetninger. Jeg tenker at vi er relativt gode, men vi kan bli bedre.»*
  
- *«Det blir på en måte litt vanskelig å relatere bærekraft til konfliktsetting. Det er ikke noen konflikt rundt bærekraft. Det er ingen som tar noe personlig, da det bare er noe vi må gjøre. Hvis det var mer generelt, ville jeg sagt fire. Det er så mange felt, så mange områder og så mange ansvarlige. Folk er forskjellige. Folk har med seg personligheten sin. Noen tåler ikke motstand, for de tar det personlig. Noen tar det som en mulighet til å utvikle seg selv.»*
  
- *«I en del tilfeller blir kritikk og innvendinger sett på som støy. Da er det motsatt. Vi ønsker ikke så mye motstand, fordi det tar for mye fokus bort fra driften og fordi den som kommer med innvendingene gjerne ikke sitter med hele bildet. Hvis jeg skal bruke meg selv som eksempel: det hender ansatte støyer litt vel mye. Dersom jeg gir begrunnelser og går ned i dybden om hvorfor ting er blitt som de er blitt, og jeg får en opplevelse av at den andre part er uinteressert i å forstå [...], i slike situasjoner kan det handle om at folk trenger å få blåst fra seg, at de egentlig ikke er så interessert i å høre hvorfor ting er blitt som de er blitt.»*

#### 7.1.14 Oppsummering skapende motstand

Organisasjonen har generelt sett høy grad av skapende motstand. Det siste sitatet viser at det noen ganger kan være hensiktsmessig å ikke gi så mye motstand, men at det først og fremst handler om å la personen som er kritisk og har innvendingen, få snakke ut. Følgende spørsmål tas med videre:

- Kan organisasjonen bli enda bedre på skapende motstand rundt temaer økonomi og prioriteringer innenfor bærekraft?

## 7.2 VEDLEGG 2: Intervjuguide

Først vil jeg lese opp litt informasjon som gis til alle informantene.

Spørsmålsstillingen for oppgaven er: Hvilken rolle spiller yringsklima i endringsledelse?

*Yringsklima* defineres som hvordan vi gir hverandre støtte og ros, kritikk og motstand.

Jeg skal undersøke yringsklimaet rundt samtalen om bærekraftig utvikling i (navn på bedrift).

Jeg definerer bærekraftig utvikling som *«en utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners evne til å tilfredsstille sine behov»* (Brundtland og Dahl, 1997). En organisasjon som er opptatt av bærekraftig utvikling er ikke kun fokusert på å gå med overskudd og profitt, men er også opptatt av å unngå miljøødeleggelse og ønsker å bidra til sosial rettferdighet.

Opgaven har ikke som mål å gjøre en vurdering av bærekraftsmålene (navn på bedrift) har satt. Fokuset mitt er hvordan vi snakker sammen internt i (navn på bedrift).

Jeg jobber etter metoden til Øyvind Kvalnes, som er professor i filosofi ved BI. Dette innebærer at jeg gjennom hele intervjuet spesifikt kommer til å be om eksempler. Jeg kommer flere ganger til å spørre: *«Kommer du på situasjoner / erfaringer som kan konkretisere svaret ditt?»*

Jeg har stor respekt for at du ikke ønsker å dele alt du kommer på, eller at rollen din ikke tillater dette. Det er fullt mulig å svare «ja, men jeg ønsker ikke å fortelle om det». Det vil også være mulig å snakke mer generelt rundt temaet, uten å gå i detaljer.

Jeg er åpen på hvem som er informanter, men alt som er blitt sagt i dette intervjuet vil være anonymisert. Alt som sies i intervjuet kan bli brukt i oppgaven, så sant ikke annet avtales. Dersom du sier noe for å gi bakgrunnsinformasjon, men ikke ønsker at det skal bli del av oppgaven, må du være tydelig på dette.

*Har du noen spørsmål før vi setter i gang?*

Jeg kommer til å stille mange spørsmål. Flere er overlappende. Dette gjøres for å få frem nyanser. Svar gjerne kort og konsist.

Først skal vi se på noen modeller som kommer til å bli brukt i oppgaven. Nå skal jeg straks dele første modell. Denne viser ulike former for internkommunikasjon.

**(vis modell)**

Ut fra denne modellen er god internkommunikasjon preget av likeverdig dialog (grønt felt helt til høyre).

<b>Kommunikasjonsform</b>	<i>Overbevisende propaganda</i>	<b><i>Ensidig faktaformidling</i></b>	<i>Innhente data om målgruppen</i>	<b><i>Likeverdig dialog</i></b>
<b>Hensikt</b>	<i>Ensidig påvirkning</i>	<b><i>Spre kunnskap</i></b>	<i>Påvirke holdninger og handlinger</i>	<b><i>Gjensidig forståelse og læring</i></b>

Les modellen og gi beskjed når du er ferdig.

1) *Med tanke på (navn på bedrift) arbeid med bærekraftig utvikling: ranger hvilken type internkommunikasjon det er mest og minst av: 4 er mest, 1 er minst*

*Hvorfor svarer du slik du gjør?*

- Hvilken del av dette eksempelet opplevde du som xxx
- Hva følte du i den konkrete situasjonen?

## Konflikt

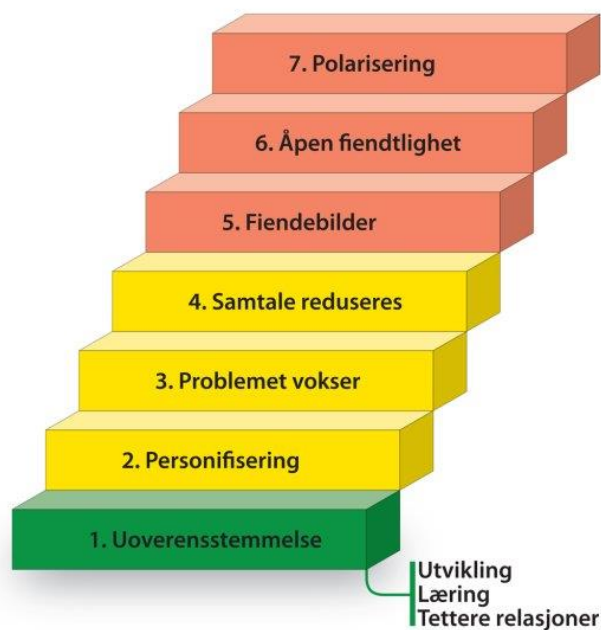
### Vis modell 2:

Denne modellen viser utvikling i konflikter. Ut fra denne modellen er målet å holde en konflikt på nivå 1: uoverensstemmelse. Når en konflikt er på dette nivået fører det til utvikling, læring og tettere relasjoner.

2) I hvilken grad er du enig i følgende påstand:

«Når vi snakker om bærekraftig utvikling i (navn på bedrift) befinner samtalen seg på nivå 1: uoverensstemmelse»

1: helt uenig 7: helt enig



Hvorfor svarer du slik du gjør?

Kommer du på situasjoner / erfaringer som kan konkretisere svaret ditt?

- Hvilken del av dette eksempelet opplevde du som xxx
- Hva følte du i den konkrete situasjonen?

Siste modell handler om etisk refleksjon:

### Vis modell

Denne modellen er et beslutningsverktøy. Når det er uenighet rundt en beslutning, kan refleksjon rundt en slik modell være til hjelp for å forstå hva uenigheten handler om.

3) I hvilken grad er du enig i følgende påstand?

*«Når vi skal gjøre beslutninger som omhandler bærekraftig utvikling praktiserer vi etisk refleksjon for å holde konfliktnivået på et konstruktivt nivå.»*

1: helt uenig 7: helt enig





- *Hvorfor svarer du slik du gjør?*
- *Kommer du på situasjoner / erfaringer som kan konkretisere svaret ditt?*
  - Hvilken del av dette eksempelet opplevde du som xxx
  - Hva følte du i den konkrete situasjonen?

Nå følger en rekke påstander. Du skal ta stilling til disse, hvor 1 er helt uenig og 7 er helt enig. Konteksten er også her bærekraftig utvikling i (navn på bedrift) men noen av spørsmålene er også litt mer generelle. Jeg ønsker også her å vite hvorfor du svarer som du gjør, samt konkrete eksempler.

- 4) *Måten vi diskuterer bærekraftig utvikling i (navn på bedrift) viser at vi virkelig tror vi kan lære noe av hverandre*
- 5) *Jeg føler at folk respekterer andres kompetanse, også når de er uenige*
- 6) *Det hender jeg føler meg nedvurdert av enkelte andre når vi diskuterer bærekraftig utvikling.*
- 7) *Når man snakker om bærekraftig utvikling i (navn på bedrift) prøver folk som regel å utforske hverandres ideer og synspunkter.*
- 8) *Når noen i en samtale fremmer kontroversielle eller uforståelige synspunkter tar noen initiativ til å utforske hva som ligger bak disse synspunktene.*
- 9) *Dårlige og halvgode prosjekter settes i verk fordi nøkkelpersoner ikke tør å stå frem med innvendingene sine, eller gjør det og blir overdøvet av ja-mennesker som er ute etter å tekkes ledelsen.*
- 10) *Det er greit å stille spørsmål ved beslutninger, også når det er ledere som gjør beslutningen*
- 11) *Det er vanlig å «skyte budbringeren» når noen har kritiske innvendinger*
- 12) *Det er lett å si meningen sin*

Nå kommer et langt spørsmål, om begrepet skapende motstand.

Tvil, kritikk og motsetninger blir ofte sett på støy som man ønsker å unngå. Skapende motstand er å behandle tvil, friksjon, motsetninger og kritikk aktivt som redskap for å stille spørsmål ved vedtatte sannheter og skape bedre ideer.

I hvilken grad er du enig i følgende påstand:

13) *«I (navn på bedrift) er det vanlig med skapende motstand.»*

1: helt uenig 7: helt enig

*Ytringsklima* defineres som hvordan vi gir hverandre støtte og ros, kritikk og motstand.

14) *Når blir ytringsklimaet satt på prøve?*

15) *Når er ytringsklimaet sitt beste?*

**16) Avslutning:**

17) *Vi nærmer oss slutten. Er det noe vi ikke har snakket om, som du tenker kan være relevant?*

18) *Helt til sist: hvordan har du opplevd å snakke om temaene som har blitt dekket i intervjuet?*

## 8. VEDLEGG 3: Forespørsel om deltakelse

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Ytringsklima og endringsledelse: mot bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringen»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilken rolle ytringsklima spiller i endringsledelse. I dette skrivet gir jeg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Denne oppgaven er avslutning på masterstudiet Executive Master in Business Administration (EMBA). Forskningsspørsmålet er «*hvilken rolle spiller ytringsklima i endringsledelse?*». Konteksten for forskningen min er bærekraftig utvikling i oppdrettsnæringen. Jeg skal intervju 7-10 personer i (navn på bedrift), plassert ulike steder i organisasjonen og som har ulike roller i (navn på bedrift) sin satsning på bærekraftig utvikling. Ordlyden i tittel, mål og spørsmålsstilling kan endres noe. Forskningen er ikke del av jobben min.

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

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

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

Jeg skal intervju ansatte i (navn på bedrift) som på ulike måter bidrar inn i bærekraftsatsningen. Forhåpentligvis får jeg informanter som representerer både toppledelse, prosjektledere, mellomledere som må gjøre endringer for å nå målene som er satt og andre som er med og bidrar inn i bærekraftsatsningen til (navn på bedrift). Det er avklart med HR direktør (navn) at jeg gjør denne henvendelsen. Deltakelse i prosjektet er frivillig.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju med meg på ca. en time. Intervjuet vil hovedsakelig inneholde spørsmål om opplevelsen av dialog og ytringsklima rundt samtalen om bærekraftig utvikling (navn på bedrift). Intervjuet vil bli gjennomført i februar / mars på Teams eller fysisk, alt etter hva som er praktisk og i henhold til smittevern.

#### **Det er frivillig å delta**

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

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som er fortalt om i dette skrivet. Intervjuet med deg vil bli tatt opp og transkribert etterpå (skrevet ned). Når intervjuet med deg er transkribert vil lydfilen bli slettet og tekstmaterialet lagret og behandlet i henhold til Universitetet i Stavanger sine prosedyrer for behandling av forskningsdata. Disse prosedyrene er i henhold til personvernregelverket.

Navnet ditt vil ikke bli brukt i oppgaven og du vil bli referert til som informant. Du bør tenke gjennom hva du ønsker å si i intervjuet og hvilket detaljnivå du ønsker å legge deg på. Alt du sier i intervjuet kan bli brukt i diskusjonen i oppgaven, så sant ikke annet avtales i intervjuet. Det vil være mulig å si ting i intervjuet som du ikke vil ha med, men som kan gis som bakgrunnsinformasjon til meg.

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

Transkriberingen vil for ettertiden bli lagret i henhold til UiS sitt regelverk for forskning. Dersom du ønsker at dokumentet med transkriberingen blir slettet etter at oppgaven er levert inn vil datamaterialet bli slettet.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Veileder for prosjektet, Professor Rune Todnem By ved Universitetet i Stavanger (rune.t.by@uis.no)
- Personvernombud ved Universitetet i Stavanger (personvernombud@uis.no)

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

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

Med vennlig hilsen,  
Dorrit Vignes

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At sitater i intervjuet kan, dersom ingenting annet er avtalt, brukes i oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)