

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: PM 303P-1 18H

Navn på kandidat: Anita Lende

---

## Giftig Ledelse

Master i Praktisk Kunnskap

---

Dato: 15. mai 2020

Totalt antall sider: 139



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 PÅ AVSTAND .....	6
<b>2.0 ERFARING SOM MITT UTGANGSPUNKT</b> .....	<b>6</b>
2.1 ET FORSKNINGSSPØRSMÅL I BEVEGELSE .....	13
2.2 ANNEN FORSKNING PÅ OMRÅDET .....	15
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>17</b>
3.1 PRAKTISK KUNNSKAP SOM FORSKNINGSFAG .....	18
3.2 FORTELLING SOM KILDE TIL KUNNSKAP .....	20
3.2.1 <i>Nærheten til mitt eget</i> .....	22
3.3 DATAINNSAMLING .....	26
3.3.1 <i>Kvalitativ metode, semistrukturert intervju, transkribering og analysearbeid</i> .....	26
3.3.2 <i>Informantene</i> .....	31
<b>4.0 PER ASPERA AD ASTRA</b> .....	<b>33</b>
4.1 HVOR ER BEGYNNELSEN, HVA INNEHOLDER DEN OG HVORDAN KOM DEN TIL? .....	34
4.1.1 <i>Ulike blikk å se med</i> .....	37
4.1.2 <i>Et mønster trer fram</i> .....	39
4.1.3 <i>En sannhet for hvem?</i> .....	41
4.2 KONSEKVENSER .....	42
4.2.1 <i>Arbeidsmiljø og ansvar</i> .....	44
4.2.1.1 <i>Medvirkningsplikt</i> .....	45
4.2.2 <i>Fysiske konsekvenser</i> .....	50
4.2.3 <i>Psykiske konsekvenser</i> .....	53
4.2.3.1 <i>Et spørsmål om liv eller død</i> .....	56
4.2.4 <i>Konsekvenser for hvem, og hvordan?</i> .....	56
4.2.4.1 <i>Et spørsmål om sekundærtraumatisering</i> .....	57
4.2.4.2 <i>Familiebelastninger</i> .....	61
4.2.4.3 <i>Samfunnsmessige konsekvenser</i> .....	62
4.2.4.4 <i>Økonomiske konsekvenser</i> .....	64
4.2.5 <i>Krenkelse</i> .....	65

4.2.5.1 Kjærlighetssfæren.....	66
4.2.5.2 Den rettslige sfære .....	67
4.2.5.3 Den solidariske sfære .....	69
4.2.5.4 Undertrykkelsens karakter .....	70
<b>4.2.6 Skam .....</b>	<b>72</b>
4.2.6.1 Skammens intensitet .....	76
<b>4.2.7 Makt .....</b>	<b>78</b>
4.2.7.1 God bruk av makt .....	78
4.2.7.2 Psykisk og latent makt, eller vold .....	80
<b>4.2.8 Avmakt.....</b>	<b>85</b>
4.2.8.1 Når spørsmålet er liv eller død .....	87
4.2.8.2 Maktens avmakt og avmaktens makt.....	89
<b>4.3 EN FORSTÅELSESRAMME VIA TOLERANSEVINDUET .....</b>	<b>93</b>
<b>5.0 AVSLUTTENDE REFLEKSJON .....</b>	<b>100</b>
5.1 OPPSUMMERING AV KONSEKVENSER VED DYSFUNKSJONELL LEDELSE .....	107
5.1.1 Individnivå .....	108
5.1.2 Gruppenivå .....	110
5.1.3 Samfunnsnivå .....	110
5.2 NOEN INTERESSANTE RINGVIRKNINGER .....	111
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>113</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>117</b>
VEDLEGG 1. GODKJENNING NSD .....	117
VEDLEGG 2. FORESPØRSEL OM DELTAKELSE, UTVALG 1 .....	119
VEDLEGG 3. SAMTYKKEERKLÆRING, UTVALG 1 .....	123
VEDLEGG 4. SPØRSMÅLSGUIDE, UTVALG 1 .....	124
VEDLEGG 5. FORESPØRSEL OM DELTAKELSE, UTVALG 2 .....	126
VEDLEGG 6. SPØRSMÅLSGUIDE, UTVALG 2 .....	130
VEDLEGG 7. SIGNERT SAMTYKKEERKLÆRING, UTVALG 2 (PDF-FIL, NESTE SIDE, UTEN SIDETALL) .....	132
VEDLEGG 8. SIGNERT EKSTRAORDINÆRT SAMTYKKE, UTVALG 2 (PDF-FIL, NESTE SIDE, UTEN SIDETALL).....	134

## FORORD

Masteroppgaven markerer slutten på 4 år som masterstudent ved Senter for Praktisk Kunnskap, ved Nord Universitet i Bodø. Det har vært noen spennende, utviklende og gode år. Faglig har det gitt meg mulighet til å bruke mine yrkeserfaringer, og reflektere kritisk over dem, for slik å kunne se dem i et nytt lys. Selvfølgelig har også det bydd på sine utfordringer, men nå når veien er gått sitter jeg igjen med en takk, for å ha fått denne muligheten.

Det er mange som skulle fått sin takk her. Først og fremst går takken til min veileder Jan Selmer Methi – som trygg, tålmodig, målbevisst og kyndig har vist meg den veien jeg skulle gå. Du har skapt den roen og tryggheten jeg trengte gjennom alle prosessene, og det har vært en glede å ha deg der.

Masterstudiet hadde ikke vært det samme uten medstudenter. Derfor en takk til alle dere som har bidratt i plenum, arbeidsgruppe og som privatperson.

Masteroppgaven hadde heller ikke blitt den samme uten mine informanter. Derfor rekker jeg her en spesiell takk til dere. Det motet<sup>1</sup> dere har vist gjennom å fortelle erfaringen slik den framstår, det gir en tro på morgendagens gleder, håp og latter. Styrken dere overførte har bidratt til å bygge broer, slik at jeg kunne slippe andre inn i vårt mørke. Møtet med dere har hentet fram det motet og den ydmykheten jeg trengte, for å komme i havn. Lykke til videre i yrkeslivet, og takk for ditt bidrag her.

Jeg gir også en takk til psykolog Per Isdal, som har bidratt med sine teoretiske begreper. Hans refleksjon over begrepet *sekundærtraumatisering* hjalp meg, spesielt til å sette mine erfaringer på prøve og se dem i lys av min praktiske kunnskap.

Takk også til min arbeidsplass, som praktisk har tilrettelagt for gjennomføring av denne masterstudien.

Til sist en takk til familie og venner – svigerfamilie for gjestfrihet og husrom under studiet, og egen familie for forståelse for fravær og redusert hjelp – Inger Cecilie for gode morgenturer med dyptgående refleksjoner, tvillingsøster Brit, som sparringspartner når ting ble for nært – Kine, Stian og Iben for tålmodighet, fravær og oppmuntring i hverdagen – og ikke minst, min mann, Olav sin utholdenhet gjennom opp og nedturer, men også delt styrke, vilje og

---

<sup>1</sup> Henvist til sangen *En Sång Till Modet*, sunget av Mikael Wiehe i fbm. Ettårsmarkeringen av 22. juli, på Utøya.

engasjement, gjennom en lang studietid. Mangt har falt på deg – praktisk, men også faglig støtte og omsorg.

## SAMMENDRAG

Etter at voksenlivet tar til, er ofte arbeidsplassen en sentral arena. Det denne oppgaven viser er hva som kan skje, når livet på jobb plutselig snur fra noe gledelig til det uutholdelige. Selv har jeg erfart det jeg kaller *Giftig ledelse*. Således er dette en erfaringsbasert vitenskapelig masteroppgave, der jeg selv bidrar gjennom min fortelling og mine erfaringer, sammen med mine informanternes innspill. Hensikten har vært å undersøke hvilke konsekvenser som viser seg når dysfunksjonell ledelse utøves overfor barnevernsarbeideren. Hovedsakelig har jeg hatt fokus på tre tema. Det har vært begynnelsen, konsekvenser og en forståelsesramme via toleransevinduet.

I *Begynnelsen* har fokuset vært hvordan dysfunksjonell ledelse åpenbarte seg for oss, og hvordan fenomenet framstår, avhengig av hva vi ser, hvordan vi forstår det vi ser og hvilke perspektiv vi ser det fra. Jeg har fått hjelp til å se dette gjennom Norwood Russel Hanson og Jacob Meløe. Kapitlet om *Konsekvensene* utgjør hoveddelen. Det er her svaret på forskningsspørsmålet ligger. Her presenteres deler av ledelsens rolle gjennom arbeidsmiljøloven. Mest sentral er dog de individuelle og personlige, fysiske, psykiske, sosiale, faglige, følelsesmessige og familiære konsekvensene som vokser fram i dette kapitlet. I tillegg synliggjøres konsekvenser inn mot kollegaer, ledelse og samarbeid, men også opp mot barnevernloven, kommuneledelsen, hjelpeapparat og økonomi.

I det totale bildet handler mye om krenkelse, skam, makt og avmakt. Det er begreper som løftes fram med utgangspunkt i erfaring, empiri og teoretiske refleksjoner. I siste kapitlet henter jeg fram *Én forståelsesramme*, blant mange, og gjør en betraktning av mine reaksjoner utfra Daniel Siegel sin Toleransevindu-modell.

I dette arbeidet beveger jeg meg mellom nærhet og distanse. Temaene jeg har valgt har vokst fram som sårbare erfaringer. Derfra startet mitt vitenskapelige arbeid, der mine valgte tema viser vei til de konsekvensene som dysfunksjonell barnevernledelse kan gi. Til slutt munner arbeidet ut i konsekvenser på tre ulike nivå – individ-, gruppe- og samfunnsnivå.

Det jeg presenterer er min og informantenes opplevelse av vår sannhet. Det innebærer at den sannheten må settes på prøve. Til det står praksisfeltet nærmest.

## ABSTRACT

As adulthood commences, the workplace is often a central arena. What this thesis shows is what may occur when worklife gets turned from something enjoyable to something excruciating. I have myself experienced what I would call a *poisonous management*. Thus making this an experiencebased scientific masterthesis, where I myself contribute through my own story and my experiences alongside the contribution of my informants. The purpose has been to examine which consequences reveals itself when a dysfunctional management is exerted towards the child protective worker, I have mainly had focus on three themes. That being the beginning, consequences and a frame of understanding through the window of tolerance.

In *the beginning* focus have been on how a dysfunctional management revealed itself to us, and how the phenomena appear depending on what we see, how we understand what we see and what perspective we view it from. I have been aided into viewing this through Norwood Russel Hanson and Jacob Meløe. The chapter regarding consequences make up the main section. Herein lies the answer to the research question. Here the parts of the managements role through the Working Environment act are presented. Most central though are the individual and personal, physical, psychological, social, professional, emotional and familial consequences that appears in this chapter. In addition the consequences are highlighted towards colleagues, management and cooperation, and also towards the child welfare act, municipality management, supportsystem and finances.

All things considered, much relates to violation, shame, power and powerlessness. It is terms that are lifted up with basis in experience, empiricism and theoretical reflections. In the last chapter, I portray *one frame of understanding*, amongst many, and make an observation on my reactions based on Daniel Siegel Window of tolerance model.

In this thesis I move between closeness and distance. The themes have appeared as vulnerable experiences. Thence my scientific work started, where my chosen themes paved the path towards what consequences a dysfunctional child protective services management may result in. Finally the thesis ends in consequences on three different levels – subject-, group- and communitylevel.

What I present is my own and my informants experience of our own truth. That entails that that truth must be put to the test. For that, the practice field are closest to use.



## 1.0 INNLEDNING

Å skrive denne masteroppgaven skjer ikke i et vakuum. Møtet med meg selv er sentralt. Jeg inspireres, motiveres og opplever glede av å være her, men jeg kjenner også på sorg, savn, skam og nederlag. Fokuset blir kanskje de vanskeligste følelsene. Jeg setter navn på det tabubelagte i å mislykkes på og i jobben. Det innebærer å gå utenom gleden ved å stå framme, blomstre og vokse. Det som ligger bakom, eller forut er min og informantenes sårbarhet. Jeg operer hele tiden som en linedanseamatør, for å finne balansen, mellom å ivareta den andres verdighet, samtidig som jeg roter i den sorte gryten av nederlag. Etikken forfølger meg i arbeidsprosessen. Jeg vekkes hele tiden av spørsmålet om jeg er nær nok, og om jeg er for nær, men også hvordan jeg skal forvalte den tilliten mine informanter viser meg gjennom sin delte sårbarhet.

I møtet med meg selv og mine informanter har Brené Brown lært meg sårbarhetens bønn: *Gi meg mot til å stå fram og gjøre meg synlig* (Brown, 2014, s. 5). Det er her sårbarheten viser seg. Herfra kan også styrken vokse, for i det jeg blottlegger mitt tabu blir det lettere å akseptere sårbarheten, og det som følger med den.

Å fortelle om yrkesmessige erfaringer fra barnevernfeltet gjør jeg med stolthet. Den erfaringen jeg her presenterer, viser sider ved yrkeslivet som ingen ønsker å bli en del av den dagen de trer inn i drømmejobben.

Jeg gir her en kort forståelse av hvordan teksten kan leses. Jeg skriver noe tekst med kursiv skrift. Det gjelder min innledende fortelling, direkte sitat fra informantene, direkte sitat fra faglitteraturen, men også begreper som jeg, på en eller annen måte, ønsker å framheve.

Jeg innleder oppgaven med en sang. Den har betydd mye for meg gjennom denne arbeidsprosessen. I den har jeg funnet mot og inspirasjon til å komme meg videre de dagene jeg var på vei inn i en hengemyr, og ikke kom derfra. Gjennom sangen fikk jeg se hvilke perspektiv jeg skulle ta, og hvor jeg skulle stå for å se det jeg så. Her oppdaget jeg også hvorfor denne oppgaven ble viktig for meg.

## **1.1 På avstand**

Sunget av [Ingebjørg Bratland](#)

På avstand er jorda blå og grøn – med snø som ei dundyne  
På avstand, der møter himmel hav – og fuglane kvitrar vagt

På avstand så er me likemenn – og ingen grenser merkt  
Ikkje våpen, ei sult, ei heller krig...og ingen born som lir

På avstand er verda stille – så ein kan høyre at det nynnast på;  
ein song om håp, ein song om fred, ein song for deg og meg

På avstand så er du venen min – om enn me er i strid  
På avstand er det uleseleg kva me eigentleg stria om

På avstand er verda stille – så ein kan høyre at det nynnast på;  
ein song om håp, ein song om fred, ein song for deg og meg

Og det er bøn om bøn, og det er håp om håp, og det er ropet me ventar på

Ser du himmelen, ser du stjernene? Dei er klarare på avstand

Kjenner du angane, høyrer du fuglane? Det er vakrare på avstand

På avstand....på avstand....

From a distance.... Mest kjent ved Beth Midler og Nancy Grifler....

Låtskrivere: Julie Gold / Ingebjørg Bratland

Teksten for På avstand © Wing And Wheel Music, Julie Gold Music

## **2.0 ERFARING SOM MITT UTGANGSPUNKT**

*Jeg trives i min praksis som barnevernkonsulent, og som stedfortreder for barnevernlederen. Jeg utfordres både faglig og menneskelig. Ingen arbeidsdag er lik, og sjelden kan jeg likestille sakene jeg jobber med. Vi jobber etter generalistmodellen, noe som medfører innblikk i mange sider av barnevernfeltet, men utelukker en form for spesialisering. Jeg har et kollegiale jeg verdsetter, og opplever der gjensidig trygghet, anerkjennelse og tillit. Vi ler, spøker og gråter sammen, og deler på den måten mange av våre personlige, private og yrkesmessige nederlag og seirer. Spesielt en av barnevernlederne bidrar til dette fellesskapet. Hun skaper trygghet, gir anerkjennelse og respekt til alle rundt seg. Sosialt verdsetter hun balansegangen mellom humor og alvor. Jeg vurderer henne som dyktig og god på barnevernfaglige vurderinger og på ledelse. Hun får alle til å blomstre gjennom at vi blir sett, hørt, forstått og bekreftet. Den dagen hun leverer sin oppsigelse og sykemelding forteller hun*

*meg at hun ikke ville klart seg i stillingen uten meg, min kompetanse, erfaring og innsikt. Det er store ord fra en leder som har betydd så mye for meg, og min arbeidsplass.*

*De tre månedene som stedfortreder går fort. Jeg får hjelp fra Sine som jobber i en annen avdeling. Hun har erfaring fra barnevernledelse fra tidligere. Hun har en litt merkelig posisjon i kommunen. Hun flyttes rundt, men vi vet ikke riktig hva hun gjør. Noen ganger er hun på helsestasjonen, andre ganger i andre avdelinger. Nå er hun «plassert» på barnevern. Innad kaller vi henne «poteten», fordi hun brukes til alt. Jeg har uttalt at jeg ønsker Sine som min veileder i min stedfortrederperiode. Jeg opplever hennes støtte og oppmuntring. Likeså opplever jeg kollegial støtte, og felles ansvar fra mine kollegaer. Vi vokser enda nærmere hverandre, både faglig og sosialt.*

*Når de tre månedene er over er jeg glad for å levere stafettpinnen videre til en nykommer. Alle er vi forventningsfulle. Vi vet at det medfører forandring.*

*Oppdraget jeg i dag skal utføre er noe av det vanskeligste jeg gjør. Likevel ber jeg om å få regien. Jeg kjenner ikke den nye barnevernlederen skikkelig. Hun heter Birte. Moren vi skal møte har jeg gradvis blitt kjent med gjennom hennes svangerskap. Hun er sterk og manipulerende, men også sårbar og redd. Jeg opplever hennes tillit. Gjennom bekjentskapet har vi begge vært direkte mot hverandre – jeg med mine barnevernfaglige vurderinger, hun med smerten og frykten. Samtidig opplever jeg morens trygghet til meg, min varme, støtte og omsorg.*

*Birte vil ha en pause og går ut for å ta en sigarett. Jeg blir med for selskaps skyld. Birte begynner forsiktig; jeg forstår ikke... jeg synes du har vært dyktig i dag. Du er både direkte, tydelig, ivaretagende, varm og omsorgsfull, og du har en fin kontakt med mor i formidlingen din.*

*Noe i meg reagerer. Jeg vet ikke hva det er. I samtalen med moren merket jeg Birtes blikk fra sidelinjen, og ble slik klar over at jeg ble målt. Nå virker Birte tankefull og undrende. Hun sier noe mellom linjene. Det er tonefallet, blikket, stillingen hun tar og måten det blir sagt på. Jeg spør hva hun mener, men svaret jeg får er et skuldertrekk. Jeg forsøker å riste det av meg, men setningen følger meg i mine neste oppdrag.*

*Noe skjer. Jeg er i ferd med å bli kjent med min varhet for stemningsendringer. Jeg formes gradvis til et «rovdyr på vakt». Jeg lytter, ser, lukter og nærer et nærvær. I dette bestemmer jeg meg for å trekke min søknad som fagkonsulent, og gjør meg slik klar til kamp for å beskytte*

reviret. Jeg formidler til mine kollegaer at jeg ikke vil være skvist mellom dem og den ledelsen som er i ferd med å ta form. Dagen etter tar jeg med meg brevet inn i møte med Birte. Det er Birte som har innkalt. Jeg har spurt etter agenda og om det er noe jeg skal forberede før møtet. Svaret jeg får er at det er en kort og uformell samtale, og ingen ting å forberede. Jeg møter presis, og får beskjed om at vi ikke skal begynne før Sine har kommet.

Stemningen – jeg værer en uro, nervøsitet og usikkerhet hos Birte. Hun er urolig, beveger seg rundt, møter ikke blikket mitt og finner noen ærend på pc'n. Jeg har satt meg og spør hvilket møte dette er, hva som er agendaen, og formidler at jeg ikke er kjent med at Sine er innkalt. Birte er kort i replikken og sier at hun er det. Jeg reiser meg og går for å sjekke, men Sine står ikke på min Outlook-innkalling fra Birte, og jeg underes over det.

Sine kommer. Hun er avmålt og stram i blikket. Hun smiler ikke slik hun ofte gjør. Jeg venter. Jeg regner med at det er Birte som tar seg av møteledelsen. Usikkerheten brer seg. Jeg spør hvorfor Sine er med, og Birte sier at hún er så ny at det er greit at Sine også er her. Birte presenterer at Sine vil skrive møtereferat, noe som gjør at jeg blir urolig. Jeg har aldri vært i en uformell samtale der det skrives referat. Min usikkerhet gjør at jeg spør om jeg også burde hatt med meg noen, men får beskjed om at det ikke er et så alvorlig møte.

Birte forteller at vi er her, fordi de har opplysninger om meg som gjør at de ikke kan ansette meg i fagstillingen. Det er så «omfattende» at de ikke kan unnvære å si det, men som kvalifisert søker kan de heller «ikke gå forbi meg».

Nysgjerrigheten vekkes; jeg vil vite mer om dette. Først vil de ikke si noe. Birte ser på Sine. Begge nøler. Birte repliserer til slutt. Hun forteller at de har «signaler» om samarbeidsvansker. De vet ikke konkret hva det handler om, og fordi opplysningene er fra via-via vet de heller ikke hvor de kommer fra.

Plutselig slutter jeg å puste. I alle fall... faller jeg tilbake i stolen og kjenner at kroppen gradvis lammes. Som rovdycet knebles jeg og angripes bakfra. Ord har blitt meningsløse, følelser kaotiske, tanker tilintetgjort, og fordi jeg er lammet kan jeg heller ikke handle. Jeg leverer mitt brev og forsøker å reise meg. Målløst spør jeg om de har gjort seg sine egne erfaringer om min samarbeidskapasitet – Sine sier at hun ikke har opplevd samarbeidsvansker med meg – «heller tvert imot». Som et forsøk på å konkretisere viser hun til en nylig, sammensatt, langvarig og komplisert sak der hun antyder at jeg ikke har gjort jobben min. Jeg vet ikke hva jeg skal si. Det er Sine som har vært min veileder og deltatt på flere møter i saken. Jeg kjenner tørrheten i halsen, og klarer så vidt spør Sine hvorfor hun

*ikke har sagt noe om dette før, hvorfor hun ikke har etterspurt hva som har blitt gjort, slik at jeg kunne forklare misforståelsen – for det er åpenbart det de viser til, en misforstått feilinformasjon, gitt av noen som ikke kjenner saken, eller konstruert for anledningen. Jeg spør om dette kan handle om uenighet i sak framfor samarbeidsvansker. Sine fnyser og ler av meg.*

*Jeg forstår, at hverken Sine eller Birte er villige til å høre min versjon. Før jeg går ber jeg om et nytt møte. Jeg ber dem frem til da finne konkrete og korrekte eksempler på samarbeidsvanskene, og hvor informasjonen kommer fra, slik at vi alle kan slippe å forholde oss til «signaler», mottatt fra «via-via».*

*I det jeg går ber Sine meg om å være lojal, og ikke formidle innholdet i møtet til mine kollegaer. Jeg snur meg og undres; hva med ukens tema på planleggingsdagene der samarbeid og miljømessige faktorer er skissert som agenda, er ikke dette noe av det Birte har bestemt? Vi andre har ikke forstått hvorfor, men nå er jeg i ferd med å forstå.*

*Jeg treffer Kari i gangen. Hun kaster et blick på meg, kommer bort, legger armen over skuldrene mine og spør hva som har skjedd. Jeg beklager. Tårene har begynt å renne, og jeg orker ikke fortelle – formidler at jeg går hjem, men vil fortelle i morgen når Anne og Lise er der, i bilen, på vei til planleggingsdagene.*

*Planleggingsdagene preges av kaos – styrt av usikkerhet. Gruppen splittes i to – de som ikke kjenner seg igjen, og som har behov for å kjempe for det fellesskapet vi har hatt. Så er det de nyansatte, og de med reduserte stillinger, som ikke vet riktig hva de skal tro, gjøre eller si – de som blir usikre og trenger å være nøytrale.*

*Vi går til lunsj første dagen. Vi får beskjed av Birte, om å ikke snakke sammen om saken. Birte framstår som om ingenting har skjedd, setter seg ved pianoet og spiller opp til dans. Vi andre er i sorg og sjokk – usikre på festens innhold. Vi er ikke i feststemning. Vi spiser vår mat, og går ensomme ut – i frykt for å bli sett sammen.*

*Fire planleggingsdager er slutt. Uutholdelige dager. Jeg lurte på om jeg skal kontakte lege og sykemelde meg, men bestemmer meg for å stå løpet ut. Det er snart ferie og ting pleier å gå seg til. Men det er her jeg minnes historier jeg har hørt av enkeltpersoner fra andre etater. Personer som har valgt å gå på grunn av «konflikter med ledelsen» – dyktige fagfolk, med god brukerkontakt – utsatt for påstander om «samarbeidsvansker». Er jeg nå en av dem?*

*Jeg kjenner igjen usikkerheten som bredte seg på planleggingsdagene. Jeg har selv tatt posisjon som nøytral og usikker på hva jeg skal tro, tenke og mene. Jeg har tatt imot sladderer som kom, og tenkt at det sikkert er noe i det jeg hører. Dette til tross for gode samarbeidserfaringer med vedkommende. Jeg skammes – opplever meg feig og urettferdig i min bedømming.*

*Dagene fram mot ferie er lange. Jeg gjør jobben min, men er ikke i stand til noe utover det. Beskjeden er at det er meg det handler om, ikke noen av de andre i gruppen, eller ute blant samarbeidspartnerne mine. Jeg tilbys oppfølging fra bedriftshelsetjenesten, og er glad for at jeg motvillig takker ja til det. Jeg gjennomfører første time, og opplever at dette vil bli mitt fristed i arbeidshverdagen. Samtidig er jeg smertelig klar over at det vil kreve mye av meg – både kroppslig, mentalt, følelsesmessig og kognitivt. Her, i dette rommet vrenses følelser og erfaringer. Jeg snur på steiner, og bruker dem som byggemateriale – prøver å forstå hva som har skjedd, hvem «jeg» er i dette, hvorfor det har blitt slik det nå er osv.*

*Terapeutisk ledes jeg gjennom hver tanke og handling. Etterpå blir jeg bedt om å skifte stol og posisjon, se det fra en annens synsvinkel, først fra Birtes ståsted – hvordan har hun det, hva er hennes tanker, hvordan opplever hun denne situasjonen, og hvorfor har hun sagt og gjort det hun har? Deretter bes jeg om å ta Sine sin posisjon. Det er i denne terapeutiske settingen jeg innser at det er Sine som er kjernen til mine reaksjoner. Plutselig ser jeg Birte som en brikke. Hun er også et offer for påstander, som andre presenterer, men som hun ikke er i stand til å forstå. Slik framstår Birte som usikker, svak og redd. Hun blir en utydelig leder, redusert til en marionettdukke, kontrollert av tynne og usynlige tråder. Birte ser det ikke selv. Som venninne og kollega til Sine – hun som har referert henne inn i denne jobben, som gir henne anerkjennelse og tillit, og står ved hennes side. Uten at noen av dem vet det er det Sine som drar i trådene.*

*For meg blir konturene av et mønster et bilde fra avdelingene hvor Sine tidligere har oppholdt seg. Hennes oppgave på barnevern er i ferd med å fullendes. Birte er i ferd med å bli en brikke, og jeg et offer. Offerrollen forsterkes når den øvre ledelsens støtte uteblir, og ledelsens retorikk til fylkestillitsvalgte er at vedkommende ikke har uttalerett i møter, og bøyer av for dette.*

*Jeg fikk en oppgave med meg hjem fra timen hos bedriftshelsetjenesten. Jeg skal tenke gjennom spørsmålet, om jeg kan oppfattes som en trussel for dem som er satt til å være mine ledere. Jeg har aldri tenkt i den banen før, og slik utfordres jeg til å se saken fra enda et perspektiv.*

*I neste time ved bedriftshelsetjenesten blir jeg presentert, at vi er ferdige. Kommunen klarer ikke å komme med et arbeidsmandat utover at samarbeidsvanskene mine «sikkert kan handle om situasjoner der jeg opplever press og stress». Vedkommende i bedriftshelsetjenesten sier,*

*at de ikke jobber med slike «ulne samarbeidsvansker». De må ha noe mer konkret, og det har de ikke fått. Vedkommende mener at jeg ikke kan forholde meg til slike ulne saker.*

*Av en eller annen grunn fortsetter jeg samtalen med bedriftshelsetjenesten utover høsten, uten mandat fra kommunen. Timene der går fort – jeg er trett når jeg kommer, og styrket når jeg går. Timene har blitt det fristedet jeg trengte, for å tenke og føle.*

*I morgen går jeg på ferie, men først blir jeg bedt om å møte på kontoret hos Birte. Det er tilsynelatende et spontant og uformelt møte, uten innkalling. Sine er tilstede allerede. Mine forventninger er, at jeg vil få konkrete eksempler på samarbeidsproblemene mine, men forventningene innfris ikke. Sine bekrefter likevel at de skal finne noe til neste møtedag. Hun vet bare ikke hvor de skal finne dem, siden «signalene» kommer fra «via-via», som hun fortsatt sier.*

*Jeg ber dem begynne ved barneverntjenestens nærmeste samarbeidspartnere og eksemplifiserer. Sine bekrefter at det kan være til hjelp. Jeg navngir en samarbeidsperson siden vedkommende har hatt sin plass i nevnte og langvarige sak. Likeså navngir jeg en mellomleder som har jobbet tett med Sine i mange år.*

*Mine to timer hos bedriftshelsetjenesten har ført til, at jeg har bedt om dialogmøter med Birte og Sine, men det får jeg ikke. Dette gjør jeg til et tema i møtet. Min hensikt med samtalen er at vi tre snakker sammen i bedriftshelsetjenestens regi. Målet mitt er å løse opp, finne ut av og komme videre – bidra til endret samarbeidsprofil, unngå splittelse innefra, for å ha faglig styrke til å stå sammen utad i den utfordrende praksisen vi er en del av. Sine sier at det ikke er nødvendig – det handler verken om Birte eller henne, men om meg. «Jeg har forstått det», men det har utviklet seg til å inkludere dem, og for å komme videre trenger vi å treffes for å snakke sammen om dette. Sine sier, at bedriftshelsetjenesten er et gode de har tilbudt meg, for å hjelpe meg, ikke noe som andre skal dras inn i – det er jeg som trenger disse samtalen, og jeg må være takknemlig for at jeg får benytte dem, det er ikke alle som får slike muligheter, sier hun.*

*Utenlandsferien gjør godt. Tilfeldig treffer vi en gammel kollega av mannen min og hennes ektefelle. Jeg kjenner ingen av dem fra før. Sol, strandliv, byliv, fellesskap og opplevelser blir en rikdom i følelseslivet mitt. Siste dagen, på en solseng ved sjøen, presenterer jeg min arbeidshverdag for min nye venninne. Jeg måtte ha disse dagene, for å bli trygg nok til å fortelle. Skammen hadde virkelig slått rot i meg. I hennes nærvær fant jeg igjen noe av min indre styrke. Her fikk jeg mot til å stå fram, og gjøre meg synlig igjen.*

*Deretter blir høsten en trist tid. Jeg får den tilbakemeldingen jeg har bedt om. Noen har skrevet at de ikke ønsker at uttalelsen skal være ødeleggende for mitt ansettelsesforhold, fordi det er subjektive, og løsrevne beskrivelser og opplevelser. Her refereres til den saken som Sine tidligere har nevnt, og som jeg har gjort gjentatte forsøk på å forklare. Det nevnes kontret et par bekymringsmeldinger, som barneverntjenesten i sin helhet har vurdert som nye opplysninger i en sak, og som Sine, som min veileder, har vært med på å konkludere. Det nevnes et hjemmebesøk sammen med en samarbeidspartner der jeg uttalte morens navn, uten siste ending, der det påpekes at jeg ikke kan navnet på klientene mine. Videre gis noen konkrete, skriftlige beskrivelser, som jeg har gjort i et journal der jeg har referert en familieveileder. Birte mener at disse uttalelsene «ikke skal stå på trykk» slik at de kan leses av foreldre i etterkant. «Det skader barnevernets renommé», sier hun.*

*Likevel; alt dette opplever jeg, at det går an å leve med, og forholde meg til som barnevernsarbeider. Det handler i stor grad om barneverntjenestens helhetlige og lovmessige vurderinger. Det er en del av virksomhetens mangfoldige innhold, som kommer til syne, både i det barnevernfaglige arbeidet og i samarbeidet utad. Som barnevernsarbeider er jeg innforstått med, at ikke alle er enige med de vurderingene som gjøres, og beslutningene som tas.*

*Det som er annerledes i denne prosessen, sammenlignet med tidligere, er at sakene blir tatt ut av sin sammenheng og praksis, og gjort personlige, der ledelsesansvaret med tidligere støtte innad har uteblitt. Videre krydres hendelsene med karaktertrekk som jeg ikke kjenner meg igjen i. Det er så langt fra den jeg opplever at jeg er, ønsker å være og bestreber meg på å være. Karakteristikkene blir presentert, som om det er hele kommunen som står sammen om dette inntrykket, og at det er meg alene dette gjelder. Slik blir uttalelsene oppfattet som et personlig angrep, både som menneske, og i min barnevernfaglige rolle. Konkret handler det om at jeg er arrogant, bedreviter, en som ikke gir ved dørene, jeg innbyr ikke til dialog, lytter ikke, eller bryr meg ikke om andres opplysninger og skjønner ikke alvorret. Jeg er sta, ufin, rigid, innesluttet, og viser lite forståelse, og er relasjonelt kald og avvisende i mitt samarbeid.*

*I bedriftshelsetjenestens samtaler er det ikke vanskelig å gå inn i erkjennelsen og se meg slik – i enkelte situasjoner, mellom løsrevne erfaringer og i mellommenneskelige møter. Likevel blir det så totalt uforståelig, uhåndterbart og ubegripelig, at disse trekkene gjøres til meg i min helhet.*



*Vinteren går jeg i møte med en sykemelding på ubestemt tid. Fastlegen min, som er kjent i kommunen for ikke å sykemelde ubegrunnet, gjør det klart for meg, at jeg ikke kan gå tilbake til min arbeidsgiver. En beskjed som oppleves både god og vond. Jeg ferdigstiller det skriftlige arbeidet, og avslutter arbeidsplassen med brukket nakke, et skadeskutt hjerte og et dypt såret selvbilde. Innen jul har jeg tilsvarende jobb i samme virksomhet, men i en annen kommune. Sakte merker jeg, at jeg gradvis, finner tilbake til meg selv igjen.*

*Ni måneder senere leser jeg i avisen at Fylkesmannen har tatt et blick på kommunens praksis i barneverntjenesten. Jeg oppfatter at Birte må forlate sin stilling, fordi det er flere alvorlige, lovmessige områder innen barnevernfeltet som har blitt brutt. Hun tar med seg en medarbeider, som har blitt gjort til den brikken jeg ikke var i stand til å bli overfor Birte. Det forsøkes å få barneverntjenesten på fote igjen.*

## **2.1 Et forskningsspørsmål i bevegelse**

Det har vært et stykke vei å gå før jeg bestemte meg for å presentere min yrkesmessige sårbarhet. Et nederlag det tok år å bygge på plass igjen.

Erfaringen jeg innledningsvis har presentert, som en fortelling, danner klart grunnlag for valg av tema og problemstilling i denne masteroppgaven. Erfaringene var imidlertid ikke så godt artikulert da jeg skrev min prosjektbeskrivelse. Den ble godkjent både ved Nord Universitet og ved Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)<sup>2</sup>.

I prosjektbeskrivelsen, og overfor informantene presenterte jeg problemstillingen: *Hvilke faktorer er avgjørende når barnevernansatte velger å gå fra én kommunal barneverntjeneste til en annen, med tilsvarende stilling?*

Jeg hadde flere hypoteser på denne problemstillingen. En var at sluttforholdet kunne begrunnes i den generelle turnover'en, som viser seg i det norske barnevern. Samtidig tenker jeg at turnover handler om noe annet enn det jeg fokuserte på i min problemstilling. Når jeg snakker om turnover i barnevernet tenker, jeg at det er barnevernansatte som forlater barnevernfeltet og begynner i en annen praksis. Dette var ikke mitt fokus. Andre har sett på dette tidligere, blant annet Beatrice Johanne Olsen og Linda Kristin Garnes (2018), gjennom sin masteroppgave i Ledelse, juni 2018. Tidligere har også Statistisk Sentralbyrå v/Ingvild

---

<sup>2</sup> Vedlegg 1.

Johansen hatt fokus på *Turnover i det kommunale barnevernet* i sin rapport 2014/2018 (Johansen, 2014).

Skreller vi løken videre, for å se litt på hva som er årsaken til turnover viser Olsen og Garnes sin masteroppgave, at de forhold som mest fremmer turnover er *organisatoriske forhold, ledelse, privatliv og lønn/økonomiske godtgjørelser* (Olsen & Garnes, 2018, s. 50-51). I 2010-2011 var det 30% som sluttet i det kommunale barnevernet, som gikk til en annen virksomhet i samme kommune (Johansen, 2014, s. 15). Selv har jeg erfart, at mange barnevernsarbeidere har sluttet og beveget seg over i en annen yrkespraksis. Jeg vet at noen har sluttet på grunn av de funnene som Olsen og Garnes har konkludert med i sin masteroppgave. Andre har sluttet fordi de har erfart at arbeidsoppgavene ble for utfordrende for dem.

Etter hvert som arbeidet med denne masteroppgaven tok form, kjente jeg fort på uro over den problemstillingen jeg hadde valgt. Jeg var redd søkelyset skulle dreie bort fra det jeg egentlig var opptatt av; nemlig hva erfaringen personlig gjorde med meg, og det livet jeg levde på jobb og hjemme. Jeg kjente på konsekvensene begge steder. Jeg så også hva det gjorde med de jeg hadde rundt meg. Jeg begynte å plasserte erfaringene mine inn mot en ledelse som ikke fungerte; en dysfunksjonell ledelse. Min tittel på denne masteroppgaven har derfor blitt *Giftig ledelse*, som et symbol på konsekvensene av hva jeg ble utsatt for.

Det er helt klart at jeg ganske tidlig, og bevisst dreide vekk fra den problemstillingen jeg først valgte. Jeg smakte på flere forslag knyttet opp mot miljømessige faktorer, med fokus på ledelsens rolle, som avgjørende for et sluttforhold. Videre hadde jeg fokus på drømmejobben, som ikke ble som den var tenkt – alt presentert inn i et bilde av årsaksfaktorer. Derfra beveget jeg meg over i en bane der jeg så problemstillingen inn i et overordnet perspektiv knyttet til konsekvenser. Her begynte jeg å falle på plass, og gjorde et forsøk på en ny problemstilling; *hva skjer med barnevernsarbeideren når barnevernledelse ikke fungerer?* Også denne ble forkastet, fordi den ikke kjentes god nok. Det var liksom ikke dette jeg ville ha fram. Det var heller ikke dette, som ble løftet fram gjennom informantenes beskrivelser av sine erfaringer, på det temaet de hadde fått presentert.

Det ble fort synlig at jeg, sammen med informantene løftet fram personlige konsekvenser av de erfaringene dysfunksjonell ledelse hadde påført oss. Det var dette bakenforliggende fokuset jeg hadde hatt i store deler av spørsmålsguiden, og det var dette fokuset som ble løftet fram i samtalen med, og av informantene. Videre var det dette fokuset, som ble gjort til

gjenstand for analysen og refleksjonene som fulgte. Derfor ble mitt endelige forskningsspørsmål som følger:

***Hvilke konsekvenser kan erfaring av dysfunksjonell barnevernledelse gi?*<sup>3</sup>**

Jeg var ikke overrasket over at forskningsspørsmålet ville kunne opptrå dynamisk. Min erfaring med andre-års essayet gjorde, at jeg, litt forutinntatt, så for meg, at det forskningsspørsmålet jeg i første omgang tenkte å undersøke, ikke nødvendigvis var det jeg endte opp med å sette fokus på i arbeidsprosessen. Samtidig var jeg redd for, at et forskningsspørsmål i bevegelse skulle føre meg på ville veier. Likevel opplevde jeg hele tiden hvordan erfaringene våre dro meg gjennom refleksjonene av de konsekvensene som trådte fram.

De resultatene jeg kommer fram til vil, langt på vei, være preget av egne og informantenes erfaringer, samt forskningsprosessen i seg selv, slik de presenteres i den kommende metodedelen.

## ***2.2 Annen forskning på området***

Spørsmålet om det finnes annen forskning på området er av interesse for meg, og kanskje for de som senere vil forfølge tematikken. Det er ikke mye jeg har funnet, men presenterer det som skapte mest interesse hos meg.

På mine søk finner jeg noe internasjonalt arbeid i form av amerikansk forskning. Hovedinntrykket er at arbeidene handler om hvem den giftige/dysfunksjonelle lederen er, hvordan lederen opererer, konsekvenser av slik ledelse, og hvordan organisasjonene kan kvitte seg med dem.

Jeg brukte søkemode ProQuest og Google. Mine søkeord var; *toxic leadership, dysfunctional leadership, experienced consequences toxic leadership, experienced consequences dysfunctional leadership*.

Det internasjonalt arbeidet som vakte min interesse var et Phd arbeid, med følgende tittel:

- 1) *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors*  
v/ Anette B. Roter, delvis gjennomført Phd ved Capella University, i august 2011.  
Søkeord Google: Experience Toxic Leadership.

---

<sup>3</sup> Jeg bruker begrepene *giftig* og *dysfunksjonell* om hverandre når jeg omtaler den giftige eller dysfunksjonelle ledelsen. Det betyr at jeg sidestiller begrepenes betydning.

Arbeidet er en fenomenologisk studie som tar for seg sykepleieres erfaringer knyttet til giftig ledelse i sykehusmiljøer i Chicago Metropolitan-området. Analysearbeidet ga datamateriale knyttet til fire områder (a) den giftige lederens tilnærming til den ansatte, (b) lederkompetanse og lederegenskaper, (c) organisasjonens kompetanse knyttet til den giftige erfaringen, og (d) framvekst av de fenomenene som sykepleierne knytter erfaringen til.

Behandlingen av materiale viser at konsekvensene av giftig ledelse hindrer samarbeid, påvirker kommunikasjonen, er skadelig for organisasjonens kultur og organisasjonen som helhet, og det går til slutt ut over pasientene.

Avhandlingen vakte min interesse, fordi den kan sies å være i min gate. Den favner *erfaring* med giftig ledelse, men utelukker *konsekvensene*, selv om konsekvensene implisitt er tilstede i funnene. Jeg leser en form for pulverisering av konsekvensene – bort fra sykepleieren – til tross for at det er sykepleierens erfaring som gis fokus i tittelen.

I mange av de andre studiene og artiklene jeg fant, synes hovedfokuset å være rettet mot lederatferd og konsekvenser for organisasjon og drift, men også hvordan organisasjonen skal få bukt med giftig ledelse. Det er lite fokus på konsekvenser hos ansatte. Jeg finner heller ingen forskning, som er gjort i retning av den Praktiske kunnskapens modell og metode.

Av andre amerikanske artikler og studier kan jeg kort nevne følgende:

- 2) *Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment* v/ Sunita Mehta og G.C. Maheshwari hentet fra Journal of Contemporary Management Research, September 2013.

Søkeord Google: Toxic Leadership.

Artikkelen søker svar på spørsmål knyttet til lederatferd som oppfattes som skadelig for individets psykologiske velvære, men også organisasjonens velvære. Det søkes også svar på forholdet mellom giftig lederatferd og jobbtilfredshet og organisasjonsengasjement.

- 3) *Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the role of Followers.* En artikkel skrevet v/ Ivana Milosevic, Stefan Maric og Dragan Loncar i mars 2019 i Journal of Leadership & Organizational Studies.

Søkeord ProQuest: Toxic Leadership.

Studien gir en *teoretisk modell* av den giftige lederprosessen som beskriver hensikten med, og resultatet av giftig lederskap. I tillegg konkluderer den med at tilhengerne er mer agentiske enn tidligere antatt.

På norsk har jeg søkt på ordene *giftig ledelse, dysfunksjonell ledelse, uverdige arbeidsforhold, erfaring med giftig ledelse, erfaring med dysfunksjonell ledelse, konsekvenser av giftig ledelse og konsekvenser av dysfunksjonell ledelse.*

Det mest sentrale jeg finner, er de artiklene som professor i organisasjonspsykologi Linda Lai har skrevet. Hun er forsker, og underviser om makt, påvirkning, innflytelse, beslutninger, kompetanse, motivasjon m.m. ved Handelshøyskolen BI. Det mest relevante er artikkelen i *Ledelse BI Business REVIEW*, publisert på DN.no 02.02.20. der hun kort presenterer en oversiktsstudie som tar for seg 74 studier om temaet *En leders dagsform spiller faktisk stor rolle.*

Linda Lai har vært å lese både i *Ledelse BI Business REVIEW* og i *Ledernytt*, med sine artikler knyttet til *giftig ledelse* – blant annet *Pass opp for giftig ledelse*, publisert i april 2019.

Foruten dette finnes det forskning og artikler knyttet til god og dårlig ledelse, mobbing på arbeidsplassen, ledelsesstil o.l.

Det at jeg generelt finner lite arbeid og litteratur rundt temaet gjør meg urolig, for om jeg har vært for snever i mine søk, eller oversett det materiale som faktisk finnes.

### **3.0 METODE**

I denne delen av oppgaven presenteres måten jeg går fram på, for å få svar på forskningsspørsmålet. I et overordnet begrep er dette metode. Steinar Kvale og Svend Brinkmann, sier metodebegrepet kan forstås som *veien til målet* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 99), med andre ord, veien jeg går.

Mitt arbeid ligger innenfor det som betegnes som kvalitativ metode. Det gir mange muligheter, der alt jeg gjør rammes inn i metodebegrepet, og inngår i en helhet. Jeg har min egen fortelling og gjennomfører intervju på bakgrunn av en intervjuguide<sup>4</sup>. Det blir fortellingene fra informantene. Jeg transkriberer, organiserer materialet og analyserer det, og bruker det jeg har som grunnlag for refleksjoner og presentasjon. Alt inngår som en helhet gjennom, at jeg løfter fram essayet i det materialet jeg sitter med, for så å presentere det i et skriftlig arbeid.

---

<sup>4</sup> Vedlegg 4 og 6 (spørsmålsguide)

I dette ligger også essay som kritisk utprøvende metode, som et slags design på det arbeidet jeg presenterer. Samtidig er det ikke bare et design. Det forteller også noe om måten jeg har tenkt å organisere og presentere materialet på.

### **3.1 Praktisk kunnskap som forskningsfag**

Arbeidet med denne masteroppgaven vil være en gjenspeiling av det forskningsfenomenologiske perspektivet, som ble *gitt meg* gjennom de to første årene på masterstudie i Praktisk kunnskap, ved Nord Universitet i Bodø. Her har jeg blitt kjent med *den praktiske kunnskapsmodellen* (McGuirk & Methi, 2015, s. 18-21), som vil utgjøre rammen for denne oppgaven. Om den praktiske kunnskapsmodellen skriver James McGuirk og Jan Selmer Methi:

*I forbindelse med profesjonsforskning handler det fenomenologiske perspektivet om å gestalte praksis i erfaringens lys. Altså blir erfaring både utgangspunkt og referanseramme for slik forskning. Slik sett tilfører erfaring ikke bare en vei inn til forskningsarenaen, men også, og enda viktigere, en kontekst for slik forskning.*

(McGuirk & Methi, 2015, s. 20).

Det innebærer at jeg, som praktiker, henter fram egne erfaringer fra mitt levde liv. Et liv basert på erfaringer fra barndom og oppvekst, skolegang og utdanning, fritid, hjem og arbeid. Ikke minst er det basert på relasjonelle møter med ett, eller flere andre mennesker. Her drar jeg med meg kunnskap og forståelse, som jeg tar i bruk, når jeg gjør erfaringene til gjenstand for en kritisk granskning i en forskningssammenheng. Jeg gjør det ved å sette erfaringene på prøve gjennom å kritisk reflektere over dem. Jeg leter etter det dynamiske motsetningsforholdet, mellom hva som *er* og hva som *bør* være (Ibid, s. 12), i mine erfaringer og min praksis. McGuirk og Methi sier, at det er det samme motsetningsforholdet som er synlig mellom forskning og arbeid, og som ligger nedfelt i begrepet praktisk kunnskap.

Mitt mål er ny forståelse, som igjen vil gi ny innsikt og kunnskap – og kanskje også et stykke arbeid som kan bli gjort tilgjengelig for andres nyfikenhet på feltet. Hva gjelder ny forståelse, som gir ny innsikt, mener Dag Østerberg, at forståelse betyr å få innsikt i et saksforhold, og at det innebærer hvordan noe forholder seg til noe annet (Østerberg, 1972, s. 9). For meg medfører det å ha et målbevisst blikk på hvordan empiri, teori og ikke minst, hvordan mine erfaringer forholder seg til hverandre, og hvordan dette kan gi meg ny innsikt og kunnskap.

Hva er da praktisk kunnskap? For å få svar på det spørsmålet viser blant annet Anders Lindseth til Platons dialog *Theaitetos* hvor han ser to ulike, og nærmest motsatte kunnskapsbegrep. Det er kunnskap som begrunnet og sann mening, oppfatning eller antagelse, og det er kunnskap som erfaringsbasert dugelighet. Den siste er kunnskap som vises i handling – en integrert kunnskap som sitter i kroppen og som viser seg i situasjoner der det trengs (Lindseth, 2015, s. 50). Konkret sier McGuirk og Methi (2015, s. 11 og 13) om praktisk kunnskap at den har sitt utgangspunkt i hverdagens konkrete yrkeserfaringer, og at det er noe man er eller har, som sitter under huden og som kommer til uttrykk gjennom handling.

Når jeg leser dette kjenner jeg på stolthet over å kunne bruke kombinasjonen av bokkunnskap og hverdagslige erfaringer, som likeverdige og sentrale forskningskomponenter gjennom dette arbeidet. Samtidig undres jeg over hvor hverdagslig, konkret yrkeserfaring kommer fra.

Her minnes jeg tilbake til min første *jobb* som trillepike og barnevakt. Jeg var selv et barn, 9-10 år gammel, og jeg trengte hjelp. Mor og far var blant mine læremestre. Sett i lys av Hubert og Stuart Dreyfus sin tanke, var jeg kun en novise – en nybegynner, som gjorde så godt jeg kunne, men som manglet den sammenhengende forståelsen av de samlede oppgavene (Dreyfus & Dreyfus, 1991, s. 44-46). Dag for dag lærte mor og far meg hva et stykke arbeid innebar – hva det vil si å gi, motta, samarbeide og forvalte. For meg framstod det som regelstyrte aktiviteter, som ble min vei videre i læringsprosessen. Det vanskeligste var plikten ved å stå i det, dag etter dag, og hvorvidt jeg skulle bruke, eller spare de pengene jeg tjente. Etter hvert ble dette en del av gleden. Det var her jeg høstet mine første yrkesmessige erfaringer av å lykkes. Her kjente jeg på gleden over å være i møtet med mennesket. En dag kunne jeg også kjøpe den kassettpilleren jeg ønsket meg, men som mine foreldre ikke så seg råd til å kjøpe.

Likeså, var det her jeg fikk kjenne på min første opplevelse av maktesløshet av ikke å kunne trøste et lite barn, som hadde mistet sin kjæreste bamse. Her lærte jeg forståelse for andres følelser ved å se hvordan barnet sørget over sitt tap, og hvor viktig slike små overgangsobjekter<sup>5</sup> er i denne store verden. Jeg går ikke rundt og reflekterer over dette til daglig, men selvsagt har jeg det med meg, som en hverdagslig og konkret yrkesmessig erfaring. Mye har blitt lagt til og sneket seg inn under huden, slik en flis ofte kommer litt

---

<sup>5</sup> Et overgangsobjekt er en konkret ting – en smokk, bamse, fille o.l. som skaper den tryggheten barnet trenger når det skal gå fra en situasjon til en annen, fra en person til en annen, eller fra det kjente til det ukjente. I mitt eksempel var det bamsen.

uventet. Gjennom mange års erfaring har jeg sett, hørt, utført og lært, en slags *learn to know by doing, and to do by knowing*. Opphavet til dette slagordet finner vi i boka *Applied psychology* fra 1889, forfattet av John Dewey og James Alexander McLellan (McLellan & Dewey, 1928). Det er en form for taus kunnskap. Michael Polanyi har sagt, at taus kunnskap er en kunnskap vi har, som gjør at vi vet mer enn vi kan si (Polanyi & Ra, 2000, s. 27).

Denne tause kunnskapen tar jeg med meg, synliggjort i praksis eller i handling. På et vis kan jeg være uvitende om, at jeg besitter kunnskapen, eller jeg er ikke i stand til å si noe om den. Jeg vet bare intuitivt, at det er en riktig handling i den situasjonen jeg er i. Det er som en taus forforståelse av en ting, eller en situasjon som ennå ikke er oppdaget (ibid, s. 31), men som jeg hele tiden er på leting etter, gjennom mine erfaringer, refleksjoner og handlinger – slik jeg lærte å forstå barnets opplevelse av tap da bamsen forsvant. I fremtiden ligger det bare der, som en erkjent, eller uerkjent viten, tett opp under huden, synliggjort i handling. Jeg vet nesten ikke hvor jeg har det fra, i det erfaringen kan være blandet sammen med mine egne tidlige følelsesmessige erfaringer av tap. Gode erfaringer legges til som en selvfølgelig del av livet. Når erfaringene, derimot er opprivende og vonde, blir de som en verkende byll av den flisen som er trukket inn under huden.

### ***3.2 Fortelling som kilde til kunnskap<sup>6</sup>***

Jeg har valgt å bruke fortellingen som kilde til ny kunnskap. Det innbefatter min egen innledende fortelling, mine formidlede erfaringer, samt informantenes skriftlige og muntlige fortelling. Jeg gjør det fordi fortelling er menneskets ur-måte å formidle seg på. Formidlingen kan foregå på mange vis. Jeg husker mitt første postkort fra 7-årsdagen – Sinnataggen fra Vigelandsparken. Tolkningen stod skrevet som billedtekst, men det jeg så var en trist, sint og naken gutt som kjempet mot en hel verden. Slik presenteres fortellinger for oss hver eneste dag gjennom media – oftest fortalt gjennom journalistens inntrykk og erfaring ute i verden. Her hjemme registrer vi stille fortellingens betydning, når barna ivrig legger ørene inntil og lytter til våre *eventyr*. Noen er erfarte og oftest muntlige, mens andre er formidlet i tekst, tegning eller bilder.

Muntliggjorte fortellinger krydres oftest gjennom kroppsspråk, slik jeg intuitivt merket Birte sitt vurderende blikk fra sidelinjen. Min opplevelse av det blikket gjorde meg urolig. Det var

---

<sup>6</sup> Tittelen er hentet fra boka *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning* der Jan Selmer Methi skriver om *Fortelling som erkjennelsesform*.



på et vis vanskelig å sette ord på det, men det var noe som forstyrret min samtale med moren, slik at jeg mistet fokus. På den måten ble det kanskje min diskrepanserfaring av hvordan Birte senere viste seg for meg. Jeg sier ikke mer om diskrepanserfaring her, men kommer tilbake til det i avslutningen, slik den blir presentert av Anders Lindseth.

Jeg blir her minnet om, at den handlingen, som viser seg i praksis er viktigere, enn de ord som passerer. Det er derfor vi ofte sier til barna, at *de skal gjøre som vi sier og ikke som vi gjør*. Samtidig vet vi så inderlig vel, at det er det vi gjør, som fester seg i deres minne, og som senere blir deres praksis. Det samme gjelder det skriftlige materiale. En gripende skriftlig tekst kan hentes fram og lindre, eller såre i lang tid, og gjentatte ganger. Ord som blir sagt kan passere, men også glede, eller skuffe. Derfor er det ofte bak enhver tekst, ethvert ord eller bilde en fortelling klar til å formidles. Det kan være erfaringer som er logiske, men også erfaringer som skurrer. Slike praksiserfaringer åpner ofte muligheten for endring (Methi, 2015, s. 27).

I denne sammenhengen, som en vitenskapelig tekst, kan ikke fortellingen og erfaringene bare fortelles. Den må utsettes for kritisk granskning og refleksjon, og settes på prøve av annen empiri og teori. Steen Wackerhausen kaller dette for 2.ordens refleksjon hvor 1.ordens refleksjon er den sedvanlige refleksjonen.

*En refleksjon av 2.orden setter i relieff og synliggjør det som er usynlig i det sedvanlige [...]. 2.ordens refleksjon krever ofte begreplige, vitensmessige, perspektiviske osv. ressurser som skal hentes i «fremmed landskap», dvs fra fremmede teorier, fremmede erfaringsrom og fremmede profesjoner.*

(Wackerhausen, 2015, s. 96 og 97)

Jeg har innledningsvis forsøkt å forme, gi liv eller framstille min praksis i erfaringenes lys – gjennom min egen erfaringsfortelling. Videre har jeg hentet inn fortellingene og erfaringene som andre barnevernsansatte har gitt meg. Alt dette vil jeg sette inn i en kontekst, der jeg stiller meg på avstand og beskuer erfaringene litt utenfor meg selv, med innblikk i *fremmed landskap*, og slik plassere dem i en kontekst der de blir et *forskningselement*, slik McGuirk & Methi (2015, s. 19 og 20) gir meg mulighet til gjennom sin presentasjon av den praktiske kunnskapsmodellen. Jeg vil gjennom dette søke å forstå hvilke konsekvenser, som viser seg når barnevernsansatte erfarer giftig ledelse. Det vil jeg gjøre ved å se på mine egne erfaringer og min egen praksis, men også gjennom informantenes fortellinger om sine erfaringer.

Informantenes fortellinger er forskjellige, slik erfaringene og menneskene er forskjellige. Slik kan de bidra til å utvide mitt perspektiv, og min kunnskap. Deretter blir det opp til meg å sette det inn i en kontekst for forskning. Min metode for å gjøre det, blir gjennom bruk av *essay som kritisk utprøvende metode*.

Innsikt og erkjennelse er kanskje stikkord. En innsikt i hva som skjer, en erkjennelse over at erfaringene våre er gyldige, og at de kan stå som eksempler for seg selv. Noen kan mene, at mine egne erfaringer er en usikker kilde til profesjonell kunnskap i forskningssammenheng. Derfor trenger jeg noe mer. Mest av alt trenger jeg kanskje den kritiske refleksjonen over de erfaringene jeg har, slik Wackerhausen fremstiller 2.ordens refleksjon. Det innebærer å gå så dypt som mulig inn i vitenskapelige begreper og perspektiver. På den måten kan jeg unngå, at egne erfaringer blir en *usikker* kilde til profesjonell kunnskap, men en så *sikker* kilde som mulig.

I dette perspektivet vil jeg søke ny innsikt og kunnskap, som igjen kan allmenngjøres. Det kan forhåpentlig bidra til å settes et generelt, men også spesielt søkelys på barnevernledelse. Kanskje kan det gi ny kunnskap om hvilke konsekvenser dysfunksjonell barnevernledelse kan gi for ansatte, men også hvilke andre konsekvenser det gir inn mot familie og nettvert, og ut mot de samfunnsmessige lovpålagte oppgavene barneverntjenesten har.

### **3.2.1 Nærheten til mitt eget**

Det at jeg tar utgangspunkt i min egen erfaring gjør at jeg kommer nær det fenomenet jeg forsker på. Her kan jeg støtte meg på Jaakko Seikkula og Tom Erik Arnkil, som skriver at en sterk kontekstbinding til forskningsfeltet gir mer gyldig kunnskap, enn om forskningen er rensert for kontekst (Seikkula & Arnkil, 2007, s. 157). Videre viser disse til Nowotny, Scott og Gibson (2002), som hevder at *jo sterkere kontekstualisert et forskningsfelt eller forskningsområde er, desto mer vital og livskraftig er kunnskapen* (Seikkula & Arnkil, 2007, s. 157).

Slik jeg ser det, samsvarer dette synet med forskningsmiljøet ved Senter for praktisk kunnskap. De er opptatt av innenfra-perspektiv og utenfra-perspektiv i forskningssammenheng. Her blir blant annet fortellingen brukt som kilde til ny kunnskap (Methi, 2015, s. 132). Erfaringene jeg har gitt gjennom min innledende fortelling, er gitt gjennom et slikt innenfra-perspektiv. Den er nødvendigvis sterkt *kontekstualisert*, der målet er å komme så nær sannheten som mulig om hva dysfunksjonell barnevernledelse innebærer av

konsekvenser for den ansatte. Konteksten vil også vise hvilke ringvirkninger slike ledelsesforhold får utover den ansatte.

I denne forskningsprosessen får jeg her mulighet til å gå inn i en erkjennelsesprosess som, litt spissformulert, kan sies å gå fra å forvalte sannheten til å søke sannheten (Methi, 2015, s. 144). Det er kanskje her i denne erkjennelsesprosessen jeg finner svar på mitt forskningsspørsmål.

I min studietid har jeg, gjentatte ganger, møtt dem som sier, at det å forske på egne erfaringer ikke gir et tilstrekkelig objektivt forskningsresultat. Jeg er smertelig klar over at naturvitenskapen og legevitenenskapen (slik den ofte framstilles og blir oppfattet) er på jakt etter det konkrete, objektive og sanne i vitenskapen. Det setter likevel ikke begrensninger for meg og min forskning. Jeg gjør en kvalitativ forskning, bruker dens metoder, og forsøker å gjøre mine erfaringer om til vitenskap ut fra *Den praktiske kunnskapens teori*. Det betyr, at en utvikling av den praktiske kunnskaps teori ikke kan overse fortellingens betydning og dens utgangspunkt for ny kunnskap. *Spesielt gjelder det når fortellingen er forankret i egen yrkespraksis* (Methi, 2015, s. 146).

For meg handler forskning, på eget felt, om å være klar over den nærheten jeg har til feltet, og stille meg åpen for, at jeg og mine erfaringer kan stå i veien, for å se det jeg burde sett, som ligger utenfor meg selv. Det kan handle om mine blinde flekker. Det kan handle om å ikke være i stand til å avdekke problemer i det sedvanlige (Wackerhausen, 2015, s. 96), eller det kan handle om å unngå å stille meg på avstand, slik at jeg ikke blir i stand til å se fra et utenfraperspektiv.

Jeg vil gjøre det jeg kan for å se ting fra et annet ståsted. Jeg vil forsøke å stille meg på avstand, som Bratland synger. Jeg vil forsøke å flytte blikket mot noe annet, slik Jacob Meløe oppfordrer meg til, når jeg skal se noe fra et annet ståsted – jeg vil forsøke å se noe jeg ikke har sett før. Det krever den samme forflytningen. For å forstå det aktøren gjør må jeg, utfra Meløe *peile inn det stedet aktøren ser fra* (Meløe, 1994, s. 338). Videre må jeg rette blikket mot det aktøren retter sitt blikk mot (Ibid). Det innebærer at jeg må se meg selv slik Birte og Sine ser meg fra sine ståsteder. Det samme gjelder den øvre ledelsen, tillitsvalgte, bedriftshelsetjenesten, samarbeidspartnere, kollegaer osv. – slik jeg ble oppfordret til å gjøre hos bedriftshelsetjenesten da jeg skiftet stol for å se meg, mine handlinger, mine reaksjoner og kommunens hensikter, gjennom Birte og Sine sine øyne. Her er det viktig å ikke glemme informantene. Det er de som blir en del av mitt utenfraperspektiv. Derfor må jeg også peile

meg inn for å se erfaringene fra deres ståsted. Først da kan jeg kanskje se hvilke konsekvenser erfaringene av giftig ledelse gir.

Som hos Heinz Leymann, kan min troverdighet begrenses av to forhold: Først har jeg ikke undersøkt *null-hypotesen*; det at det kan finnes personer som har vært utsatt for tilsvarende erfaringer, som informantene mine og meg, men med den forskjell at de ikke reagerer på samme måten som oss på den barnevernledelsen de har vært utsatt for, og videre hva som eventuelt er årsaken til det. For det andre har jeg bare hatt fokus på barnevernansatte, og ikke hvordan vi som ansatte innvirket på vår ledelse (Laymann, 1989, s. 13).

Null-hypotesen har jeg ikke funnet, først og fremst, fordi jeg ikke søkte det perspektivet. Jeg gikk ut for å finne svar på mitt eget, og søkte derfor informanter som hadde tilsvarende erfaringer. Det var kriteriet for å bli tatt med som kilde til mitt utenfraperspektiv. Det ble da min mulighet til å se deres erfaringer med mitt innenfraperspektiv.

Det er mulig at andre faktisk har opplevd tilsvarende erfaringer, men ikke reagert på dem på samme måte som oss. De har kanskje ikke tatt kontakt fordi de ikke forstod, fullt ut, hva jeg presenterte gjennom mine erfaringer, og i min invitasjon til dem. Fordi de ikke reagerte følelsesmessig på erfaringene kan de ha forstått, at de var utenfor kriteriene mine, selv om de vet med seg selv, at de har tilsvarende erfaringer. De kan ha plassert problemet et annet sted, for eksempel som et ledelsesansvar. Dette reiser selvfølgelig spørsmålene om troverdighet og gyldighet. Når forskingen først og fremst er rettet mot å skrive fram erfaringer og konsekvenser, er det vanskelig å gjøre noen generaliseringer. Derimot gir dette arbeidet grunnlag for å si noe allmenn-menneskelig i det å bli utsatt for dysfunksjonell ledelse.

Jeg har heller ikke intervjuet barnevernledere. Først og fremst fordi det ville ha blitt en helt annen oppgave. Mitt anliggende har vært å bruke egne og andres erfaringer inn i forskningsarbeidet. Hvis ledelsen skulle blitt trukket inn, som en del av forskningen, ville fokus blitt rettet mot en type sammenligning. Det kunne muligens gitt et sannere bilde, men ville gått på bekostning av mitt anliggende; det å få fram hvordan det er å bli utsatt for dysfunksjonell ledelse, og hvilke konsekvenser som blir synlige her. Jeg har valgt å sette i perspektiv min og andres erfaringer, fra den ansattes posisjon, for å gi en stemme til de *utsatte*.

Jeg ser imidlertid at det muligens kunne blitt et større problem å få tak i informanter, som ville vært relevant for en sammenligning mellom ledelse- og ansatt-forholdet. Kanskje mest fordi det neppe er så mange ledere, som oppfatter sin ledelsesstil som dysfunksjonell. Her

minnes jeg de forsøkene jeg gjorde for å få ledelsen i tale, i håp om å komme til bunns i problematikken. Jeg gjorde det mens Birte var leder og etter at hun hadde sluttet. I begge situasjonen viste ledelsen ingen åpenhet for å se på sin egen yrkespraksis. Dette sier meg, at mine antagelser omkring nevnte utfordringer kan være nærliggende. Et annet interessant forskningsprosjekt, innen praktisk kunnskap, kunne vært å sette sammen en gruppe, som var representert både av ledelsen og de ansatte, og på den måten fått fram et så allsidig perspektiv som mulig. Dette kunne for eksempel gjennomføres som dialogseminar eller samtaleprosess, slik det blir presentert i *Läkarens yrkeskunnsande*, av Ingela Josefson (1998).

Essay som kritisk utprøvende metode innebærer, at jeg skriver fortellingen i førstepersonsperspektiv og presens (Methi, 2015, s. 131). På den måten skriver jeg fram erfaringene mine slik jeg erfarte dem, og slik hendelsene framstod for meg. Det å ha informanter bidrar også til, at deres erfaringer og fortellinger blir presentert som førstepersonsperspektiv, og oftest i presens form. Samtidig kan mine tolkninger gjøre, at noe forandres og gjøres om til et andrepersonsperspektiv. Uansett, presenteres begge perspektivene som våre erfaringer og som vår sannhet. Slik blir førstepersonsperspektivet både et *jeg* og et *vi* (Ibid, s. 133).

Det jeg praktisk gjør, ved å bruke essay som kritisk utprøvende metode, er å bevege meg gjennom Regi Th. Enerstvedt sine fire ulike nivåer i en vitenskapelig framstilling – ontologisk, epistemologisk, metodologisk og kritisk nivå (Enerstvedt, 1989 (a), s. 16). Det ontologiske nivå representerer det sanne eller falske (Ibid). Det er blant annet fortellingen og sangen som jeg presenterte innledningsvis. Deretter skriver informantene sine erfaringsfortellinger, og senere formidler de noe av det samme, men mer følelsesmessig og inngrepene, gjennom vår samtale. Det er først og fremst her vi presenterer fortellingene slik *de er* (Methi, 2015, s. 131). Det transkriberte materiale representerer også dette nivået. Det samme gjør litteraturen som jeg har valgt for å belyse de ulike fenomenene i oppgaven.

I transkriberingen ble bilder gjenskapt fra selve samtalen, noe som gjorde at jeg beveget meg over i neste nivå, nemlig det epistemologiske. Her i grenselandet ser jeg også at nivåene ikke er som skarpe og adskilte trappetrinn, men som slage bakker, som gjør at jeg beveger meg smidig mellom hvert nivå, uten å måtte streve meg opp til neste, eller ned til det forrige trinnet. Slik synes nivåene gjensidig avhengig av hverandre, noe som støttes av Enerstvedt, som sier, at det bare er analytisk de skilles fra hverandre (Enerstvedt, 1989 (a), s. 16). Slik kan kanskje også nivåene framstå som usynlige og ubevisste.

Det epistemologiske nivå er der den nye kunnskapen dannes. Det er her erkjennelsen skjer. Her går jeg på et vis i dialog med meg selv, mine erfaringer, min kunnskap og faglitteratur. Her analyseres det materialet jeg har, og det trekkes logiske slutninger utfra den refleksjonen og erkjennelsen jeg er i stand til å foreta meg. Stadig går jeg meg selv i sømmene, for å være kritisk mot min egen tankeevne – ikke slik at jeg blir selvutslettende – men kritisk ved å skjelne, dømme og avgjøre (Enerstvedt, 1989 (b), s. 21), gjennom å undersøke og utfordre erfaringene som kommer, enten det er mine egne eller mine informanternes. Erkjennelsen blir deretter den slutning som sier om erfaringen (ontologien) er sann eller falsk. Denne slutningen kan være rett eller feil (Enerstvedt, 1989, (a), s.16).

På det metodologiske nivå viser jeg hvordan jeg går fram – måten jeg gjør ting på – alt fra hvordan jeg skaffet meg informanter, hvordan jeg bruker spørsmålsguiden til hvordan jeg kobler materialet til teori og reflekterer over det. Her handler det om valg av metode som god eller dårlig, ikke som sann eller falsk, rett eller galt (Ibid, s.17).

Det siste nivået i en vitenskapelig framstilling er det kritiske nivå, som justerer de andre nivåene, og som holder premissene sammen (Ibid). Her reflekterer jeg over erfaringene, om det jeg ser, hvorfor jeg ser det slik, variasjoner og likheter, premisser og regelverk, sannhet og tvil og så videre. Premissene her kan være sanne og gode, sanne og dårlige, falske og gode, eller falske og dårlige (Ibid). Ifølge Enerstvedt vil jeg på dette nivået alltid kunne gjøre det bedre, riktigere og sannere.

### ***3.3 Datainnsamling***

Jeg har gjennom mitt tidligere arbeid, *Det lille feltarbeidet* (Lende, 2018), gjort meg noen erfaringer knyttet til forskningsarbeid, som jeg valgte å ta med i dette arbeidet. I stor grad handler det om mine metodevalg og den praktiske gjennomføringen av selve forskningsprosessen. I det kommende vil jeg si noe om de valg jeg har gjort knyttet til selve datagrunnlaget.

#### ***3.3.1 Kvalitativ metode, semistrukturert intervju, transkribering og analysearbeid***

Ut fra tidligere forskningserfaring ble det fort klart at jeg ville innhente mine data gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode, slik det presenteres av Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 43).

Det var, blant annet, viktig for meg å gå i dybden på det temaet jeg skulle presentere. Mengde var ikke interessant. Slik ble spørsmålet om bruk av kvantitativ forskningsmetode fort forkastet. I tillegg til å kunne gå i dybden var det viktig for meg, at informantene skulle fortelle sine egne erfaringer med egne ord. Som arbeidsmetode ba jeg derfor informantene om å skrive sin egen fortelling, som jeg skulle bruke som innfallsvinkel og utgangspunkt, for gjennomføringen av semistrukturert intervju, slik Kvale og Brinkmann også har presentert dette (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 47).

I det jeg startet arbeidsprosessen ble jeg, litt uforberedt, plassert i en overgangsfase der alt skjedde samtidig. Jeg trengte godkjenning hos NSD. Parallelt formulerte jeg en prosjektbeskrivelse, som skulle være retningsgivende for mitt forskningsarbeid. Videre utformet jeg informasjonsskriv til informantene, og spørsmålsguide som skulle være utgangspunktet for de intervjuene jeg skulle ha.

Når det gjelder spørsmålsguiden var det viktig for meg, at spørsmålene var åpent formulert slik, at det inviterte informantene til å fortelle, og ikke bare svare på spørsmål. Jeg valgte å ta i bruk forskningslitterære anbefalinger knyttet til åpne formuleringer, som hvorfor-, hva-, hvem- og hvordan-spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 144 og 145, Wackerhausen, 2017, s. 164-167, og Leseth & Tellmann, 2014, s. 37). I tillegg brukte jeg et velkjent knep, som jeg ofte tar i bruk i min yrkespraksis, nemlig den oppfordrende retorikken *fortell*. Disse grepene gjorde at intervjuene bar mer preg av en samtale enn et intervju. Her fant jeg trygghet i å veksle mellom å følge spørsmålsguiden og min egen erfaring, nysgjerrighet og intuisjon i det som informantene fortalte. Slik utviklet samtalen seg til å bli både nære, reflekterende og informative, samtidig som jeg gjennom spørsmålsguiden fikk hjelp til å holde meg til det temaet jeg hadde valgt, og presentert.

Intervjuene ble transkribert og ferdigstilt mellom hvert intervju. Det gjorde det mulig å starte noe av analysearbeidet fra den ene informanten, før jeg gikk videre til den neste. På den måten fikk jeg muligheten til å stille spørsmål til neste informant, som hadde skapt interesse i meg ved forrige informant. Dette førte klart til et utvidet perspektiv, og nye refleksjoner hos meg som forsker. Samtidig beskrev samtlige av informantene samtalen som en del av sin bearbeidelsesprosess. Det innebærer, at samtalen antagelig var en kilde til utvidet kunnskap og forståelse også for dem.

Når transkriberingen var ferdigstilt fortsatte jeg analysearbeidet. Jeg skriver *fortsatte*, fordi jeg tydelig ser, at analysearbeidet egentlig starter i det samtalen var et faktum. Allerede i

samtalen begynte jeg å sette sammen informasjon og kategorisere i bolker det jeg anså som viktige for mitt arbeid. Etter arbeidet med *Det lille feltarbeidet* var ikke dette ukjent for meg. Jeg erfarte der at transkriberingen hjalp meg å se ting på nye måter. Den gjenkalte visuelle bilder av selve samtalsituasjonen, og senere ble noe informasjon plutselig mer viktig enn jeg hadde trodd, samtidig som annen informasjon fikk mindre betydning, etter transkriberingen og analysearbeidet. Denne erfaringen har hjulpet meg til å holde fast på at transkriberingen hjelper meg til å utvikle nye spor, slik Maria Johanson foreleste om, da studentkullet var i Stockholm høsten 2017.

Jeg har opplevd analysearbeidet som spennende, men utfordrende. Her skal jeg se sammenhenger, ulikheter og nyanser. Jeg skal plukke fra hverandre, for deretter å sette det sammen igjen, for så å finne en ny helhet – analysere og syntetisere. Enerstvedt reflekterer i sin upubliserte artikkel *Refleksjoner over dannelsen av psyken*, rundt disse begrepene. Han kaller den prosessen som skjer for abduksjon. Han sier det handler om å ane, undre seg over, gjette og tilegne seg noe nytt. Det skjer ved å gjøre det like forskjellig og gjøre det forskjellige likt, men også gjennom allmenngjøring, eller å trekke ut ett kjennetegn av mange – abstraksjon (Enerstvedt, 2017, s. 14).

I analysearbeidet vil jeg ikke bare være på jakt etter min egen sannhet. Jeg vil ikke bare ha bekreftelse, eller noe som styrker mine tanker, slik de psykiske prosessene framstår i de induktive framgangsmåtene. Jeg vil heller ikke bare ha logiske slutninger, eller bevisføringer, slik deduksjon krever. Enerstvedt sier det i disse metodene ikke oppstår noe nytt. Det han blant annet mener er, at sannhetsgehalten i en hypotese ikke skaper dens sannhet, men at konklusjonen i en deduktiv slutning er analytisk. I den abduktive slutningen er konklusjonen syntetisk, der den setter sammen noe til noe nytt. Han reflekterer over disse fenomenene og konkluderer med, at hvis dette er rett, da oppstår det nye bare i abduksjonen – i undringen, aningen og gjetningen på hvordan vi skal forstå det overraskende, der han presenterer usikkerhetens element i konklusjonene. Her referer han Karl Popper; *overraskelse er å oppdage at vi har tatt feil* (Ibid, s. 13, og Peirce, 1972, s. 31).

Enerstvedt viser videre, at abduksjon er en del av menneskets ubevisste og bevisste læring i alle aktiviteter. Det handler, blant annet, om hvordan barnet lærer at en skje er en skje. Ordet *skje* får etter hvert en annen betydning i det barnet lærer, at han kan bruke den til å få i seg mat og bli mett (Enerstvedt, 2017, s.13 og 14). Derfra tenker jeg barnet får en utvidet forståelse i det barnet klarer å forstå, og skille en skje fra en gaffel, når han skal spise en



suppe. Dette blir etter hvert automatisert læring, som skjer sammenhengende, kontinuerlig og samtidig. Det er abduksjon, analyse, syntese, abstraksjon og allmenngjøring (Ibid). Sett på denne måten vil heller ikke abduksjon bare være ren gjetting. Abduksjonen vil også ha rot i noe bakenforliggende, som oppstår i våre tanker og refleksjoner, etter hvert som vi erfarer ordets betydning, virkning og funksjon. Her ser jeg, at det i denne automatiserte (bevisste og ubevisste) læringsprosessen er lett å overse det faktum, at analysearbeid også innebærer å være i stand til å ta et kritisk blikk på egne erfaringer, slik at det fører til erkjennelse hos meg selv – for eksempel den erkjennelsen at *jeg tok feil*. Klarer jeg det, gjennomfører jeg de logiske slutningene, som ligger i Enerstvedt sitt epistemologiske nivå der erkjennelsesprosessen beskrives, som det å abduere, analysere, syntetisere, abstrahere og allmenngjøre (Enerstvedt, 2017, s. 13).

Mitt analysearbeid vil forhåpentlig framstå på denne måten. Forhåpentlig vil jeg dra med meg mitt kyndige blikk, med erfaring fra og fortrolighet til verden, der jeg vet hva jeg skal se etter og hvorfor. Forhåpentlig også med et ukyndig blikk, uten erfaring fra eller fortrolighet med verden, og samtidig være klar over det. I møte med informantene, og i analysearbeidet, ønsker jeg å ha et nysgjerrig og ukyndig blikk, der jeg inntar en utforskende posisjon, som innbyr til undring, refleksjon og gjennomtenkning. Det kan gi meg grunnlag for å oppdage, kommentere og sette ord på det, som er vanlig og uvanlig (Saus, 2006, s. 10 og 11).

Jeg ser det slik, fordi flere av begrepene opptrådte som kjente ord. Jeg hadde hørt dem, lært dens betydning, men de var ikke erfart – slik barnet på et tidspunkt i utviklingen ikke har erfart betydningen av å bruke skje framfor gaffel når han skal spise suppe. Erfaringen jeg innledningsvis har presentert var med på å gi begrepene ny mening og virkning. På samme måte vil analysearbeid tre fram som en erkjennelsesprosess der det stilles spørsmål ved hva jeg ser, hvorfor jeg ser det slik, hvordan erfaringene virker osv. Her retter jeg mitt kritiske blikk mot erfaringene, for å sette dem på prøve og se om jeg tar feil. På den måten kan jeg komme fram til nye erkjennelser. Slik gjennomføres den logiske slutningen på bakgrunn av en tidligere slutning, som også ble gjort gjennom et kritisk blikk. På ett vis gjetter jeg, men jeg gjør det ikke i blinde. Jeg forsøker å se det med et kyndig blikk, der jeg bruker mine egne erfaringer. Deretter kan jeg sette det inn i den konteksten det er tatt ut av, og forsøke å se med et nysgjerrig og ukyndig blikk, for å se om jeg ser noe nytt. Her kan jeg plukke det fra hverandre, undre meg, ane, gjette og forsøke å tilegne meg ny forståelse, gjennom å sette det jeg ser sammen på nye måter. Noe vil jeg forsøke å allmenngjøre, mens andre ting vil jeg finne ett spesielt kjennetegn på, osv. I denne abduksjonen er mitt kritiske blikk sentralt for å

komme fram til erkjennelsen. Det jeg ser her er, at mine erfaringer, og den slutningen jeg her tar, blir *min sannhet* som skal settes på prøve. Det er slutninger eller beslutninger, som kan vise seg i aha-opplevelser. Dette har gitt grunnlag for å undre meg over, reflektere og gjennomtenke det jeg finner. Slik kan jeg begrep-sette det jeg erfarer og erkjenner, som vanlig eller uvanlig, eller som kjent eller ukjent. I alt dette kan det oppstå noe nytt, urovekkende, spennende, alvorlig, gledelig osv.

Jeg har oppdaget, at jeg besitter kunnskap, som jeg ikke visste jeg har. Det er, blant annet, min tause kunnskap, men også den kunnskap som viser seg som blinde flekker. Den *kunnskapen som viser seg som blinde flekker* er den informasjonen informantene mine gir meg, det jeg ser og betrakter, men som inneholder mye mer informasjon, enn det jeg selv oppfatter at jeg ser (Methi, 2020, s. 1). I den grad jeg er åpen for disse fenomenene kan jeg, slik jeg forstår, også være moden for å reflektere over de begrepene og fenomenene jeg tar med meg, slik at jeg, gjennom å sette min egen forståelse på spill, kan utvikle en dypere forståelse av det jeg allerede delvis har forstått (Ibid, s. 5).

I praksis har jeg gjennomført analysearbeidet i flere operasjoner. Under transkriberingsarbeidet markerte jeg ut det informantene hadde reflektert over og fortalt, som var direkte knyttet til spørsmål fra spørsmålguiden. Deretter satte jeg sammen datamaterialet og kategoriserte det i ulike tema via abduksjon, analyse, syntese, abstraksjon og allmenngjøring. Dette arbeidet ble videreført gjennom hele skriveprosessen der jeg hentet fram mine egne og informantenes erfaringer, og foretok tilsvarende analysearbeid gjennom å trekke inn faglitteratur og etablert praksis. Det som er klart er, at min og informantenes erfaring og den slutningen jeg til enhver tid tar, blir min eller vår sannhet, som skal settes på prøve gjennom dette arbeidet.

I kategoriseringen av datamaterialet holdt jeg informantenes svar adskilt fra hverandre. Deretter satte jeg inn tilleggsspørsmålene og informantenes svar, samt tilleggsinformasjonen som informantene hadde gitt på eget initiativ. Noe informasjon har jeg nødvendigvis kategorisert flere ganger. Det ferdigstilte analyserte arbeidet består av 73 sider fra tre av informantene. Den fjerde kom til litt senere, og jeg plasserte derfor ikke hennes informasjon inn i denne oversikten. Jeg brukte Word sitt overskriftssystem for å få best mulig oversikt over data, og for å kunne navigere lettere mellom datamaterialet. Jeg laget også fargekoder på informantene, noe som gjorde det lettere å finne og skille.

### **3.3.2 Informantene**

Allerede i søknaden til NSD ble jeg møtt med spørsmål om hvor mange informanter jeg skulle ha. Her ble det viktig å få så mange personer som jeg trengte, for å få svar på forskningsspørsmålet mitt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 129). Spørsmålet ble da; hvor mange trenger jeg? Ifølge Kvale og Brinkmann er det vanlig med 15 +/- 10 informanter. Samtidig kan det være tilstrekkelig med én informant dersom det gir svar på forskningsspørsmålet (ibid). Jeg har 5 informanter – fire fra barnevernfeltet og en psykolog. Antallet valgte jeg fordi det var viktigere for meg å gå i dybden, enn i bredden av det temaet jeg har valgt. Å velge en psykolog som informant, uten erkjent erfaring med dysfunksjonell ledelse, ga meg en annen innfallsvinkel, enn den jeg fikk gjennom de fire barnevernansatte med slik erfaring.

I min søken etter informanter ringte jeg først til ulike barneverntjenester, og presenterte prosjektet til barnevernlederne. Jeg valgte å spesifikt utelukke mine egne kommuner, og kommuner jeg har samarbeidet tett med. Dette av hensyn til gjennomsiktighet, men også for å unngå forutinntatthet overfor en ledelse jeg eventuelt kjenner.

Når jeg fikk klarsignal fra barnevernlederne oversendte jeg informasjon med oppfordring om å videresende dette til kontaktpersonene i deres barneverntjeneste. I informasjonsskrivet ble informantene bedt om å ta direkte kontakt med meg, hvis de ønsket å delta i prosjektet.

I ventetiden kom en periode med usikkerhet, om hvorvidt jeg skulle få informanter. I starten skulle det vise seg, at denne bekymringen var berettiget. Jeg fikk ingen respons på den informasjonen jeg sendte til barneverntjenestene. Noen av informantene har sagt, at de ikke torde å ta kontakt, fordi de trodde det måtte gjøres gjennom deres ledere. Slik ble jeg klar over at min informasjon har vært uklar, eller at den ga grunnlag for misforståelser.

På tross av, at ingen tok direkte kontakt, fanget jeg opp navn gjennom kurs og samtaler med barnevernsansatte som viste interesse for masterprosjektet, og som fortalte om noen de kjente, som hadde tilsvarende erfaringer. Deretter formidlet de kontakt med vedkommende. Slik hentet jeg informantene mine gjennom bekjentskap. I disse bekjentskapene vurderer jeg det mulig å gjennomføre dette arbeidet uten å foreta en forhåndsdom, som bygger opp under en selvoppfyllende profeti om den ledelsen de representerer. Jeg trenger likevel å være observant på denne muligheten i forskningsarbeidet mitt.

Informantene skrev først sin egen erfaringsfortelling på 2-4 sider, knyttet til sitt sluttforhold. På bakgrunn av fortellingen, kombinert med min spørsmålsguide gjennomførte jeg intervjuet,

eller samtalen med informantene. Samtalen ble gjennomført på en offentlig arena som informantene hadde valgt. Samtalene hadde en varighet på 2 til 4 timer.

Psykologspesialist og psykoterapeut Per Isdal har vært en av mine informanter. Han tok jeg kontakt med via telefon. Vi hadde en refleksjonssamtale på 60 minutter knyttet opp mot sekundærtraumatisering, der hovedspørsmålet var om det er mulig å bli sekundærtraumatisert gjennom erfaringer knyttet til konsekvenser av giftig ledelse. Etter å ha lest boka til Isdal, *Smittet av vold* (2017), ble jeg usikker på hvorvidt dette var et relevant spørsmål. Samtidig hadde det kommet fram opplysninger fra informantene, som gjorde at spørsmålet likevel ble viktig for meg.

Alle informantene har fått utlevert informasjonsskriv om denne masteroppgaven<sup>7</sup>. De har samtykket til at jeg kunne bruke informasjonen de ga i mitt arbeid. I den grad jeg refererer fra samtalen med Per Isdal vil han bli nevnt med navn. Det har jeg avklart med ham<sup>8</sup>.

Jeg har valgt å ikke bruke egennavn i oppgaven. Jeg forholder meg heller ikke strengt til informant én og informant to osv. Jeg har valgt å blande dem sammen, slik at den informanten jeg først omtaler som informant én, ved en senere anledning kan være omtalt som informant to, tre eller fire. Jeg er klar over at det å sette egennavn på informantene gjør oppgaven mer personlig, og kanskje også mer leservennlig. Likevel har jeg, av flere årsaker, valgt vekk denne skriveformen. Først for å kunne ivareta informantenes anonymitet på en best mulig måte, ved å hindre at leseren kan sette sammen informasjon og personifisere den. I dette arbeidet handler etikken om å ivareta den tilliten informantene har vist meg, når de tar meg med inn i en av sine mest sårbare erfaringer. Til slutt er det også et valg jeg har tatt for å forsøke å fjerne meg mest mulig fra den nærheten jeg selv har til dette arbeidet.

Tredjepersoner eller stedsnavn som blir nevnt i samtalen med navn, kjønn og tittel anonymiseres gjennom å benevne «det» som *nabobyen, den første/andre/tredje, X, barnet, vedkommende, behandler osv.*

I min søken etter informasjon om hvor utbredt dysfunksjonell ledelse er kontaktet jeg Arbeidslivstelefonen. Det er en landsdekkende telefontjeneste som gir råd om arbeidslivet. Tjenesten er samlokalisert med Hjelpetelefonen og [sidetmedord.no](http://sidetmedord.no). Arbeidslivstelefonen har

---

<sup>7</sup> Vedlegg 2 og 5.

<sup>8</sup> Vedlegg 7 og 8.

et spesielt fokus på psykososiale problemer i arbeidslivet og setter, på den måten, fingeren på pulsen til omfanget av vanskelige arbeidsforhold.

Jeg tok kontakt per mail, og fikk både telefoniske og skriftlig svar på mine fem spørsmål:

- 1) *Hvor mange henvendelser har dere per dag?*
- 2) *Hvem ringer?*
- 3) *Hvor mange ringer på grunn av problemer med lederen/ledelsen, og hvor mange ringer på grunn av problemer med ansatte, eller mellom ansatte?*
- 4) *Hvor mange blir anbefalt å slutte i jobb, som følge av «giftig ledelse»?*
- 5) *Vet dere noe om hvem innringerne har vært i kontakt med før de kontaktet dere – i tilfelle hvem?*

#### **4.0 PER ASPERA AD ASTRA <sup>9</sup>**

Jeg har til nå hatt fokus på det formelle i forskingsarbeidet mitt – metode. I det videre presenteres det som egentlig har vært mitt anliggende. Som jeg alt har nevnt handler det om hvilke konsekvenser som følger av dysfunksjonell og giftig barnevernledelse.

I utgangspunktet hadde jeg valgt fire tema for å få fram konsekvensene. Det var *begynnelsen*, *kulmineringspunktet*, *veien videre* og *ledelsens rolle*. Gjennom arbeidsprosessen kom jeg fram til at det favner for stort. Det har medført noen valg, med det resultat å eliminere vekk de tre siste temaene. Samtidig har jeg sett det nyttig å behandle *konsekvenser* som et eget hovedtema, for deretter å sette det inn i en *forståelsesramme*. Dermed sitter jeg igjen med tre hovedtema, som jeg i det følgende vil ha fokus på.

Jeg valgte vekk de tre temaene av ulike årsaker. Plasshensynet var ett, spesielt når det gjaldt *kulmineringspunktet* og *veien videre*. Ledelsens rolle ble valgt vekk, fordi det allerede har en sentral plass i mange fagbøker, artikler, kurs og debatter. Likevel har det fått sin plass i denne studien, men ikke som et eget kapittel. Til slutt, og ikke minst, var det viktigere å gi plass og framheve konsekvensene av dysfunksjonell ledelse, gjennom et eget og lengre kapittel.

Selvfølgelig kunne jeg kuttet andre tema, spesielt noen av småemnene innen kapitlet om konsekvensene. Samtidig er det her jeg får fram hvilken rolle ledelsen har hatt, og hvilken rolle ledelsen egentlig bør ha. Her presenteres også konsekvenser knyttet til forståelsen av *veien videre*, og det er hovedsakelig her svaret på forskningsspørsmålet vokser fram.

---

<sup>9</sup> Uttrykket betyr *Gjennom smerte til kunnskap*, men også *På vanskelig vei til stjernene*, dvs. gjennom kamp til seier. Det er et slagord som er bygd på uttrykk fra bl.a. Hesiod (*Verk og dager*, 289) og Vergli (*Aeneiden*, 9,641). Siteres også *Per ardua ad astra* (Norsk leksikon)

Det vil være mine og informantenes erfaringer, som gis hovedfokuset i det som følger. Disse blir presentert som vår sannhet. Likevel er jeg klar over at det ikke er den fulle og hele sannhet, men det var slik erfaringene viste seg for oss. Gjennom den forståelsen blir erfaringene presentert som en sannhet, som kan settes på prøve. I et slik perspektiv går jeg fra å forvalte sannheten til å søke sannheten (Methi, 2015, s. 144).

#### ***4.1 Hvor er begynnelsen, hva inneholder den og hvordan kom den til?***

I Johannes Evangeliet sier Johannes<sup>10</sup>: *I begynnelsen var ordet*. I Faust sier Göthe<sup>11</sup>: *I begynnelsen var handlingen*. Jeg tror disse to henger nært sammen, for ordets begynnelse er, for meg, det som skapte handlingen. Samtidig er jeg usikker på hva som passer best her, i min sammenheng.

Når jeg skal finne min begynnelse vet jeg ikke helt hvor jeg skal gå. Det er kanskje fordi jeg tar utgangspunkt i en anelse, en stemning eller ulike signaler. Samtidig kan det handle om, at jeg ikke er i stand til å se alt det som ligger forut eller bak.

Meløe sier det handler om stedet jeg ser det fra (Meløe, 1976b, s. 28). Mitt sted å se fra har hovedsakelig vært som ansatt, kollega, venn, samarbeidspartner og barnevernsarbeider, med de ulike rollene som ligger i det. Videre sier Meløe, hvis jeg vil se ting på en annen måte må jeg flytte på meg, fordi en gjenstand, eller en situasjon forandrer seg alt etter stedet jeg ser det fra (Ibid). Meløe minner meg her på, at Sine hadde et annet sted å se meg fra. For henne var jeg først en samarbeidspartner, senere ble hun min veileder. Dette gjør at hun, i alle fall, hadde to steder og se meg fra. På samme måte hadde Birte et tredje ståsted. Når hun kom inn som barnevernleder måtte hun, blant annet, velge sitt ståsted. Hun måtte velge om hun ville stå sammen med meg eller Sine, for å se det hun ville se. Hun kunne også velge om hun ville bevege seg mellom disse ståstedene, for å ha to steder å se fra, eller om hun ville finne sitt eget ståsted. Det valget hun tok, ville uansett få konsekvenser for hvordan hun forstod det hun så. Hvis Birte valgte bare det ene ståstedet, ville det hindre henne i å se det den andre, eller det begge så. Meløe sier det slik: *Det samme stedet som gjør en skikkelse synlig, hindrer en annen i å komme til syne* (Ibid).

---

<sup>10</sup> Johannes Evangelium, kapittel 1, vers 1.

<sup>11</sup> Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Når jeg stiller meg i min posisjon, og skal finne min begynnelse er det Birte sine tre ord, foran en rekke superlativer, som trer fram for meg. Ordene: *Jeg forstår ikke....* Det var her jeg ble på vakt, og noe sa meg at ting ikke var som det skulle, eller pleide å være.

Denne erfaringen gir meg en ide, eller anelse (abduksjon) om hvordan informantene oppdaget sin begynnelse. I utgangspunktet vil jeg ikke være opptatt av hva som ligger bak, men heller hvordan erfaringen ble synlig for informantene. Hva sier de, for eksempel, konkret om sin egen begynnelse – når oppdaget de, at ting ikke var som det skulle være?

En av informantene sier hun merket det den dagen hun begynte å jobbe der. Det handlet om hvordan hun ble møtt av sine kollegaer og sin leder. Et eksempel på det er: *Hun var så kritisk til alt jeg sa og gjorde... Det var holdningen når hun kom inn i rommet og måten hun snakket til meg på, og måten hun så på meg.*

En av de andre informantene presenterer sin start ved å vise til en stilling hun ble lovet, men ikke fikk. Det ser ut som om det er følelsen hun satt igjen med etterpå, som gjorde at hun plasserte starten til dette tidspunktet. Hun sier: *Jeg føler meg lurt.*

En tredje informant viser til en manglende forståelse, for hva som skjer på arbeidsplassen i det det kommer en ny barnevernleder. Hun forteller: *For meg begynte det med min kollegas personalsak... det at når en ny barnevernleder kom inn, så var det plutselig personalsak [...] Det var ikke logisk for meg... Jeg ble neste personalsak.*

Den siste informanten forteller også om en begynnelse, som var knyttet til et lederskifte. Hun opplevde gradvis, at det ble mindre åpenhet og demokrati på avdelingen, og at hun ble personlig forfulgt av lederen. Hun forteller om et brev som ble sendt ut, som først og fremst rammet de eldste i avdelingen, og som informanten reagerte på. Hun sier: *Jeg merket at jeg ble en del av det da jeg kommenterte brevet hun sendte ut.*

Det jeg her ser er en fellesnevner, som kan knyttes til *følelsen*, som ble skapt i oss. Den ene presenterer en holdning, en annen følelsen av svik, den tredje får følelsen av at noe er galt fordi hun ikke forstår, og den fjerde opplever at noe vesentlig er tatt fra henne. Det de beskriver kan være magesfølelsen, intuisjonen eller anelsen, om at noe uvanlig skjer. Det kan ha blitt synlig gjennom lederens kroppslige signaler, og artikulert overfor informantene. Slik ser vi også vekselvirkningene mellom leder og informant. De kroppslige signaler jeg her har beskrevet er, ifølge Gerd Gigerenzer, sterke nok til å reagere på. Hun skriver:

*Let me be clear about what a gut feeling is. I use the terms gut feeling, intuition, or hunch interchangeably, to refer to a judgment 1. that appears quickly in consciousness, 2. whose underlying reasons we are not fully aware of, and 3. is strong enough to act upon.*

(Gigerenzer, 2007, s. 16)

Jeg kjenner meg igjen i det Gigerenzer skriver. Min følelse dukket opp mellom Birte sitt *jeg forstår ikke*, og den dagen jeg stod på arkivrommet sammen med Kari. I denne mellomtiden, var det klart noen underliggende årsaker, som gjorde, at jeg ble bevisst, om jeg skulle foreta meg noe utfra de kroppslige signalene jeg kjente på. Magefølelsen, intuisjonen eller anelsen var sterk nok til at jeg handlet. Det var i dette bildet jeg valgte å trekke søknaden min. Samtidig var jeg ikke i stand til å sette ord på hvorfor, overfor Kari. Informantene forteller om tilsvarende erfaringer knyttet til hva de så, hvordan de handlet, og om ubevisste reaksjoner som ble synlige for dem. Alt dette er diskrepanserfaring<sup>12</sup> slik Lindseth presenterer den (Lindseth, 2015, s. 43-59).

Videre ser jeg, som hos meg, at tre av informantene går tilbake til et lederskifte når de setter sin begynnelse. Den fjerde erfarte at hun kom inn som en følge av at andre hadde gått før henne, der hun mener at hun ble en del av turnover på arbeidsplassen, som en følge av ledelsens rolle. I tillegg ser jeg, at en av informantene opplevde et svik, som var knyttet til et løftebrudd fra ledelsen.

Det vi alle gjør er å koble begynnelsen til ulike situasjoner. Det er mulig å se dette fordi jeg stiller meg på sidelinjen og betrakter de andres begynnelse, samtidig som jeg har mitt eget perspektiv med meg. Det betyr at jeg er i en vekselvirkning mellom et innenfra-perspektiv og et utenfra-perspektiv, og at disse to perspektivene må forstås dialektisk (Methi, 2015, s. 132).

Hvis jeg bare hadde sett det fra min egen erfaring, ville jeg ikke sett denne likheten, men heller ikke deres ulikheter. Det kan handle om de kritiske ordene den første møtte, tankene på en ny jobb hos den andre, og det ulogiske, det uforståelige hos den tredje, og handlingen hos den fjerde. Ser jeg det fra et annet sted, kan dette være våre likheter. Det avhenger kanskje av hvor vi selv stod, hvor vi hadde våre fokus, hva vi brakte med oss inn, og hva som stod i veien, for å se det ene eller det andre. Uansett er det her starten ble oppdaget.

---

<sup>12</sup> Jeg har så vidt nevnt det tidligere at jeg ikke behandler *diskrepanserfaringen* før jeg kommer til avslutningen. Likevel drar jeg med meg begrepet gjennom dette arbeidet. Her har jeg lagt inn referanse til samtlige henvisninger.



#### 4.1.1 Ulike blikk å se med

Meløe peker ikke bare på ulike steder å se fra, men også på ulike blikk å se med. Han presenterer, blant annet, det kyndige blikk, som det vi ser med, når vi *ser det som er å se*, og vet at vi ser det (Meløe, 1979a, s. 23). Mitt kyndige blikk viser, at min begynnelse kan ha startet ved at Birte fortalte meg en kontradiktorisk<sup>13</sup> sannhet, om hvilke bilde hun hadde av meg, som igjen fortalte meg hvem hun trodde jeg var. Samtidig ser jeg, at Birte, med sitt kyndige blikk så, at jeg var kyndig i mitt fag. Det viste hun meg gjennom sine superlativer. Hun så det som var å se, og visste at hun så det. I ordene hun formidlet lå det likevel et enten-eller – noe kontradiktorisk – kyndig eller ukyndig, som motsetninger av hverandre.

Jeg kan på sett og vis si; *i begynnelsen var ordet og ordet var handling*. Ordene var det kontradiktoriske, og handlingene var de kroppslige signalene – hennes skuldertrekk, røykskyen og det unnvikende blikket. Det ble min begynnelse – presset inn i en kroppslig beredskap, som jeg på den tiden ikke kunne beskrive eller forstå, men som jeg intuitivt ante var der, slik Gigerenzer nettopp har vist meg.

I denne beredskapen kom spørsmålene. Ikke til andre, men til meg selv; hvor er Birte, hva gjør hun, hvem snakker hun med, hva sier hun, hvor står hun faglig og moralsk, hvem er hun som leder, som medmenneske, og hvor er jeg i dette?

Norwood Russel Hanson (1958) gir meg her to begreper å se med; *seeing as* og *seeing that*. I hans samtale med seg selv, sine medforskere, eller lesere belyser han spørsmålet om hvordan vi ser og observerer ulike fenomener, objekter og situasjoner, men også hvordan vi som menneske forstår dem forskjellig. Tittelen på boka hans er *Patterns of Discovery*. Russel Hanson bruker begrepene *seeing as* og *seeing that*, for å skille mellom det vi umiddelbart ser, med vårt blotte øye (*seeing as*; å se som noe), og det vi ser gjennom den kunnskapen vi har om et fenomen (*seeing that*; å se at).

Russel Hanson presenterer et par eksempler gjennom perseptuelle bilder, hvor det ene er av en antilope, som også kan ses som en fugl, og det andre; det klassiske bilde av en ung, vakker kvinne, som også kan ses som en gammel dame, hvor noen ikke kan se begge. Russel Hanson sier det handler om den opplevelsesmessige tilstanden vi er i, når vi ser det som øyet umiddelbart ser, uten å tolke (*seeing as*). I det vi legger til tolkning gjør vi noe mer – vi

---

<sup>13</sup> En kontradiktorisk prosess betyr at hvis en ting, en situasjon eller hendelse ikke er det ene, er det nødvendigvis noe annet, som i et paradoks, Kilde: [www.norsk.leksikon.no](http://www.norsk.leksikon.no)

begynner å tenke. Her bringer vi inn noe nytt, et *seeing that* (Russel Hanson, 1958, s. 11 og 20).

For å få forståelse av forskjellen på de to begrepene viser Russel Hanson til hvordan en fysiker forstår en x-ray kube bedre enn en lekmann. Kunnskapen hans gjør, at han kan si hva det er, hvordan den ser ut, og hvordan den kan brukes – nettopp fordi han vet noe mer. I det perseptuelle bildet kan en lege, øyelege eller psykolog si noe om hvordan netthinnen tar imot og sender signaler til hjernen, og hvordan det, på den måten, er mulig å forstå og forklare det vi ser. Det handler, om å bringe inn en dypere forståelse av hva vi ser, og hvordan vi ser på det vi ser.

Slik jeg forstår er det mest vanlig, når vi ser en gjenstand, et fenomen eller en situasjon, at vi ser dette som noe, for eksempel en skje eller en gaffel. Samtidig er det ikke alltid vi er i stand til å vite hva vi ser. I en av mine skuffer har jeg, for eksempel, mange skjeer. Tilsynelatende er de like. De har samme størrelse, samme mønster og laget av sølv. Det er dette jeg ser når jeg åpner skuffen. Snur jeg på skjeene finner jeg, at noen har inngravert navn og årstall på skaftet. I det jeg ser det bringer jeg inn noe nytt (Russel Hanson, 1958, s. 20). Det jeg da gjør er å tolke hva jeg ser, og det jeg plutselig ser er, at skjeen jeg holder i hånden er en dåps gave fra min mormor, eller konfirmasjonsgave fra min fadder. Ikke alle kan se dette, slik Russel Hanson påpeker (Ibid, s. 11). Det kreves, at vi forstår hva vi ser, hva mønstrene betyr. For å skille gavene trenger jeg å vite når jeg ble døpt, og når jeg ble konfirmert. Det er min kunnskap om det fenomenet. I vår familie har alle slike skjeer. Det betyr at vi ser skjeen slik den er å se, som en sølvskje med mønster på – et *seeing as*. Selve mønsteret forteller hvem som eier skjeen – et *seeing that*. Hvis vi snur skjeen kan kanskje et inngravert skriftmønster fortelle, at den er gitt av noen spesielle, til en spesiell anledning – et nytt *seeing as*, der jeg først ser det som er å se – teksten og årstallet, men det bringer også inn et nytt *seeing that*, som gir en forståelse av hvilken anledning den er gitt i. Slik kan det vi til enhver tid ser, og det vi tolker bli det mønsteret, som får oss til å oppdage nye ting – slik Russel Hanson påpeker; å *se noe som noe* (*seeing as*) åpner opp for at vi kan *se at* (*seeing that*). Videre danner et *seeing that* grunnlaget for nye *seeing as*, og så videre (Ibid). Det betyr at også disse begrepene må forstås dialektisk.

Som i perseptuelle bilder er det ikke slik, at det jeg ser forandrer seg i det jeg forstår hva jeg ser. Det er organiseringen av hva jeg ser, som forandrer seg, ved at det jeg ser, det oppfatter

jeg, for deretter å se det jeg ser slik jeg oppfatter det (ibid, s. 12 og 14). Slik er det måten jeg ser ting på, som forandrer seg.

I dette bildet forstår jeg min og informantenes begynnelse. Det er min nye forståelse. Sett på denne måten ble vi alle (i begynnelsen) kastet inn en uklar, motsetningsfull verden – full av ubesvarte spørsmål. Det at ordene til Birte ikke var logiske, hennes skuldertrekk og manglende forklaring på hva hun mente, det ga meg et umiddelbart rom for å hente inn mine egne tanker. Her foretok jeg en tolkning av det motsetningsfulle i ordene og handlingene hennes. Slik jeg forstår Russel Hanson vil jeg fortsette å oppfatte det Birte gjør, eller sier ut fra slik jeg herfra begynte å se ting som noe. I mitt retrospektive perspektiv har Russel Hanson, på denne måten, hjulpet meg med et *seeing as* og en videre undersøkelse av *seeing that*.

Selv om Birtes ord kanskje ikke var min virkelige begynnelse, var det antagelig her jeg startet. Det var her jeg følte at noe var galt, og begynte å søke noe mer. Hvis det startet før, hadde jeg ikke vært i stand til å se det. Det var muligens først når jeg ble i stand til å se Birtes utsagn som et *seeing that*, at begynnelsen ble synlig for meg – gjennom spørsmål og ulike mønstre av handlinger og ord.

#### **4.1.2 Et mønster trer fram**

Informanter hadde sine følelser, sin intuisjon, sin anelse – en opplevd holdning, noen ord, et blikk, et brev, et løfter og et svik. Jeg dveler ikke så lenge ved dette, men vil trekke fram det mønsteret som en av informantene viser meg, ved å betrakte det i lys av Russel Hanson.

Slik jeg ser det hadde hennes begynnelse en annen start, enn vi andres. Hun hadde tidligere stått og sett på sin kollegas personalsak. Muligens hadde hun en annen forståelse over hva som foregikk, enn vi andre hadde. Det er nærliggende å tro, at hun begynte å *se noe som noe* allerede før hun selv var blitt en del av det. Likevel var hun kanskje ikke i stand til å se hele bildet. Det hun så var kanskje også forskjellig, når hun stod og så på sin kollega, og når hun selv var en del av det. Det samme var kanskje hennes forståelse av det hun så, samtidig som begge måter å se det på stadig ble bygd på hverandre, og derfra utvidet.

Hvis jeg forflytter meg og ser fra Meløe sitt ståsted, da ser jeg at informanten er i ferd med å bevege seg fra sitt ukyndige blikk, der hun ser, men ikke vet hva hun ser, og inn i sitt kyndige blikk (Meløe, 1979a. s. 25).

Det hun sier er, at det hun så, i hennes kollegas personalsak, ikke var logisk for henne. Slik jeg forstår Russel Hanson, betyr det, at hun her bare ser det som er å se, og ser det som noe, utfra slik hun alltid har sett det, eller slik hun vil se det. Videre; slik jeg forstår Meløe så hun med et ukyndig blikk.

I det hun brakte inn noe nytt – hennes tanker om lederen, som hadde adoptert noe, som hun skulle rydde opp i, som ikke var hennes eget – ga det henne en ny forståelse, hvor hun, i Østerberg sine forståelsesformer, ser nye sammenhenger. I det hun gjorde det begynte hun å *forstå at*, og alt hun så kunne ses og forstås i lys av dette. Her begynte hun også å se med Meløe sitt kyndige blikk, fordi hun visste noe mer, og visste hva hun så etter. Hun hadde stått på forskjellige steder, sett det som kollega, og fått ulike innfallsvinkler. Slik var hun antagelig også blitt bedre i stand til å se med sitt kyndige blikk, og antagelig var hennes *seeing that* utvidet med ny forståelse.

Hva skjer når vi begynner å *se ting som noe* og begynner å *se at*, når vi flytter på oss, tar med oss det gamle perspektivet og inntar et nytt? Er det ikke her vi begynner å se oss rundt, se etter mønstre, som gir svar på hva som foregår? Er det ikke her vi begynner å tvile på hva vi tidligere har sett noe som, eller sett at? Vi går, på et vis fra å forvalte en tidligere sannhet, til stadig å søke en ny sannhet.

Her beveger vi oss fra Meløe sitt *døde blikk*, der vi ikke er i stand til å se det som er å se, fordi vi *ikke har begreper å se med* (Meløe, 1979a, s. 27). Antagelig var det dette blikket jeg hadde, da jeg tidligere hadde stått og sett på Sine, som beveget seg fra avdeling til avdeling, hvor jeg ikke forstod hva som foregikk – den gang det var meg, som stod og tok imot sladderer, om hvorfor andre sluttet i sin jobb. Det blikket jeg hadde, var ikke i stand til å avsløre hva som foregikk, fordi jeg ikke visste hva jeg skulle se etter. Eller; jeg tok ikke de kroppslige signalene alvorlig, og var ikke i stand til å forstå og oppfatte det jeg så. Slik ble jeg en taus tilskuer, som ikke var i stand til å se mer enn det jeg kunne se som faktiske forhold. I det jeg begynte å se hendelsene *som et mønster*, ble jeg klar over den sammenhengen jeg så, og begynte å frykte, at jeg ble nestemann.

Først her begynner jeg å bevege meg fra det døde og ukyndige blikket, og inn i et mer kyndig blikk. Herfra tok jeg delene av det jeg så og hørte, og begynte å sette det sammen til en helhet, og det mønsteret som skapte min forståelsesramme, lik den hermeneutiske sirkel (Gadamer & Jordheim, 2003, s. 33). Delene ble satt sammen til en helhet, som igjen ble min (konspirasjons)teori om det jeg så – et uverdige arbeidsforhold, en giftig og dysfunksjonell

ledelse, og kollegaer som begynte å kjenne på sin egen frykt. Konkret lette jeg her etter bevis på, at jeg var den jeg ble beskrevet som, at ledelsen var ute etter meg og ville bli kvitt meg. Det samme ser jeg hos informantene mine.

#### **4.1.3 En sannhet for hvem?**

Det er kanskje lettest å svare på det spørsmålet ved å se på hvordan jeg kan forstå Birte. I denne sammenhengen vil kanskje Birte også være et bilde på informantenes leder.

I utgangspunktet kom Birte inn i lederrollen med relativt blanke ark. Hun måtte i det minste ha et minimum av kunnskap, om barnevernfaget og om ledelse. Samtidig er det logisk å tro, at hun hadde fått litt informasjon, om den personalgruppen hun skulle lede.

Den informasjonen hun hadde gjorde antagelig, at hun begynte å se etter noe spesielt, noe som bekreftet det hun hadde hørt. Mine antagelser er, at Birte i løpet av timene vi hadde sammen, begynte å stille spørsmål ved det hun tidligere hadde hørt. Det gjorde kanskje at hun også stilte spørsmål til seg selv, om hva hun egentlig hadde sett.

I det jeg begynner å se det på denne måten, kan jeg forstå Birte sine handlinger utfra den inter- og eksternaliseringsprosessen, som Rubinstein kaller inter-intraprosess og intra-interprosess. Det handler om å være i en situasjon eller virksomhet, der den må forstås som en vekselvirkning, slik pedagogikk og oppdragelse ikke kan ses fraskilt fra hverandre. Gjennom internalisering kan vi finne mål og løsninger, som allerede er gitt i samfunnet, mens en gjennom eksternalisering kan nå fram til å stille nye spørsmål (Enerstvedt, 2017, s. 9).

Slik jeg forstår dette, handler det om at Birte internaliserte den forståelsen hun fikk fra andre. Hun tok det som var, og gjorde det til sitt eget. Samtidig forsøkte hun å eksternalisere, gjennom å stille et halvkvalt spørsmål til seg selv. Det som kom i etterfølgelsen, gjør at jeg ser at hun ikke var i stand til å dra nytte av den vekselvirkningen hun trengte, for å dra nytte av begge prosessene. Enerstvedt viser meg, at hun ikke er pedagogisk og psykologisk i stand til å se, eller lære noe nytt, når hun ikke er i stand til å nyttiggjøre seg dette (Ibid).

Tilsynelatende får hun en magefølelse, intuisjon og anelse, men disse faktorene er ikke sterke nok til å føre til en handling, slik Gigerenzer presenterer. Ut fra teorien om abduksjon, synes hun heller ikke i stand til å se, ane og gjette noe nytt.

Jeg tror, blant annet, at det har blitt mulig å se disse sammenhengene ved å betrakte det som er, og det som forstås gjennom Russel Hanson sine to begreper *seeing as* og *seeing that*.

Hva gjorde Birte med det *seeing that* som hun, tilsynelatende fikk, gjennom sin reflekterende kommentar?

Sett i lys av min erfaring og innledende fortelling er det nærliggende å tro, at Birte, ifølge Meløe, stilte seg i sin gamle posisjon for å se. Hun tok kanskje ikke steget tilbake, eller stilte seg på avstand, for muligens å se et utvidet bilde, noe mer eller nytt. Hun la muligens ikke vekt på sin egen vurdering, som hun brakte inn i sin erfaring med meg. Kan hende hun unnlot å se det som lå bak, det perseptuelle i situasjonen, eller den informasjonen som kan ses gjennom å stille seg litt ved siden av Sine, og litt ved siden av meg? Muligens var det derfor de tre ordene ble min begynnelse? Unnlot hun her å bruke sin praktiske kunnskap, når hun ikke var i stand til å lytte til sine egne kroppslige signaler, eller se sammenhengen mellom det etablerte, og sine egne refleksjoner og spørsmål? Kanskje det ståstedet hun tok, for å se det hun ville se, gjorde at hun ikke var i stand til å se noe annet, selv om hun på et tidspunkt var i stand til å stille spørsmål ved det hun så? Kan hende hun ikke ønsket å forflytte seg, for å bringe inn det nye, som trengtes for å se noe mer? Tryggheten lå kanskje i å bli der hvor Sine var? Kan hende opplevde hun, til og med, at det var det eneste valget hun hadde?

Jeg kan se det slik, hvis jeg tar steget tilbake og bringer inn min informants ståsted, der hun forteller om sin antagelse, om at hennes nye leder var der for å rydde opp i noe som ikke var hennes eget. Kanskje var dette en av Birtes diskrepanserfaringer, som hun ikke gjorde noe med? Muligens, fordi hennes relasjon til Sine sto i veien. Ser jeg det slik, er det kanskje ikke rart, at Birte stilte spørsmål ved det hun så, men likevel valgte å forbli på det ståstedet hun hadde valgt. Kanskje var det dette ståstedet hun fikk presentert som sitt. Det kan hende det var derfor jeg, sammen med bedriftshelsetjenesten, var i stand til å se henne som en redd liten majornettdukke? Uansett, var det her jeg ble i stand til å forstå, at jeg ble sett som en trussel for Birte, og kanskje også for Sine, og den øvrige ledelsen.

Gjennom de ulike perspektivene ser jeg, at diskrepanserfaringene kanskje ble min, eller vår sannhet. Samtidig var det vi så og erfarte vår faktiske sannhet, selv om det antagelig ikke var ledernes sannhet.

#### **4.2 Konsekvenser**

Konsekvenser er en følge av noe som skjer først<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> [www.norskleksikon.no](http://www.norskleksikon.no)

Dette kapitlet, med mine valgte inndelinger, utgjør hoveddelen av mitt arbeid. Her løftes fram de personlige, fysiske, psykiske, faglige og sosiale konsekvenser hos meg og mine informanter. Her handler det også om konsekvenser utover oss selv. Antagelig er det, i denne delen av oppgaven, at svaret på forskningsspørsmålet mitt åpenbarer seg – konsekvensene av dysfunksjonell barnevernledelse.

Selv om jeg har trukket vekk behandlingen av kulmineringspunktene vil de utspille seg i dette kapitlet. Gjennom de mange temaene blir grensen til den enkelte synlig – topp-punktene viser seg, vi støter på vendepunktene og vi tar våre beslutninger. Alt er det et resultat av de konsekvensene vi erfarer. Samtidig vil det være her erfaringene får overføringsverdi, knyttet til dysfunksjonell ledelse på et allment grunnlag.

Jeg har fokus på konsekvensene for informantene, og ikke dens arbeidsplass eller ledelse. Om det temaet finnes det en masteroppgave, som er publisert med tittelen *Giftige ansatte*. Den studien er skrevet av Steinar Schrøder og Torkel Segrem, ved erfaringsbasert Master of Business Administration studium, ved Nord Universitet, 2016. Det er deres tittel, som har blitt inspirasjon for dette prosjektets tittel, men med fokus på ledelsens giftighet.

Hvis jeg kort går inn og ser på begrepet *giftighet* finner jeg fort, at begrepet har mange oversettelser. Det engelske begrepet *toxic*, er klart oversatt til giftig. Begrepet brukes ofte i sammenheng med menneskelig giftighet, som i nevnte masteroppgave, og flere bøker og artikler, som omhandler såkalte *giftige ansatte*, eller *-ledere* – *toxic workers/-leadership*. Synonymene<sup>15</sup> til Toxic-begrepet indikerer, at det er et brukbart begrep knyttet til mellommenneskelige relasjoner. Vi har blant annet *noxious* og *harmful*, oversatt til norsk med *skadelig*. Videre er begrepene *dangerous* og *deadly* oversatt til *farlig* og *dødelig*. Disse begrepsbeskrivelsene kan ligge som bakteppe for det som kommer.

Som utgangspunkt er jeg av den oppfatning, at de totale belastningene, som en ansatt til enhver tid pådrar seg vil være avhengig av den enkeltes fysiske og psykiske helse og kapasitet. Samtidig skal vi ikke tåle alt, og som Isdal sier, tåler vi heller ikke alt (Isdal, 2017, s. 41). Derfor er det av interesse å se på hvordan virkningene blir, når vi møter dysfunksjonell ledelse. Hvordan vi bærer konsekvensene med oss, og hva alt dette gjør med oss. Det er noe av dette jeg vil sette søkelyset på i de kommende temaene.

---

<sup>15</sup> Google oversetter

#### **4.2.1 Arbeidsmiljø og ansvar**

Arbeidsmiljølovens § 3-1 er tydelig på ledelsens ansvar på arbeidsplassen. Her står det: *For å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal arbeidsgiver sørge for at det utføres systemisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten.*

Arbeidsgiver for barneverntjenesten er først og fremst kommunen med dens ledelse. I den daglige praksis innebærer det, at barnevernleder er den ansattes arbeidsgiver, med ulike og varierende administrative ledd, opp til personalsjef og rådmann. Samtidig kan ingen andre, enn den som er ansatt som barnevernleder settes inn i hennes sted (Wiborg, 2010, s. 45 og 46).

I gjennomføringen av intervjuene ser jeg, at det er forskjell på hvem vi oppfatter som våre arbeidsgivere. Noe av forskjellen synes å ligge i kommunestørrelsen, slik det ofte gjør i et hvert kommunearbeid. Det kommer tydelig fram, at rådmannen, den øvre ledelsen og barnevernlederens ansvar pulveriseres i større kommuner. De ansatte forholder seg mer til mellomledere, fagansvarlige og veiledere, enn det jeg gjorde. Det innebærer kanskje større ansvar på mellomledere knyttet til arbeidsmiljø. Samtidig synes barnevernlederen å miste oversikt over det som skjer i avdelingene. Motsatt kan det, i små kommuner, se ut som om barnevernleder, personalsjef og rådmann får en større rolle ned til den enkelte ansatte, slik det gjorde i mitt tilfelle.

Hva mener arbeidsmiljøloven med helse, miljø og sikkerhet? Arbeidsmiljøloven (Lovdata, 2015) handler om å tilrettelegge for, at ansatte ikke skal utvikle fysiske og psykiske sykdommer av å være på jobb. Det kan handle om fysiske forhold som å sitte, stå, gå og løfte riktig, slik at kroppen er i stand til å utføre forventet arbeidet. Videre kan det handle om lokaliteter og luft, og mye, mye mer. Sikkerhet kan handle om klima og luft, men også om industriell sikkerhet for å unngå fysiske skader, knyttet til redskaper og maskiner som tas i bruk. For barnevernspedagogen kan det her handle om deler av den sikkerheten som barneverntjenesten har fokus på, nemlig sikkerhet knyttet til hvordan vi opptrer i møte med aggresjon, trusler og vold.

Det går klart fram, at arbeidsmiljøloven er opptatt av det faglige og psykososiale arbeidsmiljøet, og herav begrepet miljø i denne loven. Det handler blant annet om, at arbeidstakers integritet og verdighet skal ivaretas, at den enkelte ikke skal utsettes for trakassering og annen utilbørlig opptreden, og at arbeidstaker skal beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger, som følge av kontakt med andre.



De *andre* kan være kunder, pasienter, lovbrøtere og fanger, men også klientene og pårørende i barneverntjenesten. På enhver arbeidsplass kan det være uforutsigbare kollegaer eller leder, som utøver skjult trakassering, med skjult agenda.

Min erfaring, og dermed mitt fokus her, er det faglige og psykososiale arbeidsmiljøet. Likevel kan vi aldri utelukke de andre delene. Det er som i et sett av tannhjul. Alle ledd berører hverandre, ellers får de ikke hjulet til å gå rundt. Slik er det også med kroppen; hånden er ikke virksom, hvis ikke hjernen er i stand til å styre den, og det betyr noe for den øvrige kroppen hva armen blir utsatt for. Slik er det også med arbeidsmiljølovens tre inndelinger – helse, miljø og sikkerhet. Fysiske belastninger kan i så måte skape faglige og psykososiale konsekvenser, og ha betydning for den ansattes sikkerhet.

Motsatt kan arbeidsoppgaver, som er farlige skape helsemessige og miljømessige belastninger. På samme måte vil også faglige og psykososiale belastninger, eller miljømessige forhold i arbeidslivet, bidra til å gi fysiske- eller helsemessige belastninger, og kanskje også føre til manglende sikkerhet. I denne sammenhengen er det spesielt viktig med en støttende ledelse, som skaper trygghet innad (mens det *stormer* der ute). Det var det jeg hadde hatt tidligere, og forventet fra min ledelse, da *signalene* fra *via-via* kom. Her opplevde jeg det motsatte, selv om arbeidsmiljøloven er tydelig på, at det er ledelsens ansvar å ivareta de forhold som omfattes av loven.

#### 4.2.1.1 Medvirkningsplikt

Betyr Lederens ansvar, at vi som er ansatte kan lene oss tilbake og stille oss uten ansvar?

Det er klart at vi ikke kan det. Vi har alle et ansvar for det livet vi lever, og dem vi lever det sammen med – også på vår arbeidsplass. Per Isdal sier noe om vårt ansvar knyttet til egenomsorg. Det innebærer ansvar for å leve livene våre på en slik måte, at vi best mulig takler arbeidets fysiske og psykiske krav (Isdal, 2017, s. 41). For meg, i den situasjonen jeg ble stående i, innebar det; nok og riktig mat, god og nok nattesøvn, fysisk trening og psykisk ivaretagelse. Jeg var ikke god på hvile, avkobling eller inspirerende aktiviteter, men jeg var god på avreagering, destruktive og selvskadende tanker. Alt dette dro jeg med meg hjem, og tilbake på jobb, og det fikk helt klart konsekvenser for hvem jeg var på begge arenaene.

Jeg kjente stadig på det moralske ansvaret som Charles Taylor peker på. Han sier vi alle har en moralsk sans, en intuitiv følelse av hva som er rett og galt (Taylor, 1998, s. 39). Min moralske sans sa meg, blant annet, at jeg måtte stå opp for meg selv. Det handlet om å kunne være tilstede for de der hjemme, men også for mine kollegaer, den barneverntjenesten jeg

jobbet i, mine samarbeidspartnere, og de familiene som var berørt av arbeidsplassen min – enten det var et hjelpetrengende barn, foreldrene, eller et fosterhjem. Jeg kjente på et moralsk ansvar, for å ivareta og finne tilbake til noe av det vi hadde hatt før Birte og Sine begynte å forandre min arbeidsplass. Jeg trodde den beste handlingen, var å trekke søknaden min. I dag er jeg ikke sikker på, om det ville gitt andre resultater, hvis jeg hadde stått i søknadsprosessen og kjempet fram arbeidsplassens rettigheter, som *kvalifisert søker*, og med den type hjelp fra fagforeningen. Kan hende hadde det gitt andre resultater med fagforeningen, enn det jeg opplevde, med den diffuse merkelappen *samarbeidsvansker*.

Mitt ønske var, som Paulo Freire, blant annet sier i sitt *radikaliseringsønske; radikaliseringen er kritisk og frigjør*. Det innebærer et økende engasjement for det standpunktet som er valgt, som medfører et ytterligere engasjement i anstrengelsen, for å forandre den konkrete og objektive virkeligheten (Freire, 2003, s. 5).

Den dagen jeg trakk søknaden, valgte jeg å stå i engasjementet. Før det var jeg bare i kaos. Etter hvert krevde kaoset svar, som jeg på egenhånd, og sammen med bedriftshelsetjenesten fikk hjelp til å sette sammen til en helhet. Her begynte mønsteret å dannes, fordi jeg så noe som noe og begynte å se etter, og det var her noe av forståelsen ble etablert, fordi det jeg så ga mer mening og innsikt. Her så jeg et saksforhold, og forstod. Det førte til ett av mine vendepunkt.

Arbeidsmiljøloven kaller det *ansvaret* den enkelte ansatte har, eller tar, for *medvirkningsplikt*. I dette tilfelle handler medvirkningsplikten, om å underrette arbeidsgiver og verneombud så snart det blir kjent, at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen. Det handler, om å melde fra dersom noen blir skadet eller pådrar seg sykdom på grunn av arbeidet, eller forholdene på arbeidsplassen.

Men hvem skal vi melde fra til når ledelsen er den som er årsaken til baksnakking, trakassering, skjult agenda, kontroll, makt og mistillit? Finnes det, i en slik situasjon, andre muligheter for å utøve medansvar?

De fleste av oss hadde kontakt med våre kollegaer, og opplevde støtte og hjelp derfra, inntil et visst punkt. Jeg skriver inntil et visst punkt, fordi det i kollegaene ligger en naturlig begrensning. Jeg kunne, for eksempel ikke forvente, at de tok på seg et medansvar for hvordan jeg hadde det. Hvilken rett til, eller ansvar hadde de for det? Min frihet er, som Taylor sier, å bestemme hva som angår meg, uten å formes gjennom ytre påvirkninger (Taylor, 1998, s. 41). Samtidig er dette mine kollegaers frihet – til å handle, eller ikke handle.

Selv om jeg ikke kjente til Taylor på den tiden, var det en bevisst tanke, at vi alle har vår egen rett til å definere egne behov og handle utfra vår egen overbevisning.

På ett eller annet punkt, ble jeg også usikker på hva involvering av den andre ville føre til for vedkommende. Det gjorde, at jeg begynte å slutte å dele. Jeg kom til et punkt der jeg holdt de andre på avstand, for å beskytte dem, men også meg selv. Det var liksom min del av medansvarligheten, som jeg kjente på. En av informantene forteller om noe av det jeg ville beskytte kollegaene mine for. Således bekrefter hun for meg den smerten det er, å være vitne til, at en kollega blir utsatt for giftig ledelse, og hun begrunner smerten. Hun sier: *Jeg tror det er vondt... jeg syntes det var veldig vondt... å se... fordi jeg fant ikke noe logikk i det...*

Jeg trengte å holde de andre på avstand, for å beskytte meg selv. Som informanten kjente jeg, at det ble mer og mer smertelig å se på de andres smerte og usikkerhet. Det kan handle om en smerte bygd på manglende forståelse, slik informanten erfarte. Selv var jeg ikke i stand til å formidle det som skjedde på en slik måte, at det ga mening for meg selv, langt mindre for dem. For meg ble det lettere å lukke igjen. Jeg ser i dag, at dette etter hvert ble min strategi, for også, å holde de andre på avstand, nettopp fordi jeg trengte å beskytte meg for min egen sårbarhet.

Både informantene og jeg var opptatt av, og forholdt oss til tjenestevei. For noen av oss var det barnevernlederen direkte, for andre var det en veileder, fagansvarlig eller mellomleder. Det er helt klart, at dette ble utfordrende for oss, når det var der vi opplevde at skoen trykket. Noen fikk mer eller mindre munnkurv, og fikk ikke lov å snakke med andre. En av dem forteller tydelig om det: *Så sier hun at hun krever 100% lojalitet. Det vil si at jeg ikke fikk lov å snakke med noen, om noen ting.....* En annen forteller, at hun ikke fikk munnkurv, men ble oppfordret til å ikke si noe til de andre. Samtidig fikk kollegaene en likelydende beskjed: *De ble oppfordret til ikke å snakke med meg, ikke ta kontakt med meg, ikke ha noe med meg å gjøre, ikke blande seg inn i min personalsak....* En tredje informant opplevde å stå ganske alene, utenfor et kollegialt fellesskap. Hun kunne derfor ikke snakke med noen om det som foregikk. Hun sier: *Jeg føler jeg ikke kunne stole på noen....* Mistilliten som informanten her setter ord på er noe av det samtlige erfarte, meg inkludert.

Er det mulig å bruke medvirkningsplikten i slike forhold?

Alle tok vi, på ett eller annet tidspunkt, kontakt med fagforeningen. Min forventning til tillitsvalgte, på det tidspunktet, var hovedsakelig rettet mot lønnsforhandlinger, ikke til konfliktsaker. I min naivitet trodde jeg at arbeidskonflikter var unntaks-arbeid til tillitsvalgte.

Jeg visste på et vis at tillitsvalgte var en instans jeg kunne ta kontakt med dersom jeg var i en arbeidskonflikt med kollegaer eller ledere, men jeg trodde ikke at det var en del av arbeidshverdagen til tillitsvalgte. Jeg trodde faktisk at det var en side av jobben som forekom sjelden. I dag vet jeg bedre.

I Fellesorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere (FO) sin Hovedavtale 2014-2017, § 7-1, første ledd, går det fram at formålet med avtalen er at *partene gjennom samarbeid, medbestemmelse og medansvar skal utvikle og opprettholde et godt arbeidsmiljø mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.*

Når hovedavtalen snakker om partene er dette arbeidsgiver og tillitsvalgte. De tillitsvalgtes ansvar er således å representere et medlem av organisasjonen (Hovedavtalen § 7-2, første ledd).

*Målsettingen er at eventuelle problemer som måtte oppstå i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal søkes løst gjennom ordningen med tillitsvalgte. Partene er derfor enige om betydningen av et effektivt tillitsvalgtapparat med klare linjer og fullmakter. De tillitsvalgte må få forholdene lagt til rette slik at de kan ivareta sine oppgaver etter de retningslinjer som er fastsatt i denne avtalen*

(Hovedavtalen 2014-2017, § 7-2, andre ledd.)

Målsettingen er, at eventuelle problemer, som oppstår mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal søkes løst gjennom tillitsvalgte. Spørsmålet er om de, som søker hjelp gjennom tillitsvalgte opplever å få den hjelpen de trenger i konfliktsaker. Hvis jeg forstår mine informanter rett, tok de kontakt med tillitsvalgte fordi de hadde tro på at det var hjelp å få. Om den hjelpen de fikk sier to av dem følgende:

*Jeg har jo «kontaktet» fagforeningen og hele greiene... kom jo ingen vei med det... det var ikke noe å hente... det var tomme ord, det kom ingenting ut av det. Når vi var i møter med ledelsen, eller hvem det enn var, så sa vedkommende omtrent ikke noe... det var meg som måtte snakke...Jeg synes, at fagforeningen burde talt saken min... ikke at jeg skal sitte der selv og tale den....*

*Men skulle jeg komme i en slik type konflikt igjen, der jeg kjenner på utrygghet og slike ting, så hadde jeg gått til advokat med en gang. Fagforeningen blir for vag... så da hadde jeg investert i en advokat... og det i første møtet.*

Selv erfarte jeg omtrent det samme; ordene var der, men handlingen uteble. Som en av mine informanter sa: *Det gjorde bare, at det var en ekstra person til stede, men det gjorde ikke noe med resultatet og støtten jeg trengte.* Det var det samme som skjedde da den øvre ledelsen nektet fylkestillitsvalgte å uttale seg i møter. Argumentet vi fikk var, at hensikten med

tillitsvalgt ikke var å være talsperson og støtte til meg direkte i møtet, men å bistå og hjelpe meg videre mellom møtene. I dette tenkte jeg, at vedkommende mente fylkestillitsvalgte skulle veilede meg slik, at jeg forstod og forholdt meg til de premissene, som ble gitt meg. Det at vedkommende fulgte den ordren, og ble unnvikende i møtene, viser at forholdene ikke var lagt til rette, slik at tillitsvalgte kunne ivareta de arbeidsoppgavene, som var gitt gjennom hovedavtalen. Slik lot tillitsvalgte seg styre, og ble ingen representant for meg og mine rettigheter. Hvis mine informanter opplevde noe tilsvarende, var heller ikke tillitsvalgte deres støtte.

Erfaringen har gitt meg tanker om, at ethvert verv, enhver leder, enhver rolle som mekler, eller konfliktløser handler om personlige egenskaper og kvalifikasjoner, ikke om den rollen den enkelte har, eller er blitt gitt.

Det innebærer kanskje, at vi må stå opp for oss selv. Liv H. Wiborg er tydelig på, at barnevernsarbeidere plikter å melde fra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen. Hun viser til en nedfelt plikt i FO sine yrkesetiske retningslinjer (Wiborg, 2010, s. 166).

Informantene mine forteller om hvordan de, på ulike måter, forsøkte å bruke medansvaret sitt. En fylte ut sykemelding og krysset av, at årsaken handlet om arbeidsforhold, deretter tok hun kontakt med bedriftshelsetjenesten og fagforeningen, videre meldte hun fra til Fylkesmannen og kontaktet advokat. Hun reflekterer videre: *...men hadde vi kjørt saken, så tenker jeg, at det hadde blitt mer enn bare meg... dette hadde jo fort blitt en sak for hele kontoret.*

Slik informantene formidler dette, oppfatter jeg, at hun ikke bare viste medansvarlighet overfor seg selv, men var klar til å bruke medvirkningsplikten sin overfor sine kollegaer, som også var en del av dysfunksjonell ledelse. Hun konkluderte: *...det er jo mange her.*

Samtlige av oss var, på en eller annen måte, i kontakt med den øvre kommuneledelsen. De forteller her:

*Jeg prøvde å ringe barnevernsjefen... vedkommende tok ikke telefonen, og så fikk jeg en sms... at... din avdelingsleder er X, og det er hun som skal følge deg opp, og jeg tenker at hun gjør det på en grei måte....*

*Jeg har jo vært og snakket med rådmannen... om dette...*

*Jeg skrev i brevet til barnevernlederen at de kunne gå inn og sjekke... men det var ingen som var villig til å gå inn og sjekke det.... «jeg vil ikke overprøve dine ledere... jeg vil ikke dirigere... jeg har tillit til...» sa de...*

En siste informant forteller, at hun hadde nevnt arbeidstilsynet i en samtale med barnevernlederen. Om resultatet sier hun: *Barnevernlederen greide å stoppe, at jeg skulle gå til arbeidstilsynet med det, for det var så veldig dumt, så mye styr... da kom de i media... om jeg ville i avisa...?*

Ut fra disse sitatene ser jeg tydelig, at informantene har gjort en del for å bruke sin medvirkningsplikt overfor seg selv, sine kollegaer og sin arbeidsplass. På den andre siden viser informantenes erfaringer, at ledelsen gjør ganske mye for å kjempe imot.

Manipuleringen og den misforståtte lojaliteten framstår som stor og massiv. Det blir kanskje mest synlig der lederen *truer* med avisene, og legger ansvaret over på informanten.

Når det gjelder medansvaret, ser jeg, at både den og den moralske sans, er sterkt forankret hos mine informanter. Samtidig ser jeg, at det kan være informantene som bærer konsekvensene av å bruke sin medvirkningsplikt.

I spørsmålet om hvem som rammes av disse forholdene, ser det ikke ut til å hjelpe, at informantene selv opplever seg som tydelig, konstruktiv i tilbakemeldingen til ledelsen, eller at de oppfatter seg selv som sterke, både faglig og sosialt. På den andre siden kan kanskje slike forhold være noe av begrunnelsen for at de oppfattes som en trussel hos ledelsen og på den måten blir et offer for dysfunksjonell ledelse. Som en forklaring på det sier Wiborg, at konflikter gjerne oppstår når det ikke er rom for at uenigheter kan luftes offentlig (Wiborg, 2010, s. 143).

Når arbeidsmiljøloven ikke blir fulgt, og ledelsen ikke tar sin del av ansvaret eskalerer konflikten og problemene. De vokser og utvikler seg, og slår rot. Der ledelsen er svak og uten struktur, der er det grobunn for konflikter (Ibid).

Konflikter gir antagelig konsekvenser av ulik grad. Dette vil jeg se på i det kommende avsnittet.

#### **4.2.2 Fysiske konsekvenser**

Jeg ser det som en kjensgjerning, at vi mennesker blir fysisk syke av psykiske belastninger. Dette bekreftes sterkt i faglitteraturen (Håkonsen, 2000, s. 142, Leymann, 1987, og Wiborg, 2010, s. 144). Vi kan se det hos barn og unge, som blir mobbet i barnehage eller skole. De får vondt i hodet eller magen, blir triste eller deprimerte (Roland, 1996, s. 23 og 24). Videre kan det komme til syne gjennom selvskadning, som et resultat av å være overmannet av negative

følelser, som de ikke klarer å holde ut, eller beskrive (Øverland, 2006, s. 48). Vi ser også fysiske symptomer hos barn, som vokser opp med omsorgssvikt og vold (Killén, 2000, s. 17 og 18). De beskrives som krenkede barn, som blir syke voksne (Mevik, Lillevik & Edvardsen, 2016, s. 14).

Mine fysiske reaksjoner bar preg av manglende følelsesmessig regulering. Symptomene ble tydelig stressmigrene, tretthet, svimmelhet, kvalme, manglende matlyst og søvnproblemer, samt nakke-, skulder- og ryggproblemer. I tillegg ble allerede behandlede sykdommer forsterket.

Jeg ble bevisst dette i én av mine fysikalske behandlings-timer. Fysioterapeuten ba meg fortelle om psykiske eller sosiale belastninger fra hverdagen min. Jeg ble overrasket over oppfordringen, men mer over den forklaringen han ga. Han sa han ikke trodde de plagene jeg hadde var knyttet til den konkrete skaden jeg var henvist for. Han kunne ikke behandle den der og da, fordi symptomene jeg hadde bar preg av psykososiale forhold, og den behandlingen han hadde gitt hadde ikke forventet effekt. For meg var det mitt bevis på, at folk faktisk blir fysisk syke av psykisk stress.

For et vanlig menneske var det usynlige plager, men for fysioterapeuten ble symptomene klare gjennom hans praktiske kunnskap og diskrepanserfaring. Når han lyttet til dem begynte han å se symptomene som noe annet, enn den skaden jeg var henvist for. Slik så fysioterapeuten min tilstand gjennom eksternalisering, og en form for allmenngjøring. Det gjorde, at han kunne stille seg spørrende til mine fysiske og psykiske plager.

Selv husker jeg, at jeg bagatelliserte de fysiske symptomene mine. Informantene gjør det samme. De ser ut til å holde ut fordi de er vant til å stå i usikkerhet og støy, og kjenne på fysiske smerter. Slik ser det ut som om de ser på det, som en del av sin forventede arbeidsbelastning. De sier arbeidet deres er slik – opp og ned – at det snart roer seg. De hviler i troen på at sakene snart får en annen vending. De trives med sine kollegaer og opplever en tidvis støtte derfra, og de ser fram til en ferie. De synes gode til å holde ut. Jeg gjenkjenner denne utholdenheten.

De symptomene informantene forteller om er relativt like mine egne – litt diffuse og sammensatte. Noen ganger influensalignende, og andre ganger mer langvarige og kroniske. Eksempler på dette er:

*Jeg var helt ferdig... da hadde jeg grått hele dagen... jeg følte meg syk, jeg hadde feber.*

*Jeg vet ikke hvor mange ganger jeg stoppet langsmed veien og kastet opp, og var bare helt, ja... Når jeg kommer der, at jeg kaster opp hvert tredje minutt, så er det en fysisk reaksjon på at kroppen veldig lenge har sagt fra, at du må komme deg ut av situasjonen.*

*Jeg hadde masse stikninger i muskler og ledd, slik under hælene, noen sinnssyke stikninger, smerter som sikkert kommer av stresset... jeg har vært utredet for slike ting...men er helt frisk.*

Oppsummert forteller en annen informant – og det kan på sett og vis være representativt for oss alle, ikke fordi alle hadde samme symptomene, men fordi vi alle hadde en eller flere fysiske symptomer på psykiske belastninger, som førte til sykemelding. Samtlige relaterer det til forholdet til ledelsen. Vedkommende forteller:

*Det setter seg i kroppen, det setter seg i psyken, jeg begynner å lure på... jeg gruer meg til å gå på jobb, jeg våkner med hodepine. Jeg hadde hodepine hele tiden...i det jeg kjørte hjem fra jobb, lettet hodepinen... men når jeg satte meg i bilen og skulle på jobb, så var det som å skru på hodepinen. Det er jo tydelige signaler... jeg mistrivdes... jeg sitter og gruer, jeg sitter med klump i magen og i brystet. Så er de små ting som blir sagt hele veien, der jeg rett og slett er nervøs når jeg er på kontoret. Jeg er livredd ... altså, det er slik at jeg har vondt i magen... skikkelig ubehag... ja, kroppen er redd... men hodet mitt er jo ikke det... man blir så stiv i muskulatur ...betennelse i kroppen ... det psykiske stresset... skiveutglidning og prolaps...rygg, nakke og skuldre gjør det nødvendig med behandling... jeg blir tidvis sykemeldt.*

S. Levenkron<sup>16</sup> sier om de fysiske smertene, at det synes lettere å leve med dem, enn den uforståelige og utålelige psykiske smerten (Håkonsen, 2000, s. 142). Samtidig blir det synlig gjennom informanten, at det er vanskelig, eller nærmest umulig å skille de fysiske smertene, eller konsekvensene fra de psykiske. Hun er tydelig på, at det som setter seg i kroppen også setter seg i psyken. Det er, for eksempel, vanskelig å skille ut nervøsiteten og si, at det er en fysisk konsekvens. Nervøsiteten er en belastende kroppslig følelse i magen, som til slutt kan gå over i psykisk uhelse. Her får bildet av tannhullet på ny sin plass. Vi kan rett og slett ikke skille det fysiske og psykiske fra hverandre, selv om vi gjør store anstrengelser for å få det til.

---

<sup>16</sup> Hentet fra Håkonsen, 2000, s. 142. Håkonsen har hentet sin referanse fra S. Levenkron (1998). *Cutting – understanding and overcoming self-mutilation*. Jeg har ikke tilgang til Levenkron sin bok, heller ikke fra nasjonalbiblioteket. Der refereres det, blant annet, til Håkonsen sin bok, når det gjeldes søk på *Levenkron*.



### 4.2.3 Psykiske konsekvenser

Heinz Leymann har skrevet boken *Mobbing i arbeidslivet*. I denne sammenheng er det interessant å se, at han definerer mobbing i arbeidslivet som psykisk vold. For Leymann er mobbing situasjoner, som truer med å påføre den enkelte alvorlige, psykiske konsekvenser (Leymann, 1987, s. 14). Ser jeg hen til Isdal sin definisjon på psykisk vold, sier han, at det er alle ikke-fysiske måter å skade, skremme eller krenke på. Det er måter å styre eller dominere andre på, der det benyttes bakenforliggende makt, eller trusler (Isdal, 2018, s. 51).

Kriteriene for at mobbing i arbeidslivet kan kalles mobbing er, at den forekommer regelmessig og varer over tid. Det innebærer at mobbingen forekommer flere ganger i uken og varer i en, eller flere måneder. Hat mot innvandrere, rasisme, kjønnskamp og lignende problemstillinger, er ikke inkludert i definisjonen, eller kriteriene (Leymann, 1987, s. 14-15).

De psykiske konsekvensene som kommer av slik mobbing eller psykisk vold, kan ofte være kamouflert i en usynlighet.

Selv om det, i et samfunnsperspektiv, er større åpenhet for psykisk uhelse og belastninger i dag, enn det var for noen få tiår siden, er det fortsatt et tabubelagt og taust tema.

Konsekvensene av det er, at vi lukker oss inn i vår eget ønske om vellykkethet. Sosiale medier er med på å forsterke dette.

Jeg husker, blant annet, at jeg avskydde Facebook, da jeg stod i det som verst. Alle der *inne* framstod som så vellykkede. Jeg orket ikke synet av det, selv om jeg visste, at det var det beskyttende skallet de andre presenterte. I dag har vi en blogg- og podcastvirksomhet uten like, og opplevelsen av annerledes-het forsterkes daglig med still- og live-bilder av den enkeltes liv og vellykkethet. For enkelte er dette i seg selv nok til å gi generelle psykiske belastninger, med påfølgende konsekvenser. Samtidig kan vi se, at opplever slik eksponering som god – gjennom opplevd støtte fra omverdenen. Noen bruker også sine vonde erfaringer og gjør det om til et behov for å bli sett – koste hva det koste vil, og uavhengig av om det er positiv eller negativ oppmerksomhet de får.

Min reaksjon var, at jeg etter noen måneder *sammen med* Sine og Birte opplevde et sterkt behov for å kamouflere meg i en usynlighet av mislykkethet. Det behovet kjente jeg mens jeg var på jobb – når jeg var sammen med mine kollegaer og når jeg var ute blant samarbeidspartnere. Det var kun sammen med barna, at jeg ikke kjente behovet for å gjemme meg. Sammen med dem kunne jeg være den jeg er. Likevel var jeg påvirket av hva jeg hadde blitt utsatt for i går og i dag, og hva jeg visste jeg kom til å bli utsatt for i morgen. På den

måten var jeg klar over, at jeg drog mine møter med Sine og Birte med meg hjem og tilbake på jobb. Noen ganger var det en uutholdelig visshet.

Videre kjente jeg på den lojaliteten til mine kollegaer og min arbeidsplass, som en av mine informanter fikk pålegg om. Av og til formante jeg meg selv om, at jeg hadde taushetsplikt overfor hva som skjedde. Min egen medvirkningsplikt hadde jeg sjelden øye for. Jeg tror kanskje medvirkningsplikten måtte vike til fordel for noe som ble viktigere; nemlig opprettholdelse av egenverd. En av mine informanter viste meg det. Hun sa: *...mannen min er jo trygg... men jeg har jo skjermet ham ganske mye... sikkert både fordi jeg er usikker på hva det vil gjøre med hans syn på meg.*

Slike tanker var også med på å lukke mitt sinn; hva tenker familien – tror de, at jeg er den verste utgaven av meg selv når jeg er på jobb, slik jeg kan være hjemme – har de tillit til, at jeg kan ta meg sammen, når jeg nå ikke klarer det hjemme? osv.

Jeg merket at tankene var både destruktive og uhåndterlige. Alt var med på å legge grunnlaget for hvordan hverdagen min ble. Til slutt var konsekvensene så virkningsfulle, at jeg nesten trodde de stod skrevet i pannen. Jeg husker, at folk la merke til, og kommenterte gradvise forandringer hos meg. Det handlet først og fremst om sterkt redusert glede og latter, om økt tristhet, om et uengasjert blikk og manglende initiativ. I dag kan jeg gå tilbake og hente fram fotografier, og plukke ut bilder, som tydelig viser disse trekkene. Videre handlet det, for de nærmeste, om mitt temperament. Det viste seg i sinne, og noe senere i avmakt. I yrkeslivet handlet det, om en gradvis redusert tro på mine egne barnevernfaglige kunnskaper, vurderinger og erfaringer.

Hovedvekten av de konsekvensene jeg leser ut av det informantene har fortalt, handler om psykiske belastninger og konsekvenser som samsvarer med mine egne. Noe av dette blir synlig i det den ene informanten skriver i sin skriftlige fortelling: *...når man står midt oppi dette, så begynner man å lure på hva som er galt med seg selv. Man begynner å tvile på egen kunnskap og person. Man er inne på tanken på at det er slik man blir beskrevet.*

Ut fra det informantene her forteller, ser det ut til å handle om endringer knyttet til vårt eget tankesett. På ett, eller annet tidspunkt, forandret det seg slik, at følelsene styrte tankene. Slik gis Enerstvedt sin setning mening når han sier, at *Menneskets emosjoner oppstår, formes og ytres i virksomheten. De går alltid sammen med det intellektuelle og blir en formidlet opplevelse i, og av, menneskets forhold til andre mennesker og gjenstander i virksomheten* (Enerstvedt, 2017, s. 21).

Vi opplevde alle, at vi gikk fra å være en selvstendig person med tro på oss selv, med faglig trygghet og engasjement, til noe mer dødt – noe uengasjert, med faglig og personlig utrygghet og usikkerhet. Antagelig skjedde ikke disse tankeendringene over natten, men var en direkte konsekvens av den psykiske volden vi ble utsatt for over tid, og gjennom gjentatt mobbing, slik Laymann presenterer den.

Enerstvedt sine ord, synes å kunne forenes med det Paulo Freire mener skjer i en forordning. Freire sier: *Ved enhver forordning tvinger et menneske sitt valg på et annet og omformer bevisstheten hos dem som påtvinges noe, til noe som passer bevisstheten hos den som påtvinger* (Freire, 2003, s. 15). Det som da skjer, er nettopp det som jeg og mine informanter opplevde, at vi begynte å tvile på vår egen kunnskap og person. Som Freire sier, var vi blitt et offer for å begrave vår egen bevissthet (ibid, s. 20).

Jeg ser for meg, at det er de samme mekanismene som er i sving, når barn manipuleres, lokkes, eller tvinges til å være en del av et seksuelt misbruk. Jeg ser for meg, at det er de samme prosessene som trer inn, når kvinner lever i destruktive parforhold, og gradvis mister troen på sin egen dømmekraft. Jeg ser også for meg, at det er det samme som skjedde under 2. verdenskrig, når menneskeheten fortsatte å holde fram det gode i mennesket, på tross av Auschwitz sine gjentatte røkskyer på en lyseblå himmel.

Tankemessige endringene presenteres på denne måten av informantene:

*Jeg kjente selv at jeg ikke hadde noen meninger lenger [...] jeg var helt tom, jeg klarte ikke å gjøre noen faglige vurderinger... jeg var helt slik, nummen.... Slik jeg kjente meg på slutten... det var ikke meg lenger... jeg var så redd og usikker, og torde ikke å åpne munnen ....*

*Man føler seg jo svak... føler at jeg ikke mestrer en jobb som jeg i utgangspunktet tenker at jeg mestrer, jeg føler meg som et svakt menneske... jeg føler meg liten... dum... mindreverdige... en forferdelig følelse.*

*Jeg ble jo ekstremt utrygg i jobben. Altså, jeg gikk fra å være helt selvdreven og hadde veldig stor tro på det jeg holdt på med, og... deretter satte jeg navnet hennes på alt. Jeg sendte ikke en innkalling til kontorsamtale en gang, uten... altså så utrygg ble jeg, at jeg tenkte at «jeg må sikre meg...». Jeg ble helt... ikke umyndiggjort, for jeg... eller, jeg umyndiggjorde meg selv, jeg torde ikke stole på noen ting for alt ble så utrygt....*

*Jeg opplevde det nesten som en kamp på liv og død en stund...når du går inn i det... så er på en måte tanken om selvmord, for eksempel, ikke langt vekke...[...] det er klart at jeg vet jo, at jeg var der... og legger det til situasjonen.*

#### 4.2.3.1 Et spørsmål om liv eller død

Konsekvensene synes alvorlige når det går mot liv eller død. Det er konsekvenser utover fysiske og psykiske hverdagsbelastninger. Det handler fort om sosiale konsekvenser der isolasjon blir løsningen. En av mine informanter bekrefter kanskje det: *Jeg har vært så sliten... sosialt sett... ja, isolert meg... kolossalt.*

Selv kan jeg ikke huske at jeg var der, at konsekvensene handlet om liv eller død. likevel ser jeg, at det å være der, handler om å ikke finne utveier – ikke se løsninger, ikke finne igjen den tryggheten som en gang lå i yrkesutøvelsen osv. Det handler kanskje om en krenkelse så stor, at det ikke er mulig å bære, eller komme ut av. Det kan bli en skam som ikke er mulig å forsvare overfor seg selv, og langt mindre overfor de nærmeste. Tanken på at krenkelsen aldri tar slutt, henter fram følelsen av avmakt. Der har jeg vært.

Før jeg sier noe mer om dette vil jeg se på hvordan konsekvensene viser seg, og overfor hvem.

#### 4.2.4 Konsekvenser for hvem, og hvordan?

Antagelig strekker konsekvensene seg langt ut over den ansatte på arbeidsplassen. Jeg vil her se på hvordan konsekvensene viser seg utover de konsekvensene som jeg og mine informanter direkte opplevde. Hvem er det egentlig som rammes, og på hvilken måte?

Som i de fleste kritiske situasjoner er det nok de nærmeste som rammes mest. Selv hadde jeg ektefelle, stebarn, far, søsken og svigersøsken, nieser og nevøer. Jeg hadde venner og nettverk fra ulike lag, og på ulike nivå. Jeg så det da, og ser det tydeligere i dag, at nær sagt alle, på forskjellig vis, ble rammet av mine belastninger. Den minste var ca. 8 år gammel. Hun strevde selv med tilpasning på skolen, men dog av helt andre årsaker. Bevisstheten om, at hun skulle beskyttes, som barn var sterkt tilstede. Likevel – på avstand i hjemmet, i smug, i en telefonsamtale, gjennom utvidet familie – kunne hun høre fortellingene. Det lot seg ikke gjøre å skjerme henne fullstendig. Om ordene uteble, kunne hun tolke stemningen – tristheten, smilene, gleden, engasjementet, amperheten, fraværet, konsentrasjonen – alt hang som en tåke i luften, forsterket eller svekket i den kontakten vi hadde.

Det påfallende er, at samtlige av mine informanter forteller om tilsvarende erfaringer. Barn, barnebarn, foreldre, familie og venner som ble offer for de påkjenningene de tok med seg hjem fra sin arbeidsplass. Eksempler på dette er:

*Dette tok jo på, så dette var jo synlig, og jeg var sykemeldt, og barna lurte jo og slikt.*

*Jeg var helt ødelagt...[...] det gikk jo ut over familien min også ... barna... de kan ikke komme hjem og finne mammaen sin slik... [...] jeg var så dårlig, at jeg ikke kunne være med dem.*

En tredje informant, trekker inn flere generasjoner, og beskriver hvordan hun opplevde at hennes erfaringer fikk konsekvenser for dem alle. Det handlet om alt fra bekymringer til konkret hjelp, og sosialt samvær, men også om brutte rutiner, og det familiebandet som var. Hun forteller:

*Datteren min.... jeg stiller en del opp for henne og barna. Så hun har vært en del bekymret for meg og min helse. Det vet jeg. ... jeg har en gammel far som er syk... og det har gått ut over ham.. jeg har ikke orket å reise på besøk så mye.. jeg har vært så sliten...*

En siste informant konkretiserer ett av barnas reaksjoner. Jeg gir henne relativ stor plass, for å få fram detaljene i hvordan barna trekkes inn i foreldrenes belastninger. Det viser i stor grad hvordan vi påvirkes av hverandre, og hvordan samhandlingen er dynamisk, at det livet vi lever på jobb også gir konsekvenser, for det livet vi har hjemme. Informanten forteller:

*Og spesielt «ett av barna» mine, var ekstremt...altså, det gikk veldig inn på «det barnet»... og jeg husker... vi var i byen en gang, midt oppi dette... så traff vi en kollega, som er jo bare verdens snilleste, og så presenterte jeg henne og sa, at «dette er X, hun jobber jeg sammen med»... og du så bare hele ungen, «barnet» ble bare helt slik... sant... og så klarer ikke «barnet» å vente til vi har gått... og det... «barnet» er egentlig ikke slik; «er hun en av de snille, eller en av de dumme?»*

*Så tenkte jeg;... «herregud... hva er det vi har påført «barnet»?» Så sier jeg; «vet du; hun er bare snille»... og «barnet» hadde behov for at jeg skulle slutte i «kommunen»... altså... for «barnet», så ble det veldig slik...*

*...og jeg sa veldig lite... jeg sa at det var vanskelig, og at det var... ja.. vanskelig med sjefen og slikt... vi snakket om, at det er jo ikke alltid vi får det til med lærerne og slikt, men vi må være høflige og...ja... og liksom prøvde... men «barnet» så det jo på meg...ja... så det gikk veldig ut over «det barnet» egentlig.*

#### [4.2.4.1 Et spørsmål om sekundærtraumatisering](#)

I min samtale med Per Isdal 2. mai 2019 ble disse fortellingene brukt, for å få hjelp til å reflektere over hvorvidt barn og/eller andre, som står oss nær, kan pådra seg sekundærtraumatisering gjennom vår erfaring med giftig ledelse – kan vi i det hele tatt kalle reaksjonene sekundærtraumatisering, og hva kaller vi det hvis ikke?

Før jeg kort og konkret gjengir Per Isdal sin refleksjon over temaet vil jeg presentere to begrep som blir viktige i denne sammenhengen. Det er begrepene *Posttraumatisk stresslidelse* (PTSD) og *Sekundærtraumatisering* (STSD)<sup>17</sup>.

Posttraumatisk stresslidelse oppstod etter Vietnamkrigen som et resultat av alle senskadene som Vietnamveteranene beviselig pådro seg. PTSD-begrepet defineres, som psykiske senskader, som oppstår på bakgrunn av traumatiske, og ofte livstruende opplevelser. Eksempler på dette er krigshandlinger, voldelige ran, seksuelle overgrep, tortur, alvorlige naturkatastrofer, langvarig og alvorlig mobbing m.m. Personene som har vært utsatt for hendelsen har ikke vært i stand til å kunne flykte fra den kritiske situasjonen, eller løse den ved hjelp av sine vanlige mestringsstrategier (www.traume.org). PTSD inkluderer det å *være vitne til traumatiske hendelser i sine kriterier*. Symptomene har tre hoved-klassifiseringer; 1) Gjenopplevelse, 2) Unngåelsesatferd og innsnevret følelsesliv, og 3) Hyperaktivering – økt spenningstilstand. PTSD betraktes som den sentrale helserisikoen for hjelpere, som jobber med mennesker med alvorlige problemer.

Isdal sier at en traumatisk opplevelse er et øyeblikks fullstendig tap av kontroll, og i ytterste konsekvens en opplevelse av å skulle komme til å dø (Isdal, 2017, s. 114).

Isdal skriver om sekundærtraumatisering i boka *Smittet av vold*. Han viser til C.R. Figley som den første til å bruke traumeperspektivet inn i forståelsen av de belastningene hjelpere eksponeres for. Sekundærtraumatisering handler således om at hjelperen, som står i andre rekke og mottar historier fra sine klienter, kan få noen av de samme reaksjonene som den traumatiserte selv, en form for indirekte belastning. Det vil kanskje være en mer gradvis oppbyggende belastningsprosess med bakgrunn i at hjelperen anses *traumatisert av bekymringer*. Diagnosekravene er klare: 1) Klientene til hjelperen skal ha opplevd forferdelige, livstruende eller overveldende hendelser. 2) Hjelperen skal selv ha utviklet de tre symptomene for PTSD.

Isdal poengterer at dersom man ikke arbeider med traumatiserte klienter, eller ikke har de karakteristiske symptomene, kan ikke diagnosen sekundærtraumatisering brukes (Ibid, s. 146).

Isdal er tydelig på, både i boka og i samtale med meg, at de reaksjonene som barnevernsarbeideren tar med seg hjem, og eventuelt påfører egne barn, ektefelle, eller andre

---

<sup>17</sup> Sitatene knyttet til beskrivelsen av PTSD og STSD er hentet fra Isdal sin bok, *Smittet av vold* (2017) s. 109, 111, 113, 114, 116, 117, 121 og 146.

nære personer, ikke kan defineres som sekundærtraumatisering. Slik jeg forstår, kan det være stress, traumereaksjoner, frykt utløst av frykt, avmakt, familiebelastninger, eller – for den slags skyld – tertiærtraumatisering, men ikke sekundærtraumatisering. Han begrunner det med de nevnte kriteriene, som skal være til stede for en slik tilstand. I samtalen trekker han fram kriteriene slik:

- *Det handler om hjelpere som blir traumatisert av å møte klienters sjokkerende og overveldende historier*
- *Definisjonen skal inneholde de tre kriteriene for PTSD*

Mitt anliggende var likevel å se på den reaksjonen, som barnet til min informant viste. Barnet stod åpenbart nær sin mor, og slik jeg forstår, har barnet fått med seg mer av innholdet i mors erfaringer, enn det som må påregnes av *vanlige* uoverensstemmelser mellom leder og ansatt. Barnet har opplevd at moren endret seg. Antagelig også, at moren ikke hadde muligheten til å bruke hensiktsmessige strategier for å komme ut av situasjonen. Barnet selv opplevde nok også det. Det ser ut som, om barnet stod fast i erfaringene sammen med moren. Barnet synes således å være traumatisert av bekymringer over bruddstykker fra en overveldende historie, med manglende løsningsmuligheter. Nå kan ikke barnet defineres som hjelperen til moren, men det som er et faktum, er at barnet karakteriseres som *en som står svært nær*, og i et *avhengighetsforhold* til sin mor. Spørsmålet er om dette kan vise tilsvarende symptomer?

Reaksjonene til barnet synes sammenlignbare og tydelige – med gjenopplevelse av mors traume ved å bli presentert for mors kollega, unngåelsesatferd ved å ville forlate stedet, og innsnevret følelsesliv gjennom å ikke klare å sette de overveldende følelsene på vent, og til sist hyperaktivering, eller økt spenningstilstand der frykt, og muligens flukt ble det styrende i situasjonen. Og i dette kan kanskje sekundærtraumatisering skje?

Isdal sier nei, samtidig som han trekker litt på det, og reflekterer slik:

*Nå skjønner jeg hvorfor du spurte om det...slik du beskriver barnets reaksjoner så høres det riktig ut, men jeg er fortsatt ikke sikker på om det må gis et navn.*

*Unntaket ville vært hvis den ene forelderen, som jobber i barnevernet kommer hjem og ikke klarer å la være å dele disse fryktelige historiene med sine familier, slik at barn eller partner også... ble eksponert for de forferdelige historiene... da kan du snakke om sekundær... eller, for den slags skyld, tertiærtraumatisering...*

*At når en barnevernsmor på grunn av jobben, for eksempel blir deprimert, eller for eksempel ikke klarer å være tilstede for... i møte med sine barn, eller får problemer med å regulere sine følelser, og at vedkommende blir altfor sint og utålmodig, eller lett og ofte gråter, og blir deprimert... hva skal du kalle det da?*

*Familiebelastninger, eller noe slikt? ...men å kalle det sekundærtraumatisering... det er avsporing av begrepet da...*

Hva er det egentlig Isdal gjør her?

Han smaker nesten ikke på mitt spørsmål, før han konkluderer tydelig og klart. Han tar i bruk teoretiske, psykologiske perspektiver, og legger dem til grunn for sin konklusjon. Han synes å gå inn i en 1.ordens refleksjon, der han ikke er i stand til å trekke inn noe nytt, men ser etter det sedvanlige og tradisjonelle (Wackerhausen, 2015, s. 95). I psykologien er dette de logiske og skjematiske diagnosekriteriene. Isdal synes ikke å stille spørsmål ved premissene, men har lagt dem til grunn som sanne, slik det foregår i deduksjonen. Slik blir han heller ikke i stand til å se Russel Hanson sitt *seeing that*. Han ser bare det som er å se – og i hans mønster er ikke barnet den *hjelperen* som kreves i diagnosesystemet til psykologiens sekundærtraumatisering, selv om reaksjonene kan passe inn.

Mitt spørsmål her er hvorfor en slik diagnose ikke kan gjelde et barn, som står i et avhengighetsforhold til en forelder, og opplever det samme i en mindre skala? Jeg stiller dette spørsmålet fordi erfaringene *barnet* viser indikerer en tydelig grunnstemning hos *barnet*, og vi vet ikke konsekvensene av det. Hvis barnet ikke setter ord på det, er vi kanskje ikke i stand til å se konsekvensene av deres erfaringer før de blir voksne. I min yrkespraksis ser vi, av og til, slike utsettelse av konsekvenser hos biologiske barn til fosterforeldre – de har undertrykt følelser og behov i oppveksten, og kjenner på, at de ikke har blitt sett som barn, fordi deres fostersøsken var familiens og barneverntjenestens fokus. Konsekvensene av det kan ha vært overomsorgsfulle voksne, eller neglisjering av utøvende omsorg (Øyre, 2012).

Som forsker i Praktisk kunnskap er det interessant å sitte og lytte til Isdal sin avsluttende tankerekke, der han sier: *nei, det er mange ting... og en del av det har ikke jeg nødvendigvis tenkt på, men får hjelp til å tenke på gjennom deg da...*

Her synes Isdal å bevege seg bort fra 1.ordens refleksjon, og inn i 2.ordens refleksjon. Han henter inn abduksjonen, og skyver deduksjonen til siden. Men, her er det rart å finne igjen bildet på netthinnen, fra selve intervjuet. Her ser jeg, at han nærmest rister av seg denne måten å se fenomenet på. Jeg ser det slik fordi han kjapt, og litt uventet vender tilbake til sitt skjema, og spør om jeg nødvendigvis må ha et navn på det jeg har sett.



Nei, det er kanskje ikke viktig, eller nødvendig i det hele tatt. Kanskje er det familiebelastninger, slik han påpeker. Likevel; det å erfare at konsekvensene strakk seg utover meg selv ble en ekstrabelastning. Å erfare at de rammet barna ble en byrde for oss alle. Det er kanskje årsaken til, at jeg har vært på leting etter et navn – ikke for noe annet enn å finne en forståelse av hva som skjedde, og hvilke konsekvenser det hadde for dem som var avhengig av oss – uansett hvem det var.

#### *4.2.4.2 Familiebelastninger*

Hvis vi forholder oss til begrepet familiebelastninger, som Isdal ga meg. I den kategorien plasseres de belastningene som rammer ektefelle, søsken, foreldre og barnebarn, slik mine informanter trakk fram, som konsekvenser for andre enn dem selv. Her velger jeg å se litt lenger ut, for vi ser det i flere situasjoner, at de der hjemme påføres konsekvenser fordi et familiemedlem pådrar seg tunge arbeidsbelastninger. Jeg nevnte biologiske barn til fosterforeldre. Det gjelder også barna, eller familiene til andre yrkesgrupper, f.eks politikere, som eksponeres, negativt i media.

Av de voksne, som kjente på konsekvensene av mine erfaringer var en av søstrene mine og min ektefelle. De ble samtalepartner, støttespiller, en å sparre med, og en jeg kunne hente beskyttelse hos – både fysisk og mentalt.

Hjemme ble det flere omsorgsoppgaver, som ble lagt på min mann, når jeg fysisk eller mentalt raste sammen. I dette ble det slik, at han skulle stå oppreist der jeg falt. Han skulle balansere mellom konfrontasjon, støtte, oppmuntring, sorg, skjemt og alvor. Han ble bindeleddet utad. Han skulle forstå, selv der forstanden skortet. I mindre skala ble også dette min søsters oppgave, men også i enda mindre grad min øvrige familie, og mine venners oppgave. Slik ble alle, på sett og vis, rammet av mitt behov for en profesjonell terapeut. De skulle lytte, uttrykke forståelse og medfølelse, normalisere og følge opp gjennom å vise, at de var der. De anstrengte seg for å finne på noe jeg likte. De nærmeste avlastet og overtok ansvaret, slik Isdal anbefaler kollegaer, eller venner å gjøre dersom de ser noen, som er på vei over kanten, som han sier (Isdal, 2017, s. 275-276).

Spørsmålet er om de der hjemme alltid er klar til å stå der. Det krever, at de kan vise seg større, sterkere, klokere og god, at de kan følge mine behov og ta tak når det er nødvendig, slik det forventes av en forelder overfor sitt barn (Powell m.fl., 2015, s. 54-55). I dette ligger det også en forsakelse av sitt eget, og jo lenger denne belastningen pågår, dess vanskeligere

blir det for den andre å stå der. Jeg gir Isdal mine refleksjoner her. Han sier i samtale med meg:

*Utfordringen er at belastninger fra jobben kan få ganske alvorlige relasjonelle konsekvenser i et parforhold.*

*Det kan være avmakt, fordi... det er ingenting du som partner opplever at du kan gjøre for å hjelpe... og... ethvert godt råd, er jo i hvert fall ikke hjelpsomt... «vær så snill og slutt i den jobben, liksom»... og det å gå og se på, at partneren har det forferdelig uten, at du egentlig kan gjøre noe med det, uten at noen ting kan hjelpe. Det gjør noe med parforholdet...*

*og... selvfølgelig... noen tar litt ut sin frustrasjon, sin smerte, sin avmakt... i form av reaksjoner på partner, som er urimelige og vonde... så det er ikke så bra...*

Isdal sin refleksjon legger til et poeng jeg har oversatt. Plutselig ser jeg relasjonelle konsekvenser i parforhold som avmakt og vold. Selvfølgelig kan dette være en del av konsekvensenes bakside for mange parforhold, men også foreldre-barn forhold. I barneverntjenesten – hver jul, påske, og sommer, og nå i denne Covid-19-tiden – ser og hører vi medias budskap knyttet til sårbarhet for vold og overgrep, fordi nærheten blir for stor, og fordi kriser høyner risikoen for vold og overgrep. Det er nærliggende, som Isdal påpeker, at også dysfunksjonell ledelse kan ha slike konsekvenser, når den utsatte, eller dens partner opplever avmakt – hvis vold ses som mestring av avmakt (Isdal, 2018, s. 198). Sett på denne måten vil også konsekvensen for dem som opplever giftig ledelse bli doblet, og forsterket. I verste fall kan konsekvensen også være, at barna utsettes for vold fra partner, uten at den rammede er i stand til å foreta seg noe, fordi vedkommende selv sitter fast i avmakten. Sett på denne måten, og kanskje i ytterste konsekvens, kan både partnervold, vold mot barn og vitne til vold bli et resultat av dysfunksjonell ledelse.

Avmakt er et begrep jeg vil komme tilbake til senere, men ikke i form av utøvelse av fysisk vold som resultat. Det ble derfor viktig for meg å nevne det i denne sammenhengen.

Selv om ingen av mine informanter har vist meg det vil kanskje en av konsekvensene også være samlivsbrudd. Det vil da ramme familiens barn, og deres utvidede familie, på ett eller annet vis.

#### *4.2.4.3 Samfunnsmessige konsekvenser*

Videre kan konsekvensene strekker seg utover den enkelte ansatte, deres familie og nettverk, slik at konsekvensene kan begrepssettes som samfunnsmessige.

I *min* kommune kunne jeg, for eksempel, halvannet år etter, at jeg hadde sluttet lese i lokalavisa om *Omfattende svikt i barnevernet*. Til sammen var 37 barn berørt av svikten. Hvis jeg tar utgangspunkt i antall barn, som var i kontakt med barneverntjenesten da jeg sluttet, innebar det, at svikten omfattet ca. 1/3 av disse barna. Sett i dette bildet blir konsekvensen, at barnevernloven brytes, og barn som har krav på barnevernfaglig hjelp sviktes.

I avisa stod det, at svikten handlet om *saksbehandlingen i barneverntjenesten*, men da politikerne så rapporten fra Riksrevisjonen hadde de stilt spørsmål om *problemene først og fremst var en personalsak*. Da jeg las dette, ble jeg imponert over at politikerne gikk inn i en slik 2.ordens refleksjon, og stilte akkurat det spørsmålet. Hvis de hadde rett rammet konsekvensen flere ansatte, enn akkurat meg – antagelig alle barnevernansatte, samt samarbeidspartnere, og muligens også oppover i ledelsen. Slik ble det en kollektiv kommunal konsekvens.

I min kontakt med arbeidslivstelefonen presenterer de en skriftlig oversikt<sup>18</sup> over hvor mange som tok kontakt med dem i 2019, som følge av problemer med sin arbeidsgiver. Tallene ser slik ut:

- 2842 henvendelser, gjennomsnittlig 12 henvendelser per dag.
- 1837 henvendelser var arbeidstakere, hovedsakelig i alderen 30-45 år.
- 49 % jobber i privat sektor
- 31 % jobber i offentlig sektor
- I 436 henvendelser (15%) ble problemer med leder oppgitt som årsak til kontakt.
- I 141 henvendelser ble det anbefalt å skifte arbeidsgiver, oftest som følge av problemer med leder.

I samtale med Arbeidslivstelefonen sier vedkommende, at det er en relativt lite kjent telefontjeneste. Selv kjente jeg ikke til den. De to informanter, som fikk spørsmål om det, hadde heller ikke kjennskap til den. I dette bildet antar jeg, at det er relativt store mørketall. NAV er kanskje den instansen som best kunne svart på omfanget av dysfunksjonell ledelse, og eventuelt hvor mange som velger å skifte arbeidsgiver som følge av slike ledelsesforhold. Jeg har ikke hatt en slik kontakt, først og fremst fordi det ikke har vært hensikten å fokusere

---

<sup>18</sup> Mottatt mail fra Arbeidslivstelefonen 30. januar 2020.

på antall, men heller på virkning. Likevel synes jeg det er av interesse å se litt på omfang, slik det kort er presentert over.

I den informasjonen jeg fikk fra Arbeidslivstelefonen ser jeg, at innringerne sine erfaringer kan samsvare med mine og informantenes erfaringer. Jeg gjengir Arbeidslivstelefonens oversikt over hvilke forhold, som er notert i de tilfellene der det har vært problemer med leder. Flere kan ha oppgitt flere årsaker i samme telefon. Her er referert til 434 telefonsamtaler og registrert totalt 731 klikk.

Hendelser	Antall rapporterte
Trakasseringer: Krenker, kritiserer, truer	154
Annet	153
Uforutsigbar	70
Følger ikke lover og regler	69
Overser eller utelater fra informasjon	57
Truer med oppsigelse	49
Tar ikke tak i ting/unnvikende	44
Følger ikke opp ved sykefravær	42
Gir advarsler	42
Overvåker	21
Håndterer konflikt/mobbesak dårlig	18
Seksuell trakassering	12

#### 4.2.4.4 Økonomiske konsekvenser

Jeg er ingen samfunnsøkonom, derfor vil jeg ikke sette opp et regnestykke på hva en ansatt koster, og hvilke konsekvenser dysfunksjonell ledelse kan få for kommunen, eller en hvilken som helst annen virksomhet. Likevel antar jeg, at det vil være omfattende praktiske, menneskelige, sosiale og økonomiske kostnader i å skifte ut erfarne barnevernsarbeidere, og muligens også ledere.

Samtidig er det nærliggende å tro, at flere, underveis, har hatt behov for støtte, hjelp eller behandling fra kommunale og/eller offentlige, eller private tjenester – slik jeg og mine informanter hadde. Hos bedriftshelsetjenesten var det blant annet økonomiske kostnader som arbeidsgiver bar, mens hos fysioterapeuten var egenandelen min, og det resterende beløpet en samfunnsmessig kostnad, i form av helsetjenester.

Sammenfattet vil konsekvensene for dem som rammes, eller står nær, være av betydelig omfang, enten det er personlig, praktisk eller økonomisk. Det samme vil antagelig den samfunnsmessige konsekvensen være – knyttet både til arbeidsplassen og helsetjenestene.

I det videre vil jeg trekke fram ulike reaksjoner hos meg og mine informanter, og se på dem som en del av de konsekvensene som ble synlige etter erfaring med dysfunksjonell ledelse. I det store handler det om krenkelse, skam, makt og avmakt.

#### **4.2.5 Krenkelse**

Det er rart å være voksen før du erfarer hvordan et ord får et meningsfylt innhold, og ikke bare har en betydning. Det blir liksom et kroppsliggjort begrep, som på sett og vis får en virkning. Likevel har det ikke vært slik, at jeg har hatt en hel barndom, eller et helt voksenliv uten å kjenne på krenkelse. Jeg har, som de fleste erfart en form for skolemobbing. Jeg har kjent på kjærlighetssorg og sårende ord. Men jeg har ikke vært i stand til å ta det steget tilbake, som Meløe vil jeg skal ta, for å kunne se det på en ny måte. Krenkelse for meg har vært en rekke enkelthendelser, som jeg har vært i stand til å riste av meg.

Etter de ni månedene sammen med Birte og Sine kan jeg mer uttale meg om en erfart og dypere krenkelse, fordi jeg har vært i stand til å se det som skjer som noe, og jeg vet hva det fører med seg. Jeg har, som Taylor sier, blitt i stand til å fokusere på bestemte trekk ved virkeligheten, og endre oppfatning om dem (Taylor, 1998, s. 11). Jeg ser nå, at krenkelse er noe dypere og mer, enn en kortvarig og barnlig skolemobbing om dialekt, en forbigående kjærlighet, eller enkelthendelser av sårende ord. Hendelsene jeg ser blir hva jeg ser det som, og det er mønstrene som Russel Hanson vil ha fram, som gjør det til den krenkelse det kan være vanskelig å leve med. Når krenkelsen blir et spørsmål om liv eller død, eller en manglende utvei, det er da krenkelsen har blitt kroppsliggjort og fått virkning.

Christian W. Beck, Tor Ola Engen, Svein Østerud, Kamil Øzerk og Joar Aasen presenterer Taylor sine tre sfærer. Han viser til krenkelse i tre ulike sfærer – *kjærlighetssfæren*, *den rettslige sfære* og *den solidariske sfære*. Han er opptatt av, at krenkelse, eller mangel på anerkjennelse, i hver av de tre sfærene kan true eller skade den enkeltes identitet. De tre anerkjennelsessfærene inngår i et gjensidig forhold til hverandre, der anerkjennelse i kjærlighetssfæren og selvverd er grunnleggende for de to andre. Likevel er det bare når individet anerkjennes i de to andre sfærene, at det også kan respektere seg selv og oppnå en følelse av selvverd (Beck, Engen, Østerud, Øzerk og Aasen, 2010, s. 18).

#### 4.2.5.1 Kjærlighetssfæren

Anerkjennelse i kjærlighetssfæren skaper betingelser for tilknytning til andre mennesker, og deltakelse i et sosialt fellesskap. Slik anerkjennelse styrker selvtilliten. Krenkelse i kjærlighetssfæren vil føre til, at individet mister både selvtillit og tillit til omverdenen. Konsekvensene kan føre til problematiske relasjoner til jevnaldrende og voksne, i form av resignasjon og tilbaketrekning (Beck, Engen, Østerud, Øzerk og Aasen, 2010, s. 18).

Krenkelse i denne sfære er kanskje ikke alltid like synlig og åpenbar. Det krever kanskje, at den enkelte er tro mot sin egen moralske sans. Det igjen fordrer et kyndig blikk slik, at vi blir i stand til å kjenne igjen et visst mønster i det som skjer. Noen ganger må vi stå litt stille for å komme der, slik jeg og mine informanter måtte da vi var i det. Andre ganger må vi gå ut av det, liksom skifte ståsted for å kunne se – slik barnet som har vært utsatt for gjentatte overgrep ofte, som ungdommer eller voksne, blir i stand til å se krenkelsen, det skjeve maktforholdet og lovbruddet i den forordning de ble ført inn i av overgriperen. Å bli ført inn i denne forordning er den sakte prosessen, som skjer mellom barn og voksne i en overgrepssituasjon. I utgangspunktet er det kanskje anerkjennelse i kjærlighetssfæren, som er spiren til slike overgrepsforordninger. Samtidig er det et skjevt forhold nettopp, fordi det er en forordning der utøveren, som har makt tar i bruk manipulering, og overfører skyld og ansvar til barnet. Anerkjennelsen som barnet får blir derfor en falsk anerkjennelse i det barnet i realiteten mister sin selvtillit og tillit til omverdenen, nettopp fordi forordningen er så sterk.

Selv husker jeg at jeg fikk en slik falsk anerkjennelse av Birte. Det var etter at jeg hadde levert, og fått en anstendig karakter på en eksamensoppgave. Kortet Birte ga var nydelig og velformulert, men innholdet opplevde jeg krenkende, fordi det var motstridende i forhold til den hun var og det hun sa i hverdagen. Jeg husker ennå at jeg hang kortet på korktavla og sa, at det skal henge der til spott og spe for Birte. Faktum er, at jeg fortsatt har det hengende. Innimellom minner det meg, om den forordning jeg var i, og den krenkelsen jeg opplevde.

Ifølge Freire har individet ingen bevissthet om seg selv, som undertrykt (Freire, 2003, s. 14), og merker antagelig ikke den forordning det er i. Det er antagelig det som gjør, at overgriperen kan holde fram overfor barnet. Ikke tilfeldig tror jeg, at det er det samme forordningsfenomenet som skjer i forholdet mellom en giftig ledelse og en ansatt, slik jeg blant annet var inne på tidligere, når informantene presenterte sine tankemessige forandringer. Freire sier, fenomenet kommer av, at de undertrykte føler *troskap* mot undertrykkeren (Ibid). Dette er muligens den lojaliteten, som min informant fikk pålegg om fra sin leder, og som et

par andre informanter, meg inkludert, moralsk sett følte oss forpliktet til å følge. I dag ser jeg at den lojaliteten kanskje var min *frykt for frihet*. Frihet ville krevd av meg, at jeg forkastet Birte og Sines forordning, og erstattet det med selvstendighet og ansvar (Freire, 2003, s. 15). Det var jeg ikke i stand til. Jeg trodde til et visst punkt, at jeg gjorde det, men gjorde det ikke. Ett eksempel på det er den dagen Birte møtte opp på mitt kontor og ba meg velge mellom å ta ut sykedag dagen derpå, eller å ikke si noe om henne og min personalsak på morgendagens fagdag. Jeg husker jeg forsøkte å ivareta min selvstendighet og mitt ansvar. Jeg sa jeg ikke kom til å lyve på meg sykdom, og kom til å møte opp, samt at hun ikke kunne bestemme hva jeg skulle si. I stedet tok hun en sterk styring over fagdagen, og satte sammen en gruppe der jeg ikke hadde tilhørighet, og hun deltok selv i gruppen slik, at hun kunne kontrollere meg. Dagen etter takket Birte meg for min *lydighet*.

Slik ble jeg stående i det Freire kaller den undertryktes tragiske dilemma der: *Valget står mellom å følge ordre eller å ha illusjoner av å handle fordi undertrykkeren handler. Det er valget mellom å tale ut eller være taus, kastrert i sin evne til å skape og gjenskape, i sin evne til å forandre tilværelsen (Ibid, s. 17).*

Resignasjon og tilbaketrekning ble mitt valg. Slik ble valget et resultat av en opplevelsen av å være offer for et diktatur på min egen arbeidsplass.

I denne krenkelsen forsvant min tillit, ikke bare til meg selv, men til verden rundt meg. Etter hvert ble jeg mistenksom overfor andres motiver. Jeg opplevde meg paranoid og trodde på ett tidspunkt at alle ville meg vondt. De jeg før stolte på var i ferd med å bli mine fiender. Det samme mønsteret forteller informantene om. Det at den ene informanten vil kontakte advokat hvis en tilsvarende situasjon skulle inntreffe gjør, blant annet, at jeg kan se det på denne måten.

#### *4.2.5.2 Den rettslige sfære*

Anerkjennelse i den rettslige sfæren innebærer, ifølge Taylor, å ha tilgang til samme rettigheter som alle andre i samfunnet (fellesskapet). Det er den høyeste form for selvrespekt. Krenkelse i denne sfæren innebærer tap av rettigheter, og gir en følelse av å bli betraktet som umoralsk og uansvarlig (Beck, Engen, Østerud, Øzerk og Aasen, 2010, s. 18). Freire ville antagelig sagt, at det handler om å ta i bruk en vitenskap og teknologi, for å redusere menneskene til ting (Freire, 2003, s. 111).

En av informantene forteller, at hun ble fratatt slike felles rettigheter. Hun ble utestengt fra sosiale arenaer gjennom manglende deltakelse på personalfester; *jeg bare visste ikke om det...*

sier hun. De andre hadde unnlatt å invitere henne. Det er et tydelig tegn. Det samme når de stopper å snakke når hun kommer inn i rommet. Å få munnkurv er også en tydelig form for krenkelse i den rettslige sfære. Å ikke få lov å lese sitt eget referat innebærer å bli utestengt fra sitt eget fellesskap. Det samme er det å få tilbakeholdt informasjon og bli utestengt fra møter, slik jeg erfarte på fagdagen. Det som skjedde da fylkestillsvalgte lot seg styre av den øvre ledelsen er også et eksempel på krenkelse i den rettslige sfære. Begge ble personer som ble redusert til en ting. Til og med den offentlige rollen ble redusert til et objekt, som ble og lot seg kontrollere.

Krenkelse i den rettslige sfære er kanskje den mest konkrete og synlige, både for den det gjelder og for de som står rundt. Kanskje, uansett hvem du er – offer eller tilskuer – vil du kunne oppleve krenkelse i den rettslige sfære.

I Auschwitz var jødene de største ofrene, utestengt fra alle rettigheter. Skulle de oppleve anerkjennelse måtte de velge å gå inn i leiren med selvrespekt for seg, sin familie og sin rase. En av mine informanter sa noe om dette. For å kunne kjenne på selvrespekt måtte hun stå i det, velge å være der til *galskapen var over, og deretter slutte*. Det viser kanskje hvor sterkt behovet for selvrespekt er, og hvor sterkt krenkelse i rettsfæren virker.

Sikkert var det, at krenkelsen ble synlig for noen av dem som stod rundt. I Auschwitz var røykskyen et sikkert tegn, men på grunn av et diktatur måtte de, enten velge å stå og se på, eller jobbe i det skjulte. Slik blir kanskje tilskuerne en del av krenkelsen i den rettsliges sfære. Det har kanskje to av mine informanter vist meg. En av dem når hun sier, at det var vanskelig for henne å stå og se på hennes kollegas personalsak. Den andre gjennom sin uttalelse slik: *Jeg har vært bekymret for dem hele tiden... de har hatt det ille.... de hadde det jo også følt, og det var så vanskelig å se på dem.*

En formant uttrykker maktesløshet gjennom opplevelse av manglende forståelse, økt forvirring og tvil knyttet til egen dømmekraft, samt frykt for hva som kan skje med henne selv og de andre på kontoret. Å stå på sidelinjen på denne måten handler om å ha blitt presset inn i en forordning, om å være en ting, og om å være underlagt et diktatur.

Å se, men ikke gjøre – bare stå og se på røykskyen, ikke stille spørsmål ved det, ikke handle, eller bevisst unnlate å skifte ståsted – det innebærer å være medvirkende til krenkelse i den rettsliges sfære, slik Birte, i mitt tilfelle så ut til å velge sin posisjon som medspiller. Samtidig var det ikke sikkert at hun så. Kanskje blikket hennes var dødt? Kanskje så hun ikke fordi hun ikke visste hva hun så etter, hverken hos seg selv eller verden? Eller var hun den passive



deltaker, som bevisst valgte å ikke handle etter sin moralske sans, eller medvirkningsplikt? Kanskje hun stod i en frykt for frihet – friheten til å gjøre seg sine egne erfaringer om meg, ta sine egne vurderinger, sette grenser for seg selv og ha *tillit til folket*, som Freire sier (Freire, 2003, s. 106). Kanskje Birte hadde fått de føringene, som min informant mente, at hennes nye leder hadde fått?

Hvis jeg ser det på denne måten, ser jeg et tap av retten til å bruke medvirkningsplikten inn i fellesskapet overfor en kollega, og et tap av retten til å bruke medvirkningsplikten inn i utøvelsen av et selvstendig lederskap. Vil ikke begge disse to ståstedene innebære en følelse av å ikke bli betraktet som en moralsk ansvarlig person?

Før jeg sier noe om den solidariske sfære vil jeg poengtere, at det å sammenligne den urett, som skjedde overfor jøder, som ble ført inn i Auschwitz og de, som lever under en dysfunksjonell ledelse er en urettferdig sammenligning. Det samme gjelder overfor dem, som stod og så på, og de som valgte å gjøre noe. I begge gruppene finnes det andre muligheter for de ansatte og deres kollegaer, enn det gjorde for jødene og de, som så på dem. Likevel er det de samme fenomenene som skjer, selv om jeg overordnet ser at styrken og konsekvensene er forskjellige.

#### *4.2.5.3 Den solidariske sfære*

Ifølge Taylor vil anerkjennelse i den solidariske sfæren gi opplevelse av, at ens egne prestasjoner og ferdigheter er verdifulle for samfunnet og, at en er et unikt medlem i dette sosiale fellesskapet. Anerkjennelse her er grunnlaget for selvverd. Krenkelse i denne sfære kommer til uttrykk gjennom opplevelse av, at ens evner og ressurser ikke blir anerkjent og verdsatt. Det innebærer nedverdiggelse, ydmykelse og marginalisering (Beck, Engen, Østerud, Øzerk og Aasen, 2010, s. 18).

Jeg har sett denne formen for krenkelse hos informantene. Jeg ser det når de formidlet hvordan de ikke var i stand til å gjøre jobben sin, og hvordan deres selvtillit gradvis ble snudd til å handle om manglende tro på egne evner og ressurser. Videre hvordan de ble stående utenfor et faglig fellesskap, ble ydmyket og gitt følelsen av å ikke bety noe. Konkret ble det synlig når informanten fortalte om innkallingen hun ikke torde sende uten lederens signatur. Tidligere, sier hun faktisk at hun var selvdreven og hadde veldig stor tro på det hun holdt på med. Alle opplever seg selv slik. Likevel kjenner de på redusert tillit til egen vurderingsevne, og redsel for å uttale seg, i frykt for å bli uthengt.

Selv kjente jeg på krenkelse i den solidariske sfære. Jeg merket det i blikket til Birte, i ordene hun sa, og måten de ble sagt på. Krenkelsen ble synligere, da hun kritiserte journalnotatene mine, beskrev mine samarbeidsvansker og manipulerte meg til å se annerledes på meg selv, overfor hvem jeg var og hva jeg betydde for mine kollegaer. Det var nedverdiggende, ydmykende og satte meg mentalt utenfor fellesskapet, og derfor også marginaliserende. Til slutt trodde jeg faktisk at mine kollegaer var mine fiender. Muligens fordi jeg ikke kjente mitt selvverd på dette punktet.

Krenkelse i den solidariske sfære synes relativt åpen og synlig, men ser ut til å kreve et fellesskap. Der en eller flere står samme, om å motvirke krenkelse i den solidariske sfære kan det hende, at den ikke gis grobunn for å slå rot. Hvis informantens min hadde rett om det oppdraget hennes leder hadde – da kan jeg si, at den grobunnen ikke fantes hos min tidligere leder. Hennes anerkjennelse ble gitt innenfor alle de tre sfærene. Kanskje hun, gjennom å motvirke krenkelse i de ulike sfære, valgte å bruke sin medvirkningsplikt inn i sin utøvelse av ledelse? Kanskje var det derfor jeg ikke visste det Sine påstod jeg burde vite, om min manglende samarbeidsevne?

I likhet med kjærlighetssfæren vil krenkelse i den solidariske sfære kanskje være mer skjult for andre, men i motsetning vil den være høyst åpenbar for den det gjelder. Min informant erfarte blant annet det, da hennes leder sa, at barneverntjenesten bestod av en rekke personer, som hadde store behov selv.

Hvis krenkelse i den solidariske sfære krever et fellesskap blir den avhengig av, at noen står sammen, og at det finnes en leder. Innenfor temaet giftig ledelse er det ofte lederen, men som jeg har fått presentert gjennom en av informantene mine kan det også være et kollegiale. Jeg ser det slik i det informantens poengterer, at ansvaret legges på lederen, fordi det er hennes mandat å ikke legge til rette for, eller å rydde av veien den krenkelsen som foregår. I denne uttalelsen kan jeg se hen til arbeidsmiljøloven, som påpeker det samme.

#### 4.2.5.4 Undertrykkelsens karakter

Når jeg leser Paulo Freire er det som om jeg fjerner et par *blinde flekker* fra mitt perspektiv. Det jeg plutselig ser er, at det kanskje ikke er meg og mine informanter, som alene har opplevd undertrykkelsen. Slik han presenterer den undertrykte går det fram, at det er den som ikke tar sin kamp opp for menneskehetens frihet, inkludert sin egen (Freire, 2003, s. 15-16). I mitt tilfelle kan dette handle om alle – fra mine kollegaer som valgte å være anonyme til representanten i fagforeningen, samarbeidspartnere og Birte, Sine og den øvrige ledelsen.

Heller ikke jeg greide å stå opp for andre i den undertrykkelsen jeg var i – for som Freire sier overtok vi, eller påførte, eller vi valgte å ikke kjempe, for å fjerne årsakene til falsk velgjørenhet (Freire, 2003, s. 13).

Som vi har sett er det vanskelig å skille den krenkelsen, som skjer i de ulike sfærer. De går ofte hånd i hanske og gjenspeiler et dynamisk forhold seg imellom. Den takken Birte ga meg etter, at hun hadde forsøkt å nekte meg frammøte på fagdagen er kanskje et greit eksempel på det. En krenkelse i kjærlighetsfæren både fordi jeg mistet deler av min selvtilitt og tillit til omverden. Jeg tok ikke kampen om selvstendighet og ansvar, men lot meg målbinde av den forordning jeg hadde godtatt. Gruppesammensetningen, som var en del av den forordning jeg godtok, forsterket min manglende tillit til omverdenen. Videre opplevde jeg krenkelse i den rettslige sfære, fordi jeg ble fratatt de samme rettighetene som resten av gruppen, og jeg fikk gjennom gruppesammensetningen kjenne, at jeg ble betraktet som en umoralsk uansvarlig person. Til slutt var takken nedverdiggende, ydmykende og marginaliserende. Slik ble takken også en krenkelse i den solidariske sfære.

Problemet med å skille de tre sfærene blir også synlig hos informantene. Et sentralt eksempel er når informanten forteller om *barnevernlederen som gikk rundt [...] og sa, at «barneverntjenesten er en gjeng med folk, som har store spesielle behov selv»*.

Spørsmålene er hvordan informantene kan utvikle selvtilitt til seg selv når hun oppfatter seg selv som et individ som ikke er verd noe? Hvordan kan hun utvikle tro på seg selv hvis de, som skal støtte henne ikke har tro på henne? Hvordan kan hun ha tillit til omverdenen og binde seg til andre hvis hun opplever seg krenket til sjelen? Er ikke dette det samme fenomenet, som tilknytningsteorien peker på, som grunnleggende, for ethvert barn, som skal vokse opp og få tillit til seg selv og kunne binde seg til andre mennesker, og bli en del av det samfunnsmessige fellesskapet? Da er krenkelse i de ulike sfærene til stede. I krenkelsen ligger det en mistillit til hennes evner og ressurser, og en manglende anerkjennelse og betydning. Det er å være utenfor samfunnet, eller ikke være en av dem, eller blant dem. Informanten avslutter med å si; *da husker jeg, at jeg følte meg veldig krenket*. For henne betydde det ikke noe hvilken kategori eller definisjon Taylor har gitt den. Det var følelsen av å være krenket, som var en del av den konsekvensen hun bar på. I dette ser jeg skam som et resultat av krenkelsen.

#### 4.2.6 Skam

Gjennom den krenkelsen jeg møtte bar jeg med meg skammen gjennom alle prosessene. Selv etter, at krenkelsen tok slutt har skammen ligget på overflaten på en slik måte, at jeg har kunnet hente den fram når som helst. Gjentatte ganger har tankene på krenkelsen ført til fysiske reaksjoner. Det har vært kvalme, rødming, kroppslig uro, tristhet, sinne og avsky. Jeg har uten å ville det, eller tenke over det, ristet på hodet for å forsøke å riste den av meg. Noen ganger har skammen blitt forsterket av å snakke om den, mens andre ganger har den avtatt. Disse reaksjonene sier meg hvordan jeg hele tiden bærer skammen med meg, og hvor dypt den egentlig sitter.

En gang i denne prosessen fikk jeg spørsmålet; *hva er skam for deg?* Det var et vanskelig spørsmål å få, og svaret jeg ga var høyst uklart. Ved å ha lest Brown sin bok *Uperfekt – våg å vise hvem du er*, kan jeg i dag si litt om hvorfor det ble slik. Hun sier, at skam er spesielt vanskelig å beskrive, fordi den hater å bli uttalt (Brown, 2014, s. 76). Den elsker altså taushet. Det samsvarer med Svein Øverland sin uttalelse der han sier, at ingen ønsker å tematisere skammen. Den holdes ofte skjult både av den som har den, og den som ser den (Øverland, 2006, s. 83). Det gir mening når skammen defineres som en allmenn, intens og smertelig følelse, eller opplevelse av å tro, at vi er mangelfulle, eller at vi ikke kjenner oss god nok, og at det fører til en følelse av å ikke fortjene kjærlighet og tilhørighet (Brown, 2014, s. 17, 70 og 74). Videre gjør Aristoteles skamfølelsen sosialt betinget, gjennom å vise at skamfølelse skyldes frykt for et dårlig rykte, som frykt for noe skremmende (Aristoteles, 2013, s. 119). Sett med disse øynene betyr det kanskje at skam alltid er et resultat av krenkelse, slik Taylor presenterer krenkelse i de ulike sfærene. På den måten internaliseres skammen, og dannes i menneskenes psyke, slik Enerstvedt har vist meg gjennom sin upubliserte artikkel (Enerstvedt, 2017).

Fordi følelsen av skam er et vanskelig tema å begrep-sette vil jeg forsøke å tilnærme meg den slik, at jeg likevel kan få og gi en dypere forståelse om dens virkning. Jeg vil forsøke å gjøre det gjennom å analysere og syntetisere skam ut fra det emosjonelle og det intellektuelle plan. Med andre ord vil jeg splitte opp tankene og følelsene, for så å sette dem sammen på nye måter (Enerstvedt, 2017, s. 14). Forhåpentligvis vil det føre meg videre. Enerstvedt har skrevet boken *Den intellektuelles dilemma* hvor begrepet *intellekt* oversettes til forstand, fornuft eller innsikt (Ibid s. 191). Videre har han i sin upubliserte artikkel sett på relasjonen mellom emosjoner og intellektet. I den skriver han, at vi mennesker har emosjonelle og intellektuelle fordommer, sympatier og antipatier hvor slike innstillinger kan være både

bevisste og ubevisste. Han er mest opptatt av de ubevisste innstillingene og *hvordan de dannes, hva de betyr for handling og virksomhet, og hvordan slike innstillinger endres og kan endres* (Enerstvedt, 2017, s. 18).

For meg har kanskje skammen vært en av disse ubevisste innstillingene i mitt liv. Jeg har bare ikke visst det, selv om jeg vet, at jeg har noe ubevisst i meg. I dag ser jeg, at det er først når jeg ser, at jeg ikke har sett det, at jeg blir klar over, at det har vært ubevisst i meg, men i det jeg ser det, endres det til noe bevisst i meg. Slik har veien til det bevisste gått gjennom en ubevisst internalisering, som startet allerede da jeg var barn. Fra den tid minnes jeg min selvproduserte skammekrok i en garderobeinnhegning i gangen. Dit gikk jeg iblant for å hente meg inn hvis skam-følelsen tok over. Jeg husker at mor kom etter, stoppet opp og sa: *Nei, står du her? – fortell hva som har skjedd!* Det var den fysiske omfavnelsen hun ga, trøsten i ordene, som bekreftet hennes forståelse, men som samtidig fikk meg til å kjenne, at skammen var viktig for å se hva mine handlinger hadde gjort mot andre, og som fikk meg til å se mulighetene som lå i en forsonende handling. Hun viste meg samtalens betydning, ga meg innsikt til ny forståelse slik, at jeg kunne møte skammen som en naturlig del av livet – alt dette gjorde at skammen ble redusert eller borte. Sammen med henne fikk jeg regulere meg, hente meg inn – følelsesmessig og intellektuelt – og bli klar til å gå videre.

Dette er, i praksis hvordan tanker og følelser blir plukket fra hverandre og satt sammen, hvordan det emosjonelle og det intellektuelle møtes, hvor det ubevisste kan bli bevisst og hvordan det, som har blitt bevisst kan hjelpe meg videre til å forstå på nytt.

I mitt møte med den virkelige skammen ble kanskje de der hjemme og bedriftshelsetjenesten den skammekroken, som tok imot meg, regulerte meg, og viste meg veien videre. Men frykten for et dårlig rykte begrenset meg likevel mer der hjemme. Fordommene mine stoppet meg, fordi jeg var redd for hva de ville tro om meg.

I møtet med mine informanter erfarte jeg et fellesskap i denne tanken. En av mine informanter sier det slik: *Jeg er usikker på hva det vil gjøre med hans syn på meg.* Det var mannen hun henviste til – kanskje ikke direkte hvilke rykte hun vil få hos ham, men muligens mer skremmende; en frykt for å oppleve redusert eller forandret kjærighet og tilhørighet i familien. Denne emosjonelle fordommen preget mitt liv i det jeg levde med en indre frykt for, at familiens bilde av meg skulle forandres. Jeg var redd for, at deres mønstre av hvem jeg er, hva jeg står for, hvordan jeg møter dem og andre, min kunnskap og forståelse, hva jeg sier til hvem og når, vår felles *familiegreier* – at det skulle bli en illusjon for dem. Sentralt i dette ble

spørsmålet; *hva tror de virkelig om meg? Selvefølgelig, når jeg snakket slik til dem, kunne jeg gjøre det overfor andre.*

Deretter møtte jeg meg selv i døren. Mine tanker, det intellektuelle, om dem som hadde gått før meg – de tankene ble gjeldene for dem jeg møtte i hverdagen – *det er sikkert noe i det, elefanten kommer aldri alene, de går i flokk – det betyr at vi har påvirket hverandre, så jeg er ikke bedre enn den ledelsen jeg forteller om.* På den måten klarte skammen å legge bånd på meg slik, at den kunne forbli taus.

Samtidig kjente jeg friheten ved å komme inn døra hos bedriftshelsetjenesten. Det var, som om jeg kunne snakke annerledes der. Jeg ble ikke møtt av henne med de samme følelsene, som jeg ble møtt med hjemme. Hjemme kom følelsene foran intellektet. Hos bedriftshelsetjenesten ble det motsatt. Hun tok liksom min mors rolle – løftet på stener, flyttet dem, beveget meg fram og tilbake, satte begreper på den skammen jeg kjente, og hva den gjorde med meg. Hun gjorde skammen mindre ved å vise meg de intellektuelle fordommene. For meg var det, blant annet, spørsmålene om jeg var blitt en trussel for min ledelse, hvordan jeg kunne skifte innstilling til Birte og Sine gjennom å se dem fra et annet perspektiv, og hvorfor samtalen måtte avsluttes, fordi det ikke fantes mandat. Jeg husker det gjorde godt å hente fram disse intellektuelle fordommene, når følelsene tok overhånd. Det å få se, at jeg ikke var svakere enn dem, men at deres rolle, som den som definerte problemet, var deres angrep og forsvar mot den trussel de kanskje opplevde – det gjorde at jeg kunne fortsette å gå inn døra på min arbeidsplass. Forstanden liksom viste meg hvem jeg var i dette, mens innsikten fordelte ansvaret. Slik kunne mine følelser og min intelligens bli min stillingtagen til verden (Enerstvedt, 2017, s. 20).

Virkingen av å gå sammen med bedriftshelsetjenesten var en redusert skam, i det en utenfra så og satte ord på hva jeg var utsatt for. Likevel hvis skammen skal slippe taket er det ifølge Brown avgjørende at vi snakker om den (Brown, 2014, s. 79-86). Det nytter ikke at en annen ser. Samtidig sa jeg innledningsvis om skammen, at den ble både forsterket og svekket ved at jeg snakket om den. De gangene jeg har kjent, at den har blitt forsterket har vært, hvis jeg snakket om den, samtidig som jeg har blitt konfrontert med mine uttalelser. Det har vekket et ubehag i meg, og gitt meg en ny følelse av krenkelse, som da har forsterket skammen.

Øverland kaller dette den lille skamsirkelen (Øverland, 2006, s. 76).

Er skam noe annet enn en ubevisst eller bevisst innstilling?

Brown kategoriserer skam som en ekte, fysisk og reell smerte. Hun sier det er en følge av sosial avvisning og manglende tilknytning, som hjernens kjemi reagerer på (Brown, 2014, s. 76). I denne sammenhengen viser hun til en undersøkelse i 2011, som ble iverksatt av National Institute of Mental Health og National Institute of Drug Abuse. Den viser, at hjernen reagerer nøyaktig likt på fysisk smerte, som ved følelsen av sterk sosial avvisning (Ibid). Videre vet vi, i dag, mye om hvor viktig sosial kontakt har for utvikling, trivsel og helse. Tidlig viste Maslow oss det gjennom behovspyramiden der sosiale behov, som aksept, status, vennskap og kontakt var sentrale, etter grunnleggende og fysiologiske behov (Halse (1993) og Evenshaug & Hallen (1993)). Senere har denne kunnskapen blitt videreutviklet, og gitt videre forståelse gjennom Bowlby sin forskning knyttet til tilknytningsteori, som igjen har hatt stor betydning for dagens forståelse av hele menneskets utvikling, trivsel og helse, fra svangerskap til død (Brodén (2004), Smith (2002) og Killén (2000)). I dag knyttes også hjerneforskning og traumeforskning opp til tilknytning (Killén, 2000, s. 51).

Slik jeg forstår disse teoriene vil måten vi møter og håndterer livet, eller her; skammen, avhenge av den oppvekst vi har hatt – hvor robuste vi er, hvilken grunnleggende trygghet vi har, eller ikke har, og hvilke erfaringer vi har pådratt oss senere i livet. Det betyr, at hvis vi ikke har blitt møtt som barn på en tilsvarende måte som jeg har beskrevet over, og på den måten blitt hjulpet til å debattere skammen og livet, eller erfart ydmykelse og grusomheter, vil vi ha større problemer med å møte skammen, enn dersom vi er *fri* fra slike erfaringer. Det er på en måte risikofaktorene knyttet opp mot skamreaksjonen, som sier noe om hvordan vi klarer å møte skammen og dens smerte. Slik kan jeg se at samtalene jeg hadde med min mor, de ble min beskyttelsesfaktor, som en innstilling til hvordan jeg kan møte skammen, og andre bevisste og ubevisste følelser og tanker.

Likevel tror jeg ikke det er mulig å si, at jeg kjente på en mindre skam-smerte enn mine informanter, eller motsatt. Den som kjenner seg skamfull er den, som alene kan gradere skam-smerten, men da kun sin egen skam-smerte. Selv kjente jeg for eksempel en annen intensitet og styrke (smerte) i den skammen jeg følte, da jeg presenterte på planleggingsdagen hva jeg var utsatt for dagen før, enn jeg gjorde, da Birte forbød meg å uttale meg på fagdagen, noen måneder senere. Jeg kan ikke påstå, at informantene ville kjent det på samme måte. For meg var skam-smerten sterkere, når den hadde satt seg og slått rot. For to av informantene ser skam-smerten ut til å ha vært smertelig allerede fra første stund. Likevel er det ikke sikkert at den var det, men det ser slik ut for meg.

Om skamfølelsen sier Øverland, at den er så sterk at den kan overskygge alle andre følelser i intensitet, og den kan hindre ethvert forsøk på kontakt (Øverland, 2006, s. 81). Det er relativt skremmende ord, når vi vet og har erkjent hvor viktig kontakt er for menneskehetens overlevelse. Samtidig er det ikke vanskelig å kjenne seg igjen i Øverland sin beskrivelse av hva skamfølelsen gjør med et menneske. Jeg var der selv.

Veien til sosial isolasjon var relativ kort. Kombinert med fysisk smerte og psykisk utmattelse ble det vanskelig å skyve følelsene til side, og hente fram den intellektuelle antipatien mot skammen, som kunne hindre meg i å isolere meg. Til slutt var det som om livet mitt var en eneste stor skamplett. Alt jeg foretok meg ble ubevisst gjort for å hindre kontakt. Det artet seg slik at jeg ikke var i stand til å intellektualisere skammen. I praksis, i møter med andre var jeg hele tiden på overflaten når vi snakket sammen. Jeg kunne innrømme, at jeg var sliten og trett, men overfor de fleste brukte jeg vikarierende forklaringer. Frykten for å bli sett på som annerledes enn tidligere, for å vise meg svak, for å bli gjenkjent, og avvist, eller frykten for å ikke bli forstått og tatt på alvor, den overskygget alt.

Motsatt ser jeg, i dag, at de rundt meg var bekymret for meg og forsøkte å gå inn i hva som plaget meg, men at min avvisning stoppet dem. Min sperre mot å beskrive mine mest personlige forhold vokste (Ibid, s. 125). Slik gir det også mening at både den som kjenner, og den som ser skammen forsøker å unngå den. Det var klart medvirkende til at temaet kunne forbli taust.

Jeg visste det da, men ser det tydeligere i dag, at dette var noe av årsaken til, at jeg ventet en hel uke med å fortelle erfaringen til min nye ferievenninne. Jeg måtte bli trygg på, at hun tok imot budskapet mitt. Jeg kunne liksom ikke risikere å bli avvist i min tillit til henne. Det som stod på spill var vennskapet og relasjonen, opplevelsen av å være normal, og opplevelsen av å være meg selv, uten skamfølelse.

For meg var det nok følelsene, som hele tiden avgjorde hvem jeg snakket med. Traff jeg noen jeg, der og da, opplevde som usympatiske eller inkompetente, kunne jeg ikke betro meg, uavhengig av hvem de var (Ibid). Jeg måtte ta stemningen i betraktning, og jeg måtte vurdere hvilken dag jeg hadde, og hvilken dag mottakeren hadde.

#### *4.2.6.1 Skammens intensitet*

Jeg mener å se en grunnleggende skamfølelse også hos mine informanter. En av dem stod i krenkelsen i over to år, og slik jeg ser det kjente hun på skammen i hele perioden.



Informanten forteller, at hun ikke fortalte til sin egen mor hvordan hun hadde det på jobb, og moren stilte heller ikke spørsmål ved hvordan hun trivdes på jobb. De eneste som visste noe var hennes søster og mann. Men selv mannen visste ikke alt.

Mine antagelser om årsak, er her knyttet til det ubehaget skamfølelsen fører med seg. Det er rett og slett smertelig å se skammen hos sitt eget voksne barn, eller en du er glad i. Samtidig er det smertelig å vise den overfor dem vi elsker – enten det er mor, barn eller partner.

Slik ser vi i praksis, at smerten i skammen blir fysisk. Den vekker avsky, kvalme og angst. Den har en intensitet og styrke, som gjør det vanskelig å legge følelsene til side, til fordel for intellektet, og produktive handlinger. Eksemplet som best belyser dette er kanskje ønsket om selvmord, som jeg har referert tidligere. Eva Lundgren beskriver også denne form for skam i sin bok *Livsarven*. Hun skriver: *Når nøden var som størst, var jeg en kropp full av selvforakt som lurte på om jeg holdt på å bli gal, jeg kunne forstå at det var mulig å skamme seg til døde, og jeg ville helst forsvinne fra jordens overflate, bli helt borte* (Lundgren, 2018, s. 26).

Videre kan skammen vise seg angst- og traumereaksjoner. En av informantene forteller: *Jeg kjente på angst.. enorm angst.... Jeg mistet jo helt fotfestet.... Jeg gikk inn i en krise... det er jo et traume, og det er jo det jeg kjenner*. Her tas vi inn i skammens smerte, intensitet og styrke.

Som Aristoteles viste meg, blir det tydelig at skammen er sosialt betinget. Det er antagelig derfor den streber etter taushet. En av informantene forteller:

*Når jeg hadde sagt opp, så gikk det lang tid før jeg sa det til venner... altså... jeg måtte manne meg opp for å fortelle... for de visste at dette var drømmejobben, de visste at dette var noe jeg... det var dette jeg ville! Så når jeg da skulle si at «ja, jeg har sagt opp i X». Da visste jeg at det måtte komme en forklaring etterpå... men det er fortsatt folk nå som tror at jeg jobber i X.... for det har liksom ikke vært kringkastet at jeg har sagt opp... for jeg syntes det var så trist at jeg måtte si opp.*

Jeg tolker begrepet *trist*, som skamfullt. Jeg tillater meg en slik tolkning fordi det på den måten kan være lettere å oppdage den smerten som ligger i skamfølelsen. Det var gjennom å sette ord på, omformulere og konkretisere at skammen kunne møte meg følelsesmessige og intellektuelt. Her fikk jeg også se hvordan skammen hadde blitt en visshet i mitt voksne liv.

I det videre vil jeg si noe om den avmakten krenkelse og skam førte til, og hvilken makt som lå bak.

#### **4.2.7 Makt**

Sammen med begrepene krenkelse og skam var avmakt et begrep som tidlig plasserte seg inn i erfaringene mine. Fordi avmakt er et motstykke til makt vil jeg her se litt på innholdet i maktbegrepet, før jeg senere sier noe om avmakten.

Maktbegrepet introduseres gjennom Paul Otto Brunstad. Han presiserer, at makt er når den ene personen har noe den andre er avhengig av, og den andre ikke har umiddelbar tilgang til det. Videre ligger makten i det, at den som har noe den andre ikke har, han kan definere reglene, eller kriteriene, for hvordan verdien, eller godet skal distribueres eller fordeles (Brunstad, 2009, s. 130).

Ser jeg på Brunstad sin definisjon bestod min avhengighet i, at Birte, Sine og den øvrige ledelsen kjente til mine menneskelige og faglige kvalifikasjoner. Jeg hadde bare tilgang til det gjennom deres verdsettelse, som pålitelig ansatt med nødvendig barnevernfaglig kunnskap, praksis og erfaring. Videre var min tilgang til deres goder henlagt til deres anerkjennelse av meg som person.

Ledelsens makt lå i retten til å definere hvem jeg var, hva jeg var god for, hva jeg hadde gjort og ikke gjort, og hva jeg trengte osv. Plassert i denne posisjonen vokste min avmakt gjennom deres fordeling av godene, eller rettere begrensede goder. Det betydde likevel ikke, at jeg alltid var henlagt til undertrykkelsen, og stod uten makt.

Makt kan også være av det gode. Det gjør at jeg heller vil se nevnte definisjoner som en del av et maktmisbruk.

##### *4.2.7.1 God bruk av makt*

Isdal sier at det eneste maktforholdet mellom mennesker som kan tenkes å være naturlig og riktig, er forholdet mellom foreldre og barn, fordi dette forholdet har utvikling og løsrivelse som mål (Isdal, 2018, s. 108). Slik jeg ser det er det vanskelig å være udelt enig med ham i dette. Anton Hoëm sier for eksempel, at det er den samme psykologiske strukturen og de samme psykologiske prosessene, som skjer i et individs ulike sosialiseringprosesser, uavhengig av om individet er 3, 30 eller 60 år, men de framstår med forskjellig identitet (Hoëm, 1978, s. 168-169). Slik jeg forstår Hoëm, vil da fenomenet makt ha relativt like psykologiske strukturer og prosesser, uavhengig av alder, men makten viser seg i forskjellig

karakter, eller identitet for en 3-åring, enn overfor en 60-åring. Jeg forstår det slik, at dette handler om alder og modenhet, og hvilke kontekst fenomenet er satt inn i.

Løsrivelse i barn-foreldreskap, jamfør Isdal sin uttalelse, handler om å gjøre barnet selvstendig slik, at det blir i stand til å klare seg selv som voksen. Jeg tror ikke det er så store motsetninger i Isdal og Hoëm sine utsagn.

Satt inn i arbeidslivet tror jeg god maktbruk kan ses som en del av en løsrivelsesprosess, der Hoëm sitt poeng gir rom for å se ledelsens mulighet for å bruke makt som løsrivelsesprosess, der selvstendighet hos de ansatte framheves framfor underdanighet. Å se på arbeidsledelse og styringsmakt, som hjelp til selvstendigjøring, eller løsrivelse kan bidra til å gi større grobunn for utvikling og forandring – eller Hoëm ville muligens sagt sosialisering inn i arbeidslivet. En slik sosialisering kunne vært en løsrivelse, ikke bare for meg og informantene mine, men også for dem som forvalter makten. Til det trenger ledelsen noen de kan sparres av, en slags forelder som oppdrar gjennom veiledning. For ledelsen kunne det i mitt tilfelle handlet om hjelp til å løsrivelse seg fra å underkaste seg noe så uklart om en informasjon de ikke visste hva inneholdt, fordi den kom fra via-via. Videre, hvis Birte og Sine hadde stolt på sine egne erfaringer ville det kan hende være en løsrivelse fra de forventningene som eventuelt kom ovenfra eller utenfra, som det ikke fantes eksempler på.

Hvis dette hadde vært virkeligheten tror jeg barneverntjenesten ville unngått skandaløse avisoverskrifter, og mange flere barn og familier hadde fått den hjelpen de hadde krav på fra barneverntjenesten. På sikt kunne bruk av demokratisk makt hatt løsrivelse som mål, spesielt i et opplæringsøyemed. Jeg tror det ville styrket barneverntjenesten innad, slik at vi også kunne stått styrket og samlet utad. Sammen kunne alle, på hvert sitt vis, fått hjelp til å stå på egne ben, slik barna støttes gjennom oppveksten med mål, om å klare seg selv som voksne. Fra mitt perspektiv skjedde det motsatte – en omvendt løsrivelse hvor selvstendighet ble revet fra oss og erstattet med usikkerhet, underdanighet og undertrykkelse.

Sett fra Birte og Sine sitt ståsted ville det kanskje sett annerledes ut. Kanskje de ville opplevd den krenkelsen jeg bar på, hvis de skulle måtte forholde seg til makt som et middel til utvikling og løsrivelse. Det kunne vært slik, hvis den øvre ledelsen hadde lyttet til mitt behov for tre-part-samtale med bedriftshelsetjenesten. Det kan være Birte og Sine ville opplevd fravær av støtten, og at støtten kun var rettet mot meg, slik jeg opplevde det overfor dem. På den måten kunne de opplevd å være plassert inn i den forordning, som jeg var en del av. De ville, kan hende, opplevd fordelingen av goder urettferdig, fordi de ble utestengt fra en

forståelse, eller et fellesskap, og slik opplevd krenkelse i de ulike sfærene. Samtidig vil god bruk av makt også bidra til, at alle er tatt inn i demokratiet, der det spilles på medinnflytelse, som også er en viktig forutsetning for effektivitet (Isdal, 2018, s. 108), noe kommunen også ville tjent på. Det kunne skjedd ved, at den øvre ledelsen la til rette for, at alle fikk uttale seg, komme med forslag, og sørget for enighet i punktene, slik at det ble en ramme rundt det samarbeidet vi skulle inngå i. Det motsatte av demokrati er når Birte kommer inn, og sier at jeg ikke får lov å uttale meg om mitt opplevde arbeidsmiljø, helt uavhengig av om hun var en del av det eller ikke.

Å bruke makt på en god måte handler også om å ta ansvar. Robert Mood sier i sin bok *Ansvar*, at det som mest bidrar til respekt er ledelsens evne til å lytte uten å frasi seg ansvar (Mood, 2017, s. 231). På samme vis, som makt kan ha flere sider ved seg kan også respekt ha det. Respekt kan være en del av en forordning, og dermed av det vonde. Respekt, slik Mood presenterer den, handler om gjensidig trygghet, tillit og styrking av gjennomføringsevne (Ibid). Det gjør respekten til en plattform for utvikling og løsrivelse. Slik blir også gjensidig respekt en del av utøvelse av god maktbruk.

#### *4.2.7.2 Psykisk og latent makt, eller vold*

Nært opp til makt ligger også vold, der vold forsås som makt-handlinger (Isdal, 2018, s. 105).

Isdal sier det er viktig å bruke riktige begrep på volden, for ikke å nøytralisere den, eller redusere det ubehaget den voldsutsatte kjenner på (Isdal, 2018, s. 37 og 70). Det gjør, at jeg herfra velger å trekke inn voldsbegrepet som en del av den krenkelsen mine informanter og meg ble utsatt for.

Hvis makt er en del av voldsbegrepet, eller handlingene, slik Isdal presiserer, kan det være hensiktsmessig å se på deler av dette begrepet. Han deler vold inn i 5 voldsformer (Isdal, 2018, s. 41). Sett i dette bildet ser jeg, at den volden jeg og mine informanter, først og fremst, har vært utsatt for er psykisk- og latent vold. Det handler således i liten grad om materiell, fysisk eller seksuell vold, som er de andre tre formene for vold (ibid).

Isdal definerer psykisk og latent vold slik:

*Psykisk vold er alle måter å skade, skremme eller krenke på som ikke er direkte fysiske av natur, eller måter å styre eller dominere andre på ved hjelp av en bakenforliggende makt eller trussel.*

*Latent vold er vold som virker bare i kraft av sin mulighet.*

(Isdal, 2018, s. 51 og 68).

Den psykiske volden rommer direkte og indirekte trussel, degraderende og ydmykende atferd, kontroll, utagerende sjalusi, isolering og emosjonell vold. Felles er innholdet av vold, utøvd i nære relasjoner, som skaper avstand og ødelegger for kjærligheten (Isdal, 2018, s. 51-59).

*Latent vold* oppfatter jeg er vissheten om at volden kommer, men uvissheten om når og hvordan. Det handler om å vite at, men ikke når. Det latente i volden blir maktmidlet, og dermed en trussel i seg selv. Slik ser psykisk og latent vold ut til å være avhengig av hverandre, eller kanskje rettere, at de ikke utelukker hverandre, men ofte opererer sammen. Isdal sier forresten, at alle former for vold ofte har elementer av andre voldsformer i seg, slik at latent vold ofte opererer sammen med en, eller flere andre former for vold (Ibid, s. 41). Det blir synlig når barnet utsettes for seksuelt overgrep og vet, at det vil gjenta seg, men ikke vet når. For barnet er det stemningen, de konkrete ordene før, eller de kroppslige signalene, som blir tegnet på at overgrepet er i anmarsj – og repetisjonen i handlingene gjør volden latent. Det spesielle er kanskje, at de som er rundt barnet ikke kan se hva som er i ferd med å skje. Det er kun barnet selv som ser det.

Jeg kjente ofte på dobbeltheten der begge disse voldsformerne opptrådte sammen. Det var en psykisk smerte, og kanskje vold mot sinnet å gå hjem og vente på repetisjonen i det jeg var utsatt for. I fortsettelsen henter jeg fram eksempler fra mine egne, og informantenes erfaringer for å eksemplifisere noen av de psykisk-vold-kategoriene som Isdal har vist meg.

Først bringer jeg fram Birte sine tre ord; *jeg forstår ikke*. Ordene er ganske uskyldige, men samtidig både krenkende, skremmende og truende, hvis de settes inn i den rette konteksten (Ibid, s. 53). På grunn av sammenhengen ble ordene en *indirekte trussel* i form av diffus ytring, kroppsspråk, stemmebruk og blikk. Jeg ser dette fordi Birte tilføyde superlativene sine. Den påfølgende setningen om, at jeg var klientorientert, tydelig, faglig osv. ville sett annerledes ut dersom hun ikke hadde sagt de tre ordene først, og hvis konteksten hadde vært annerledes. Sammen med stemningen lå trusselen i formuleringen, som på et senere tidspunkt framstod, som en del av den latente volden. Jeg så det ikke da, men det skapte likevel konturene av et mønster, som gjorde, at jeg begynte å *se etter*. Nå ser jeg det fordi mønsteret er ferdigstilt. Samtidig ante jeg, at jeg ville bli utsatt for ett eller annet den dagen jeg trosset trussel, og møtte opp på fagdagen.

*Volden vil fortone seg forskjellig avhengig av hvilket perspektiv man ser det fra* (Ibid, s. 136).

Ser jeg det fra Birte sitt ståsted tror jeg ikke hun hadde bevissthet om, at ordene ble en indirekte trussel som skulle utvikle seg til en latent vold. I hennes bevissthet lå det kanskje en

tilfredshet over det hun så, slik at hun kunne formidle superlativene sine. Sett fra et annet perspektiv; hvis andre hadde pålagt henne å foreta seg noe, slik informanten opplevde med sin kollega, da kan det hende hun var skremt fordi hun måtte handle på tvers av sine egne vurderinger. Kanskje var hun rådvill, kjente på skam og var usikker på hvordan hun best kunne bruke sin formelle makt.

Videre, hvis jeg ser lenger ut, tror jeg ikke en uforstående, en tredjepart, ville tolket ordene, og heller ikke kroppsspråket til Birte, som en del av en truende eller latent vold. I dette perspektivet blir det derfor klart at indirekte trusler og latent vold bare kan defineres av den som den rettes mot. Samtidig kan den være vanskelig å oppdage, og definere også for den som den rettes mot, nettopp fordi den blir diffus.

Den psykiske volden, men også det latente, kan vise seg som *direkte trusler*. Slik blir den voldsformen mer åpen og tydelig for den utsatte, men også for en tredjepart.

To av mine informanter forteller tydelig om direkte trusler, og innholdet gir en anelse om at de gjentar seg. Isdal stadfester egentlig den gjetningen. Han sier, at når volden først har blitt utøvd, særlig på gruppenivå, vil veien være kortere til neste voldshandling (Isdal, 2018, s. 136). Det igjen betyr, at den volden som utspiller seg i et felleskap av flere ledere, slik jeg opplevde, ofte er mer repeterende og latent, ikke bare for meg, men også for personalgruppen, enn den volden som utøves på individnivå. De tre informantene som forteller at de ble neste personalsak bekrefter kanskje dette fenomenet. Der ser den direkte trusselen ut til å ha utspilt seg på gruppenivå, i en eller annen variant. To av dem ved, at en kollega gikk foran og de kom etter, den tredje ved at volden var fordelt ut på flere ansatte samtidig.

Jeg vil hente fram et par eksempler fra mine informanter, som viser hvordan den direkte trusselen viste seg for dem. De forteller:

*Jeg fikk beskyldninger over at jeg for eksempel hadde høyt fravær.... Jeg ble jo kalt inn på teppet fordi vi hadde noen fristoverskridelser... og jeg fikk advarsel... skriftlig advarsel.*

*Jeg ble til slutt kalt inn til ledelsen på et møte med tema: «Din manglende tillit til nærmeste leder».*

Selv ble jeg, blant annet, utsatt for direkte trusler, da jeg ble introdusert for samtalene ved bedriftshelsetjenesten. Da jeg uttrykte, at jeg ikke så det samme behovet fikk jeg beskjed om,

at jeg ikke kunne velge det bort, fordi de, da *vurderte meg som uvillig til å jobbe med, og endre på egen samarbeidsprofil.*

*Isolasjon* er et klassisk eksempel på psykisk vold. Det er en form for frihetsberøvelse, og kommer oftest til syne som typiske trekk ved familievold og overgrep (Isdal, 2018, s. 63). Slik blir det synlig, at det er en voldsform, som finner sted i nære relasjoner slik vi ofte ser i relasjonene i arbeidslivet.

Den første direkte trusselen jeg stod overfor var nettopp isolering gjennom, at jeg og mine kollegaer ikke fikk lov å snakke sammen på planleggingsdagen. Jeg antar også, at Birte sin hensikt var isolasjon den dagen hun forsøkte å nekte meg tilstedeværelse på fagdagen. Isolering på arbeidsplassen kan også handle om å ikke få tilgang til informasjon. Likeså å bli fysisk forflyttet til et kontor utenfor fellesskapet, eller å utestenges fra kollegafest, slik en av informantene erfarte. Hun forteller også at hun ikke ble inkludert i sentrale og viktige arbeidsoppgaver på jobben. Om dette sier hun: *Jeg følte meg som et veheng... for jeg fikk aldri gjøre noe....* En annen fikk ikke lov å spise med sine kollegaer den perioden hun var sykemeldt. Hun forteller: *Jeg pleide å spise sammen med de på avdelingen.... og jeg fikk altså forbud om å gå og snakke sammen... jeg fikk ikke lov å treffe dem.*

Jeg tolker isolasjon som en del av *degradering og ydmykende atferd*. Isdal sier det er all atferd som er ment å såre eller krenke en annen person psykisk. Den rammer sjelen, eller ens verdighet (Ibid, s. 54-55), slik også krenkelse i kjærlighetssfæren og den solidariske sfæren gjør.

Isdal beskriver også blikk som psykisk vold. Sammen med ytringer karakteriseres det, som en *indirekte trussel* (Ibid, s. 52-54). Selv husker jeg blikket til Birte på fagdagen, hvordan jeg ble, og lot meg styre og kontrollere gjennom Birte sitt nærvær, gjennom hennes bevegelser rundt i rommet, hvor stilte seg bak meg, sto i en posisjon der blikkene våre møtes, men også hvordan hun der utfordret meg til å mene noe offentlig, for etterpå å fnyse og le av meg, og vanære mine forslag, holdninger og meninger. Denne formen for psykisk vold kan kanskje ses som degraderende og ydmykende atferd, men også en form for *kontroll* (Ibid, s. 55-59).

Eksempler fra informantenes erfaringer av degraderende og ydmykende atferd blir synlige i følgende punkteringer:

- Når informanten forteller om lederens videreformidling av barnevernansatte, som er en gjeng med store problemer selv.

- Informanten som blir innkalt til møte fordi ledelsen har definert henne gjennom manglende tillit til lederen.
- Informanten som får beskjed om at hun ikke kan brukes som ringevikar, fordi hun vurderes til ikke å være kompetent nok.
- Informanten som fikk spørsmål om å snakke med bedriftshelsetjenesten, og i det henvisningen var klar fikk hun en kopi av brevet der det stod, at hun skulle undersøkes for en psykisk lidelse.

Det er interessant å se hva som sies om motivet bak degradering eller ydmykelse. Isdal sier søkelyset ikke rettes på mottakerens egenskaper, men på avsenderens, fordi svaret på hva som er degraderende og ydmykende atferd gis ved å spørre hva, som ville rammet, eller krenket oss selv, hva som ville gjort mest psykisk vondt for utøveren (Isdal, 2018, s. 54). Hvis det er slik kan det bety, at dette som lederne har utsatt informantene for, det samsvarer med ledernes, eller undertrykkerens mest sårbare punkter. Sett på denne måten vil det være en ydmykelse, for den lederen som ville ha en *undersøkelse av den ansattes psykiske tilstand*, å få stilt en psykiatrisk diagnose på seg selv. I henne ser jeg en leder med store fordommer knyttet til personer som ikke er lik henne selv, og hennes mentale og psykiske robusthet. Det samme ser jeg tendenser til der *barnevernansatte var en gjeng med store problemer*, men kanskje da i retning av et udekket behov for å oppleve anerkjennelse i de ulike kjærlighetssfærene. Noen har også behov for å demonstrere makt slik definisjonene over viser, og slik eksemplet om henne som *ikke fikk stille som ekstravikar*.

Sett fra en annen synsvinkel, kan disse måtene å utøve psykisk vold på også handle, om den trusselen lederen opplever gjennom å se sine ansatte, som mer kompetente enn seg selv. Sett med Enerstvedt sine øyne ville han muligens stilt spørsmål ved, om det er bevisste eller ubevisste tanker, holdninger og handlinger. Slik jeg forstår, kan han på den ene siden konkludere med, at det er en ubevisst innstilling i det han mener all læring har sitt psykiske grunnlag i innstillinger (Enerstvedt, 2017, s. 18). Her forstått, at den psykiske volden jeg har hentet fram, viser en grunnleggende ubevisst psykisk innstilling til hvem lederen tror hun er, og hvem hun mener hennes ansatte er, eller skal oppfattes å være. Men også hvordan hun ser på sin formelle makt, som leder. Jeg synes å se Isdal snakke om den samme ubevisste læringen. Han viser det i form av hvem voldsutøveren er, og hans uttrykk *vold avler vold* (Isdal, 2018, s. 136). Det handler om hvilke tidlige erfaringer vi har knyttet til andres makt, og egen avmakt. Isdal gir et klassisk eksempel på det; barnet, som har vokst opp med autoritære foreldre, og følt seg liten, utrygg og hjelpeløs. Senere kan slike erfaringer være nært knyttet til tidligere avmakterfaringer, og føre til voldshandlinger, der vold blir en reaksjon på avmakt



(Isdal 2018, s. 105, 113, 152). Jeg tror dette er et godt eksempel på det Enerstvedt kaller ubevisst innstilling eller læring.

På den andre siden ser jeg ikke bort fra, at det delvis kan være en bevisst handling eller innstilling i det voldsutøveren (lederen) frykter for sin egen frykt, der vold forstås, som et angrep med oppmerksomheten rettet mot målobjektet (Ibid, s. 150). Det kan imidlertid hende fokuset ligger på opplevelsen av selv å være krenket, og på det å skade eller krenke den andre (ibid). Dette kan være det bevisste. Samtidig foregår kanskje en ubevisst innstilling i utøveren selv, der hun ubevisst er innstilt mot et *her og nå* på bekostning av tanker om framtid, og videre konsekvenser (ibid). For å tørre å angripe gjør utøveren seg insensitiv for ytre signaler, men opplevelsen av selv å være krenket kan også gjøre henne insensitiv overfor egne signaler (ibid). Dette vil da utelukke en bevissthet, om hva hun gjør. Slik blir kanskje volden, som utøves latent for voldsutøveren i det hun vet, at hun vil utøve en form for trusler, krenkelse, trakassering, degradering osv., men hun vet ikke i hvilken situasjon, og når det vil skje. Slik ser vi vekselvirkningen av de ubevisste og bevisste innstillingene i de handlingene, eller angrepene, som utspiller seg.

#### **4.2.8 Avmakt**

*Avmakt er en tilstand knyttet til faktiske, biologiske, opplevelsesmessige eller følelsesmessige forhold som karakteriseres ved at behov, målsettinger eller forventninger ikke oppfylles, ved at en hindres i å gjøre noe en vil, eller ved at en opplever sitt liv eller sin integritet truet eller angrepet.*

(Isdal, 2018, s. 109).

Min avmakt oppstod gjennom erfaringen av å være i en forordning. Påført makt, eller psykisk vold gjorde meg ute av stand til å handle konstruktivt. Det jeg forsøkte å gjøre medførte nye voldshandlinger. Langt på vei forsøkte jeg å tilpasse og underkaste meg de forventningene jeg ble møtt med (Ibid s. 107). Slik ble følelsen av avmakt en realitet, i det jeg ubevisst ble ute av stand til å tenke, handle eller ville. Samtidig var det kanskje en bevisst innstilling i forsøk på å overleve, og komme videre, men likevel fanget i avmakten.

Trusselen, eller angrepet, lå i min opplevelse av å ikke være i stand til å komme ut av situasjonen. Denne erfaringen gir mening når Isdal setter begrep på hvordan avmakt kan forstås, som en *mangel på noe* (Isdal, s. 109). Jeg vil i det videre bruke noen av disse begrepene, for å se, om jeg kan kjenne igjen min og informanters avmakt, som et resultat av en mangel. Det jeg allerede ser er, at disse manglene i stor grad samsvarer med den

syntetiseringen jeg tidligere foretok meg i gjennomgangen av erfaringer knyttet til begrepet psykisk vold.

Avmakt kan vise seg i form av manglende kontroll. Vi ser de da informanten begynte å sette lederens navn på alle brev. Videre kan det informanten gjør være avmakt, for å beskytte seg selv og skape trygghet, som hun selv sa. Samtidig kan det være et resultat av å oppleve seg *forfulgt, sett i kortene og mistenkeliggjort*. En annen informant opplevde at lederen stadig kom med nye argumenter. For henne var antagelig avmakten et resultat av *mangel på forutsigbarhet og kontroll*. En tredje informant opplevde lederens *organiserte baksnakking*. Her viste avmakten seg, som mangel på innflytelse og påvirkningsmuligheter. Resultatet var lagt før hun kom til ordet, og dermed viste også avmakten seg i *mangel på å bli sett, hørt og forstått*. Alle informantene opplevde personlige endringer i forhold til faglig fungering. Det kan blant annet handle om *mangel på trygghet, innflytelse og anerkjennelse*.

En annen måte å oppleve avmakt på er slik en av informantene gir meg den: *Hvis bare jeg traff de på avdelingen kunne jeg ikke få sove om natten, for da var jeg på sporet igjen... da rullet det, da var jeg i det....*

Dette er deler av den avmakten som viser seg i fysiske forhold, som setter begrensninger for vår handlekraft (Isdal, 2018, s. 110). Kanskje vil denne formen for avmakt også være et resultat av latent vold. For informanten var det en påminner om krenkelsen, eller volden, der skammen synes forsterket, og ga henne en opplevelse av mangel på forutsigbarhet, oversikt og kontroll, som viste seg i søvnløse netter. Hennes bevissthet, om det som skjedde, viser meg mønsteret, som trådte fram i hverdagen hennes, gjennom at fenomenet gjentok seg. Hennes handlekraft ble begrenset gjennom mangel på søvn, uklare og forvirrede tanker, handlingslammelse, utrygghet ved å treffe kollegaene osv.

Noen vil kanskje si at dette er erfaringer som karakteriseres som allmenne i den forstand, at de, mer eller mindre, er tilstede i alles generelle hverdag. Noen hevder kanskje, at vi ikke kan gå gjennom livet uten å ha kjent på avmakt gjennom små, og plutselige hendelser, som skaper uforutsigbarhet og kanskje utrygghet. Det er kanskje noe sant i det, at det er den delen av avmakten som hører livet til. Samtidig viser avmakt seg forskjellig hos hvert menneske. Jeg tror også at det viser seg i ulikt omfang, styrke og grad. Samtidig tror vil grenser for hvilke avmakt vi er i stand til å tåle være forskjellig – og for å gjenta Isdal – tåler vi heller ikke alt i avmakten. Noen former for avmakt er det kanskje ikke mulig å leve med.

#### 4.2.8.1 Når spørsmålet er liv eller død

Avmakten det ikke er mulig å leve med, kan være den som rammer våre egne barn. Den avmakten viser seg ofte på nye måter. Den tiltar i styrke og intensitet. I det krenkelsen når barna blir skammen forsterket, og avmakten tiltar. Det var det jeg så da min informant fortalte om barnet da de traff hennes kollega på gaten, og hun utbrøt; *herregud... hva er det vi har påført barnet?* Å være mor og oppleve at en over tid ikke er i stand til å være sammen med barna, fordi en ser, at de blir skadelidende av det – det er en uutholdelig erfaring. Det er avmakt i sitt verste element. Plassert i denne situasjonen har du verken trygghet eller beskyttelse. Det verste er vissheten om, at du heller ikke kan formidle beskyttelse til ditt eget barn, hvor enn du forsøker. Det skaper mangel på kontroll, både for deg og barnet, og du vet det. I denne vissheten blir avmakten en konsekvens for barnet, men også for deg som mor. Den avmakten blir, som en nattens avmakt, som innhenter deg på dagen. Løsningsmuligheter blir en mangelvare. Du ser ingen utveier selv, om andre forsøker å vise deg dem. Du kollapser simpelthen, som Større, Sterkere, Klokere og God. Hendene du har for å *bære* barnet, de visner. Ikke alltid. Heldigvis. Men følelsen av, at det er slik, den er allmektig, og avmaktens makt ligger der. Da er kanskje tanken om å få slippe denne smerten nærværlig, spesielt om natten. Samtidig blir den forsterket om dagen, i det du oppdager avmakten i ditt barns øyne. Her blir avmakten lammende.

Når den avmakten tar tak, virker det kanskje slik, at livsnerven er i ferd med å bryte. En av mine informanter, sammen med Lundgren, formidlet sine erfaringer knyttet til denne avmaktstanken. Vi fikk se resultatet av det 1. juledag 2019, da Ari Ben viste sin yttergrense i sin avmakt. Selv opplever jeg avmakt av å bli tvunget til å reflektere over det her. Jeg kjenner, at jeg, på ett eller annet vis, forsøker å stille meg på avstand, fordi tanken på dem, som har vært der, blir for nær. Deretter blir jeg redd, fordi Øverland sier, at faren ved å bli overveldet av maktesløshet er, at den empatiske forståelsen og tilnærmingen blir redusert (Øverland, 2006, s. 208). Samtidig tror jeg, at det å ikke ha *vært der*, i viljen etter å ikke være mer, i ønsket om å dø – det gjør, at jeg ikke kan nå den grensen, fordi det ståstedet er mørkere enn alt mørke – og for meg har det mørket vært vanskelig å se.

Likevel, for dem, som har *vært i tanken mot døden*, blir kanskje grenselandet av den avmakten et resultat av mangel på alt – kontroll, forutsigbarhet, oversikt, innflytelse, påvirkningsmuligheter, løsningsmuligheter, beskyttelse og trygghet, eller å ikke bli sett, hørt og forstått. Det er kanskje bare utveien som gjenskaper følelsen av kontroll, slik selvskading er et forsøk på mestring, ikke en egenskap (Ibid, s. 27). Slik blir kanskje også

selvmordstanker en måte å ta kontroll på, en måte å finne en utvei på. I dette bildet blir ikke selvmordstanker en egenskap ved avmaktsfølelsen. Da ville det vært en tanke alle satt med, når avmakten viste seg på sitt mørkeste.

Jeg spurte en av mine andre informanter om hun hadde hatt selvmordstanker under prosessen. Det hadde hun ikke. Det bekrefter for meg at selvmordstanken ikke er en egenskap ved avmakten, men kanskje et resultat, av ett eller flere mangler.

Hvis avmakt blir liv eller død favner den mer, enn bare den som tar valget om livet eller døden. Hos min informant ville det innbefattet en familie med mann og barn, foreldre, søsken, slekt, venner, kollegaer, naboer, bekjente osv. Slik vil også avmakt avle avmakt, slik vold avler vold. Hvis avmakten får makt vil den ta slutt hos den, som har valget, det er derfor valget tas. Jeg ser det, som et valg, for å få slutt på trusselen mot sin egen integritet, et angrep, som på et vis er rettet mot et spørsmål om liv eller død.

Hos dem som sitter igjen vil avmakten øke. Vi så noe av dette 1. juledag da hele nasjonen opplevde avmakt i Ari Ben sitt valg. Deretter kommer spørsmålene som rammer oss selv; hva skjedde, hvorfor så vi det ikke, hvem visste, hvorfor foretok de seg ikke noe, hva kunne vi selv ha gjort osv.? Spørsmålene kunne også være rettet mot den som valgte; hvorfor tillot han dette, hvilke valg hadde han, hvem hadde han å støtte seg mot, hvorfor sa han ikke noe, hvorfor gjorde han ingenting, hva med oss som sitter igjen osv.? Denne avmakten vil ikke bare avle ny avmakt, den vil også avle krenkelse hos dem som ble igjen. Det er fysisk og psykisk smerte, det er fysiske og psykiske konsekvenser. Det er konsekvenser for barna, og konsekvenser for dem, som skal ivareta barna. I dette bildet blir avmakten lammende uansett hvem du er.

Øverland sier at personer med selvmordstanker, eller med sterk skam ofte har en lavere terskel for å bli krenket (Øverland, 2006, s. 60). Betyr det at selvmordstankene og skammen kommer før krenkelsen? Betyr det at skam settes inn, som en likhet er-lik selvmordstanker? Jeg har bygd opp denne oppgaven ved å skrive om disse fenomenene, som om krenkelsen kom først, deretter skammen og avmakten, og videre antatt, at selvmordstankene kommer som et resultat av dette. Her snus mine fordommer på hodet. Hva da med oss som ikke hadde selvmordstanker, er det da skammen alene som påfører oss krenkelser, eller motsatt, og som gir oss følelsen av avmakt?

#### 4.2.8.2 *Maktens avmakt og avmaktens makt*

Vold er ikke bare knyttet til underlegenhetens avmakt, men like mye til maktens avmakt (Isdal, 2018, s. 107). Slik jeg forstår Isdal handler det om den avmakten, som voldsutøveren kjenner på. Jeg for min del så ikke den avmakten før jeg var hos bedriftshelsetjenesten. Spørsmålet jeg fikk derfra ga meg nye måter å se på. Jeg måtte se det jeg så, som noe annet enn jeg hadde sett det som før. Jeg måtte finne nye mønstre, plassere det inn i nye sammenhenger og sette det sammen til noe nytt. Slik forsøkte jeg å se ved å fjerne meg fra følelsene og forsøke å intellektualisere det.

Jeg så deres avmakt i små porsjoner. Jeg så det, blant annet, når de definerte meg. Jeg så det i Birtes unnvikende blikk, og da hun stresset videre, fordi hun var svar skyldig. Jeg hørte det i ordene *jeg forstår ikke*, og Sine sitt *heller tvert imot*. Jeg las avmakten til Birte i det kortet jeg fikk fra henne, og av og til så jeg avmakten hennes gjennom et tappert, og godt forsøk på å møte meg med velmenende blikk, med vel tale og omsorg.

I dag ser jeg kanskje Birte og Sines avmakt i en større sammenheng. Informantenes svar og refleksjoner rundt hvorvidt de var en trussel for sin leder, det har hjulpet meg til å se ledelsens avmakt på nye måter.

Hvordan avmakt mestres gjennom toleranse er et produkt av modell-læring og faktisk erfaring (Ibid, s. 129 og 131). Jeg vet ikke helt hvordan min læring, eller toleranse var, som barn, når det gjelder følelsen av avmakt. Jeg husker faktisk bare en gang, at avmakten tok tak i meg under oppveksten. Jeg var i ferd med å fylle 16 år, og hadde kanskje behov for å slenge med dørene. Det var det jeg gjorde, så hardt at min far reagerte. Jeg var sint og utagerende. Da jeg fortalte ham hva som hadde skjedd reiste han seg, og sa han ville han ta tak i det. Jeg var ikke sen, om å bestemme meg for å bli med. Slik gikk vi sammen, for å ta et oppgjør med den urettferdigheten jeg var blitt møtt med. Et par år senere kunne jeg stå opp, og gå alene og møte et tilsvarende skolesystem, fordi jeg som 16-åring hadde fått en erfaring, og hadde hatt en rollemodell, som hadde vist meg hvordan det kunne gjøres. I dag kan jeg se tilbake. Jeg kan se, at jeg på et vis lærte å tåle avmakten, men ikke for enhver pris. Det jeg faktisk lærte mest, var hvor viktig det var å tåle å møte avmakten, slik den framstod – først med lammelse, så med sinne og deretter handling. Hvis handlingen hadde kommet først, ville det kanskje sett annerledes ut. Isdal sier, at avmaktsfølelse knyttet til toleranse henger sammen med hvor vidt du er stand til å utsette behovet for å reagere, når avmaktsfølelsen oppstår. I det jeg klarte å utsette den umiddelbare lysten til å reagere ble det lettere å reagere konstruktivt senere, rett og

slett, fordi avmaktsfølelsen blir dempet med tiden. Samtidig er mestring av avmakt også et spørsmål om å identifisere kilden til den, og kunne gjøre noe med det, som skaper avmakten i deg (Isdal, 2018, s. 131-132).

Samtidig som jeg tilpasset meg, og underkastet meg den forordning jeg var plassert i, var jeg ikke i stand til å gi opp. Det var kanskje noe av det jeg lærte sammen med min far, som 16-åring. I møte med Birte, forsøkte jeg å møte henne, så langt det lot seg gjøre, med avmaktens makt (Brunstad, 2009, s. 259).

Mine tanker om begrepet *avmaktens makt*, og hvordan det kan vise seg i praksis framstår, for meg, som en del av et skittent spill. Årsaken blir demonstrert gjennom ev av informantene. Hun forteller: *Barnevernsjefen fortalte fortroligheter...men det er klart... jeg har jo aldri fortalt til noen etterpå... nei det har jeg ikke!*

Slik jeg forstår har barnevernlederen offentlig videreformidlet fortrolig informasjon til andre i ledelsen, eller til informantens kollegaer. Slik jeg forstå, har hun videreformidlet dette som en del av den psykiske volden, eller krenkelsen hun påførte min informant. Det er påført skam i en ytterst sårbar situasjon. Brown definerer det, som det verste av alle tillitsbrudd (Brown, 2014, s. 104). Slik blir denne måten, bevisst eller ubevisst, den verste formen for krenkelse en leder kan ta i bruk når hun velger å utøve sin avmakts makt. Jeg skriver *velger* fordi jeg har problemer med å tenke, at hun ikke, under noen omstendigheter, har stått overfor valget, om å ta i bruk, eller ikke ta i bruk dette skitne spillet. I dette eksemplet ser jeg også hvor sterke virkningene bak motivet for degradering og ydmykelse som voldsform er.

Samtidig er det interessant at Isdal sier om avmaktens makt at det er den motvold som den svake part tar i bruk (Isdal, 2018, s. 68). Sett i dette lyset vil min informants leder sitte fast i sin følelse av avmakt, når hun velger å ta i bruk slike metoder. Til slutt kan det faktisk bli et spørsmål, om hvem som opplever mest avmakt – den som spiller med hvite, eller den som spiller med svarte brikker?

Hvis avmaktens makt er den motmakt den svake part tar i bruk, da var min motmakt noen ganger taushet, andre ganger høyst språklig og atter andre ganger, demonstrerte jeg min likegyldighet til deres offisielle maktapparat. Eksempler på det er, da jeg ba om å få vite hvem som hadde sagt hva. Videre holdt jeg fram, at vi – Birte, Sine og jeg – skulle møtes i tre-parts-samtaler/veiledningssamtaler. Samtidig var det avmaktens makt, som trådte i kraft, da jeg nektet å holde meg hjemme med *falsk* sykemelding på fagdagen. Min motmakts makt ble mine protester mot deres maktutøvelse mot meg – en beskyttelsesfaktor mot krenkelsen,

sosial avvisning, skam og utenforskap. Det ble beviset på, at jeg ikke var i stand til å gi opp. Det var her jeg brukte min fars rollemodell, for å identifisere og finne ut av. Den dagen jeg ikke orket mer gikk min motmakt over i lammelse. Her begynte jeg å unngå Birte og Sine. Jeg valgte å jobbe mer på ettermiddagen og mindre på dagtid, jeg holdt meg oppdatert i kalenderen til Birte, slik at jeg kunne være på kontoret, når hun var ute, og ute når hun var inne. Lunsj spiste jeg ikke hvis Birte var der. Heldigvis valgte hun ofte å spise sin lunsj sammen med den øvre ledelsen, slik at det ordnet seg ofte selv.

Det jeg holdt på med var unngåelsesatferd. Isdal sier om den, at den ikke endrer noe av det indre grunnlaget for avmakten, fordi vi ikke gis mulighet til å oppleve mestring, eller utvikling på området (Isdal, 2018, s. 116). Mestring opplevde jeg som 18-åring den dagen jeg var i stand til å gå alene mot avmakten. Den mestringen la jeg på hylla sammen med Birte, inntil jeg hadde fått ny jobb, og kunne møte henne med fornyet motmakt. Dette vil jeg komme tilbake til under avsnittet *toleransevinduet*.

Samtlige av informantene tar i bruk avmaktens makt. Alle fire har tatt til motmæle ved å foreta seg noe, eller kontakte andre hjelpere – enten det har vært fagforeningen, barnevernleder, Rådmann, Fylkesmann, bedriftshelsetjenesten, eller å krysse av i sykemeldingsskjema, at årsaken var arbeidsrelatert, eller sende et varsel osv. Alle informantene har sagt noe konkret, om hva de har gjort. En gikk og grunnet på samtalen med sin leder, og stadig ba om nye samtaler, der hun tok opp spørsmålet på nytt. Hun gjorde det, fordi hun var usikker på om lederen hadde fått med seg det hun hadde fortalt tidligere, eller hun var usikker på om lederen hadde en forutinntatt holdning til henne. Et utdrag av det informanten sier viser mitt sammendrag: *Så ber jeg om nye samtaler der jeg tar det opp... jeg oppfatter ikke, at du hørte på det jeg sa... eller har du allerede gjort deg opp en mening?*

Det at informanten forteller i flertallsendinger, og kommer med flere eksempler på innfallsvinkler sier meg, at hun har brukt sin motmakt overfor sin leder opptil flere ganger, uten å oppleve å få forståelse, eller anerkjennelse.

En annen informant forteller, om et sterkere virkemiddel i det hun sendte et arbeidsvarsel, som sitt forsøk på motmakt.

Gjennom medvirkningsplikten vil det også være mulig for andre, enn de utsatte å ta i bruk avmaktens makt. Jeg har tidligere nevnt dem som stod og så på en kollegas personalsak. En av dem opplevde, at en kollega, som sluttet fortalte til sin øverste leder hva som foregikk

lenger nede i ledelsessystemet. Informanten forteller: *Hun som gikk til ledelsen og sa fra, at «nå er det så mye baksnakking, at jeg klarer ikke å se på det lenger».*

Jeg ser det som påfallende at kollegaen ventet til hun selv forlot skuta, før hun bruke sin avmakts makt. Det kan kanskje si noe av kompleksiteten i den makten, som ligger i avmakten. Maktens avmakt kunne for henne handle om et behov for å beskytte seg selv for egne opplevde krenkelser, maktmisbruk og avmakt. Samtidig handlet kanskje også avmaktens makt om lojalitet, sorg og ansvar.

Det er interessant å se, at en av informantene har gitt en begrunnelse for hvorfor hun faktisk sa fra. Det viser faktisk et kollektivt ansvar hos kollegaer, og at medvirkningsplikten kan framstå som sterk. Hun sier blant annet: *For meg så bare strittet det imot all min etiske og moralske og faglige verdier, at jeg var bare nødt å si fra.* Dette sitatet får meg til å se, at også det forrige eksempel viser en årsaksforklaring på hvorfor vedkommende brukte sin avmakts makt – en følelse av å ikke klare mer, en grense som er nådd, for hvor mye avmakt hun kunne tåle – også på vegne av andre.

Her har jeg vist eksempler på bruk av motmakt, eller avmaktens makt. Likevel er A. Ronnby tydelig på at det ikke er motmakt vi mennesker tyr til i møte med ukontrollert makt. Det er heller avmakten som tar form i mennesket under slike omstendigheter (Kokkinn, 2005, s. 61). Isdal synes å begrunne Ronnby, i det han ser det som en risikabel og problematisk forsvarsstrategi å ty til motmakt. Isdal er redd for, at det å ty til motmakt heller vil øke sannsynligheten for at den voldsutsatte blir utsatt for mer vold, og alvorligere vold fra den som er sterkest. Videre er han redd for, at det kan gi voldsutøveren anledning til å rettferdiggjøre og av-problematisere egen voldsbruk (Isdal, 2018, s. 69). Sett i lys av dette vil Brunstad sin definisjon av makt innebære en ledelse i maktposisjon, som rettferdiggjør holdninger og handlinger utfra eget skjønnsmessige forgodtbefinnende. Det er kanskje noe av dette som skjedde med alle oss, mens vi var i kulmineringspunktet. I det vi forsøkte oss med motmakt, ble vi møtt med mer alvorlig makt og vold. Samtidig rettferdiggjorde lederne opprettholdelse av sine voldshandlinger mot oss - muligens i forsøket på å forskyve skyld og ansvar.

Hvis dette er bildet, eller realiteten kan unngåelsesatferd bli resultat for den voldsutsatte



### ***4.3 En forståelsesramme via toleransevinduet***

Erfaringene jeg har beskrevet, gjennom min fortelling og påfølgende refleksjoner, kan forstås på mange måter. Jeg har valgt å se på Daniel Siegel sitt *Toleransevindu*, som en del av den forståelsen jeg har, for hvorfor jeg og mine informanter reagerte som vi gjorde. Dette gir også et bilde av hvorfor konsekvensene ble som de ble.

De refleksjonene jeg har hatt hittil ligger samtidig til grunn, for å forstå det jeg har sett og oppdaget. Slik skal ikke denne siste delen ses uavhengig av de refleksjonene jeg har foretatt tidligere. De skal ses i et dynamisk perspektiv, gjensidig avhengig av hverandre.

Daniel Siegel har utviklet forståelsen av variasjoner i aktivering og behovet for regulering, eller reguleringsstøtte gjennom bruk av Toleransevindu-modellen. Innenfor dette vinduet finnes en sone/et spenn, som representerer optimal aktivering. I denne sonen har vi alle en normal oppmerksomhet mot andre mennesker og situasjoner. Her er følelser, kropp og tanke i balanse, og vi klarer å være mentalt påkoblet i sosiale sammenhenger. Dette er vår mest optimale læringstilstand (Nordanger & Braarud, 2017, s. 38-39).

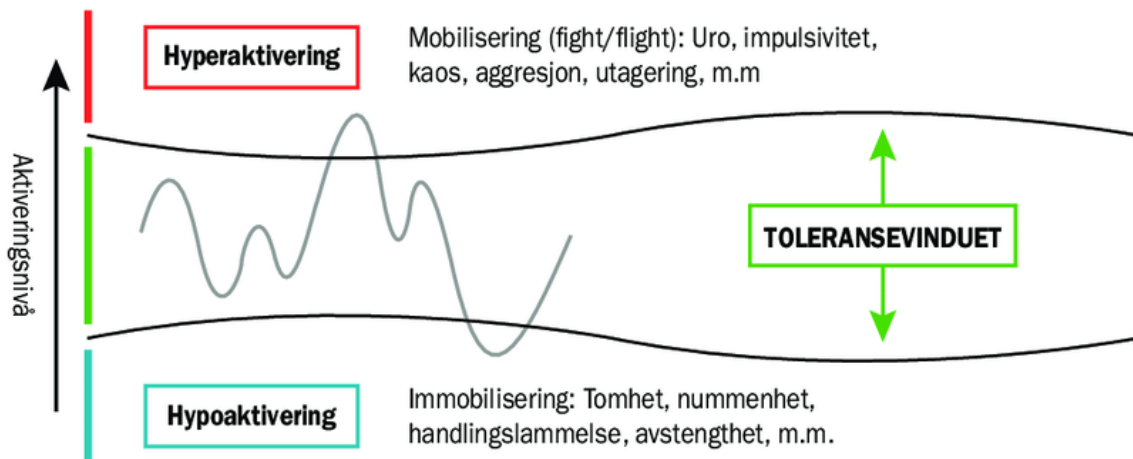
Min forståelse av den optimale læringstilstanden henter jeg fra den kunnskapen jeg har gjennom John Bowlbys tilknytningsteori, der han benytter begrepene *Trygg base*, hvor barnet har behov for utviklingsstøtte, og *Trygg havn* med behov for nærhet og trøst, som betingelser for gode utviklingsmuligheter (Brandt & Grenvik, 2010, s. 93). Denne kunnskapen fører meg videre til Lev S. Vygotsky, som presenterer den nærmeste utviklingssonen (Den proksimale sone), som det stedet der vi er i stand til å utvikle oss, sammen med andre med lik kompetanse som oss selv, eller sammen med en som er mer kompetent (Vygotsky, 1978, s. 86). Sett på denne måten kan jeg kanskje si, at det å være i toleransevinduet handler om å få den utviklingsstøtten vi trenger under trygge omgivelser, med passe støtte og trygghet til optimal fungering i sosiale sammenhenger. På denne måten ser jeg likheter knyttet til teoriens fokus på reguleringsstøtte for utvikling.

Når kroppen reagerer, på ett eller annet, blir vi uregulert. Da løftes vi ut av toleransevinduet og går ut av balanse. Hvis vi blir utrygge, redde eller sinte øker aktiveringsnivået, og vi blir hyperaktivert. Bowlby ville kanskje sagt at barnet ikke hadde en tilknytningsperson, som kunne være en trygg base, eller havn for barnet, der tryggheten og støtten for utforskning og læring uteble. Vygotsky ville muligens hevdet, at barnet ikke hadde den kompetente andre tilgjengelig for støtte, slik at utviklingsmuligheten ble redusert.

Hyperaktivitet setter oss i en tilstand med forhøyet hjerterate, respirasjon og muskeltonus, og overlevelserepsonser som kamp, flukt eller hyperton frys vil kunne tre inn. Hvis dette ikke virker kan vi gå ned i en hypoaktivert tilstand av total overgivelse, der hjerterate, respirasjon og muskeltonus reduseres. Sett i Bowlby sitt perspektiv ville et barn som gikk i hypertilstand ikke ha en trygg havn å komme inn til, de ville ha flyktet, avvist og klart seg selv. Et barn i Hypoaktivert tilstand ville trukket seg inn i seg selv og stoppet å utforske verden. Sett i perspektiv av Vygotsky ser jeg et barn som gjennom manglende interesse, konsentrasjon, nysgjerrighet osv. mister muligheten for utvikling og læring hvis ikke den mer kompetente er tilstede/går sammen med barnet for å oppmuntre, veilede og *handle sammen med* det. Hvis er barn overlates til seg selv i sin kontinuerlige utvikling kan manglende reguleringsstøtte føre til, at barnet beveger seg ut av toleransevinduet, opp eller ned.

Hvis vi beveger oss fort, eller ofte ut av toleransevinduet, opp eller ned, refereres det til, at vi har et smalt toleransevindu. Det mest hensiktsmessige for oss er at toleransevinduet ikke er for smalt, men heller ikke for vidt. Hvor vi befinner oss, innenfor eller utenfor sonene, avhenger av flere faktorer. Først og fremst handler det, om våre tidlige samspillserfaringer med primære omsorgspersoner. Det handler, om vårt medfødte temperament, men også om den sosiale kontekst vi til enhver tid befinner oss i. Grensen for hyper- eller hypoaktivering (smalt eller vidt toleransevindu) vil variere fra person til person, og hver enkelt vil også oppleve personlige varianter. Likevel tåler de fleste mer når de er sammen med noen de er trygge på (Nordanger & Braarud, 2017, s. 38-39 og 180-181, og [www.RVTS-sør](http://www.RVTS-sør)). Sett på denne måten bekrefter det mine blikk mot tilknytningsteorien og den proksimale sone.

Nedenfor er en kopi, av en modell, av Toleransevinduet. Den viser de ulike variasjonene, som er beskrevet over.



Alarmreaksjoner (tilpasset fra Ogden, Minton & Pain, 2006). ([www.toleransevinduet.dag.nordanger](http://www.toleransevinduet.dag.nordanger))

Sett i lys av toleransevindu-modellen blir det tydelig, at mine informanter, inkludert meg selv i liten grad befant oss innenfor toleransevinduet i den kontakten vi hadde med våre ledere. Hvorvidt jeg var over, eller under toleransegrensen varierte, også i forhold til, om jeg tålte mye eller lite før jeg gikk ut av toleransesonen.

Slik jeg ser det i dag, befant jeg meg innenfor toleransevinduet i det Birte formidlet sitt *jeg forstår ikke*. Jeg lot meg merke av ordene og holdningen hennes, men det gjorde ikke mer med meg, der og da. Jeg lot, på et vis, Birte sine superlativ gli forbi, som noe positivt. Jeg fortsatte i min trygghet å være i utviklingssonen. Jeg var innenfor toleransevinduet mitt. Jeg fortsatte å notere journalnotat, som skulle gjenspeile barneverfaglige vurderinger, jeg fortsatte å forsøke å huske alle navn, jeg gjennomførte samarbeidsmøter med de ulike instansene, og opplevde glede over hver ting jeg kunne ta med knyttet til ny læring. Inntil et visst punkt brukte jeg Birte, som den kompetente andre gjennom å søke råd og veiledning hos henne. Hun var tross alt min leder, og satte rammene for arbeidet mitt. Videre forsøkte jeg å knytte praksisen min opp til de eksamensrelaterte fagene jeg leste på, og trivdes i jobben. Selvfølgelig var jeg av og til utenfor toleransevinduet, men jeg klarte kanskje å regulere meg tilbake gjennom selvrefleksjon, eller gjennom korrigeringer og støtte fra kollegaer, og sikkert også gjennom tilfeldig støtte fra Birte og Sine.

Det er vanlig hos de fleste, at de i korte, eller lengre perioder i en situasjon, går inn og ut av toleransevinduet, og det er noe de fleste av oss er i stand til å håndtere i den vanlige hverdagen. Det handler kanskje bare om å bevege seg ut av komfortsonen, før vi reagerer med

tilbaketrekking eller forhøyet aktivitet. Her tåler vi også forskjellig press. Noen har en høy toleranse for hva som fører til ubehag og stress, andre har liten toleranse for det. Slik jeg ser det henger også dette sammen med tidlige samspillserfaringer, tilknytning, støtte og trygghet i de ulike utviklingsprosessene vi har hatt.

Forandringene viste seg, da jeg hadde mitt første *formelle* møte med Birte og Sine. Det var her jeg første gang beveget meg ut av toleransevinduet sammen med dem. Det var ingen bevisst handling, men likevel merket jeg det. Reaksjonene mine viser, at jeg gikk i en hypoaktivering. Det at jeg gikk ned i toleransevinduet handlet kanskje om, at jeg ble overrumplet. Det er ofte det jeg gjør, når jeg står overfor store, plutselige og alvorlige hendelser. Jeg gjør ofte det, når jeg møter følelser som sorg, sinne, usikkerhet, utrygghet og frykt. Her opplevde jeg, at kontakten med Birte og Sine plutselig ble stengt av. Vi sørget kanskje for det alle tre, men det kan være Birte og Sine var mer forberedt enn meg, og ganske sikkert, at vi gjorde det av forskjellige årsaker. Min årsak var lammelse, deres var kanskje det bruddet som var nødvendig for å formidle sitt ærend. I etterkant kan jeg se, at Birte sine unnvikende blikk og hennes travelhet, i påvente av Sines ankomst, kanskje var et tegn på, at hun var tatt ut av toleransevinduet. På ett vis gikk hun nedover mot tilbaketrekking gjennom unnvikelse, samtidig forsøkte hun å presse seg oppover gjennom å aktivere seg selv, rote i skuffer og papir.

Jeg ser tydeligst hos Birte, at hun ikke klarte å finne sitt ståsted, noe som over tid skapte et smalt toleransevindu i henne. Kan hende akkurat det fenomenet handler, om at også Sine beveget seg nært opp til sin toleransegrense, og hver for seg manglet de reguleringsstøtte. Birte sin toleransegrense ble synlig selv, om hun hadde Sine med seg. Det viser kanskje at hun ofte stilte kontradiktoriske spørsmål, og selv følte seg fanget i en forordning. Slik gjorde kanskje hennes utrygghet, at hun ikke fikk utvikle sin lederstil, sammen med en *mer kompetent støtte* ved siden av seg.

Det er interessant å merke seg, at i den grad Birte var alene beveget hun seg ut av toleransevinduet – helst opp. Likeså blir det synlig, at den sosiale støtten hun fikk fra Sine, eller den øvre ledelse, ofte bidro til, at hun befant seg innenfor toleransevinduet. Det viser nytten av støtte i den sosiale kontekst, sett opp mot toleransevinduet. En informant forteller, at hun påpekte nettopp det overfor sin leder. Hun forteller at hun sa: *det er akkurat det du har i dette møtet som jeg har savnet fra deg; en leder som støtter deg.*

Antagelig kunne en støttende leder holdt informanten innenfor det toleransevinduet som hun trengte for å være i sin utviklingszone, men slik hun ble behandlet av ledelsen ble dette umulig.

Selv beveget jeg meg opp i toleransevinduet da Birte ba meg være syk på fagdagen. I dag tenker jeg, at det er klart jeg gikk i hyperaktivering av det. Jeg hørte jo hvor galt det hørtes ut, og gikk derfor til angrep på henne. I min visshet kunne jeg ikke være hjemme selv, om Birte hadde *beordret* meg. Det strittet imot min moral, og min samvittighet, og det var et regelbrudd på arbeidskontrakten min. Her begynte jeg virkelig å lure på hva det var hun holdt på med. Jeg kjente at hun provoserte meg med holdningene sine. Hyperaktiveringen gjorde meg sint. Sinne er kanskje den følelsen som sitter lettest i meg, når jeg beveger meg oppover i toleransevinduet. Det som oftest utløser sinne hos meg er opplevelsen av urettferdighet, enten rettet mot meg, eller mot andre. Rettferdighet kan handle, om noe så banalt, som rot i huset og hvem sin plikt det er å rydde, men det kan også handle, om mer alvorlige situasjoner, f.eks. knyttet opp til relasjoner – opplevelsen av å bli akseptert, anerkjent, være betydningsfull og elsket, osv.

Her blir jeg også klar over at motgang er noe som trigger meg, men ikke alltid negativt. I min forordning, gjennom en dysfunksjonell ledelse, hentet motgangen fram mine krefter til å mobilisere meg, slik at jeg kunne holde fokus, stå støtt, forsøke å forandre situasjonen og ville komme videre. I denne motgangen kjente jeg, at jeg var seig – jeg var på et vis ikke i stand til å gi opp. Dermed gikk jeg på et vis inn i kampen. Ikke alltid like synlig, men tydelig nok for meg selv. Det usynlige (for dem) ble mine notater, noe som senere utviklet seg til en loggbok over egne erfaringer av dysfunksjonell og giftig ledelse. I dag har de erfaringene jeg sitter med blitt denne masteroppgaven. Antagelig, som en del av et resultat av noe jeg lærte av min far – det at jeg ikke skulle tåle urettferdighet, og å reise meg opp etter et fall. Heldigvis hadde han vært med meg, som den kyndige læremester – bedre i stand til å se og tåle, for så å regulere meg ned igjen etterpå.

Den hyperaktiveringen jeg best husker er den jeg hadde etter sykemeldingen. Jeg var hjemme etter et møte med bedriftshelsetjenesten og fagforeningen. Også denne hyperaktiveringen fikk utslag i sinne. Fagforeningsrepresentanten hadde avtalt, at jeg skulle ringe til Birte. For meg ble samtalen, en opplevelse av, et munnhuggeri jeg ikke visste jeg var i stand til å gjennomføre. Birte på sin side, sa hun opplevde, at jeg snakket henne rundt. Jeg oppfattet henne, som oppgitt over hvor vanskelig jeg var. I dag ser jeg faktisk dette selv. Jeg tok

kanskje i bruk min motmakt, eller avmaktens makt gjennom et skittent spill, for å klare å stå i det. Samtidig satt min ektefelle i sofaen og hørte på oss. Jeg husker han sa han var stolt av meg, fordi jeg *runderte henne rolig, direkte og konfronterende, med gode og saklige argumenter*. Som et sidespor til toleransevinduet ser jeg her tydelig hvor utrolig forskjellig vi er i stand til å se på samme situasjon utfra hvilke erfaringer vi sitter med, og hvilke ståsted vi tar. Antagelig hadde ingen av oss den ene og fulle sannhet.

Likevel, hvis jeg skulle kunne se, at jeg var innenfor toleransevinduet, slik det så ut fra min manns ståsted, hva handlet det om? Først tror jeg det handlet om mitt medfødte temperament og hvordan jeg gjennom oppveksten har lært å kontrollere, eller bruke det til nytte for meg selv, og den situasjonen jeg er i. Det kan handle om kombinasjoner av hvordan min mor *alltid* stod klar til å trøste, og den måten min far *tok tak* når avmakten tok overhånd. Det kan handle om kombinasjonen av de rollemodellene foreldrene mine har vært gjennom min barndom og oppvekst. Men, det handler også om den konteksten jeg var i. Jeg følte meg ganske trygg der hjemme. Samtidig var jeg trygg på at konfrontasjonene mine var knyttet til sannhet og fakta. Det at jeg satt i telefonen, og ikke kunne se Birte var en del av konteksten, som skapte trygghet. Jeg tror også det spilte inn, at jeg hadde kommet til et punkt der jeg var lei av å møte Birte med den delen av samvittigheten, som ba meg om å være *snill pike*. Jeg var lei av å bli presset nedover i toleransevinduet og underkaste meg. Her var jeg kommet til det punktet der jeg måtte frigjøre meg selv. I den trygge settingen jeg var i, fikk jeg antagelig nok sosial støtte til å ikke gå ut av toleransevinduet, men til å bli der inne, og samtidig utvide det, gjennom å tåle å stå i motmakten jeg brukte (Nordanger & Braarud, 2017, s. 180). Paradoksalt nok opplevde jeg her den mestringen Isdal refererer til. Samtidig spilte jeg her mitt skitneste spill i det jeg avsluttet telefonsamtalen og sa; *vi to har ikke mer å snakke om, før du kan møte meg i en vanlig samtale, gjennom opplevd likeverd*. Så la jeg på. Deretter har vi ikke snakket sammen.

Det at vi ikke har snakket sammen har ikke ført til frigjøring, slik Freire presenterer den. Vi sitter begge fast i det som var. Det samme gjør kommunen for øvrig. Jeg husker, at jeg tok en telefon til den øvre ledelsen, etter å ha lest lokalavisa, og etter at Birte hadde sluttet. Min hensikt var å komme med innspill i saken. Jeg husker jeg ble oppringt igjen, de hørte hva jeg sa, men jeg ble ikke lyttet til. Spørsmålet er om det var et dårlig sjakktrekk fra min side. Jeg opplevde det ikke slik da, og heller ikke nå. Det var på den måten jeg forsøkte å nærme meg dem, gjennom en ny samtale. Jeg hadde heller ikke gjort det, hvis jeg ikke hadde kjent meg innenfor toleransevinduet. Jeg tok utfordringen, kanskje i naivitet fordi jeg trodde de hadde en

oppriktig hensikt da de sa de ville komme til bunns i saken. Det hadde de kanskje, men samtidig opplevde jeg at hensikten ikke var å komme meg i møte. Jeg vet ikke hva det handlet om. Det opplevdes i alle fall som en form for skinnfred. Wiborg sier, at den fører til undertrykking, fortielse og stagnasjon (Wiborg, 2010, s. 143). Det sier meg, at min naivitet førte meg på ville veier, og tilbake dit jeg en gang hadde vært. Samtidig var jeg ikke i stand til å ta inn over meg, at mine fordommer og mistenksomhet skulle styre meg. Jeg trodde i min naivitet, at kommuneledelsen var i stand til å hente fram en form for ledelsesrespekt, slik Mood snakker om den, som en plattform for utvikling og løsrivelse med gjensidig trygghet, tillit og styrking av gjennomføringsevne, som grunnlag for ledelsesansvar (Mood, 2017, s. 231).

En fornuftig mann sa en gang til meg; *en giftig ledelse er den ledelsen som ikke klarer å gjennomføre gode avslutninger*. Å se denne setningen i sammenheng med den skinnfreden jeg ble møtt med, det gjør meg trist. Min opplevelse var, at ledelsesrespekt og ledelsesansvar fortsatt ikke fantes.

En av mine informanter fortalte så gripende hvordan hennes ledelse hadde kommet henne i møte, med respekt og ansvar. Hun forteller, at de satt i et møte, som hun selv trodde, ville bli slutten på hennes arbeidsforhold. Den informasjonen sier meg, at hun kanskje var utenfor toleransevinduet og kjente seg liten, krenket, ydmyket og skamfull. Hun forteller; *så sier lederen, at «det du kanskje er i behov av nå, det er en unnskyldning, for det du har vært utsatt for?»... og så bekreftet jeg det, og så unnskyldte hun, og det gjorde de andre også*. Ifølge min gode venn – en avslutning som gjorde slutt på den forordningen, som ledelsen satt fast i – sin dysfunksjonelle og giftige ledelsesstil. Her ser jeg hvordan informanten ble hjulpet tilbake til sitt toleransevindu. Hun begynte å slappe av, fordi lederen hadde tatt sin del av ledelsesansvaret. I respekt for seg selv og informantens bidrog de til trygghet og ansvar.

Hvorfor blir forståelse av toleransevinduet viktig i denne sammenhengen?

Det har vært viktig for meg å forstå hva som ligger bak noen av våre reaksjoner, og de konsekvensene det fører med seg. Alt dette skjer i en samtidighet. Ledelsen har sine reaksjoner, der de stadig er i sin bevegelse, i sitt toleransevindu. Det samme med våre reaksjoner. Når disse møtes, og framstår som om de hele tiden er i ubalanse, eller i konflikt påvirkes vi slik, at vi ikke kan benytte oss av hverandres forståelse, toleranse, eller ressurser.

En dysfunksjonell og giftig ledelse synes å være en ledelse med uforutsigbarhet, utrygghet, mistillit, kontroll, maktmisbruk, forutsigbar krenkelse osv. Å bli møtt på denne måten gjør det

vanskelig for alle å bevege seg i et balansert toleransevindu. Toleransevinduet viser vår samtidighet gjennom sin psykoaudukative forklaringsmodell for reguleringsvansker (Nordanger & Braarud, 2017, s. 180).

## 5.0 AVSLUTTENDE REFLEKSJON

Å arbeide med denne masteroppgaven har vært et krevende prosjekt. Mest, fordi det har hatt en terapeutisk effekt for meg selv. Som hos bedriftshelsetjenesten har jeg måttet snu på mine egne stener. Noen har vært relativt lette, runde og smidige, mens andre har vært av en slik dimensjon at jeg har trengt hjelp for å lirke dem i bevegelse, og plassere der de hører hjemme.

I motsetning til den effekten undertrykkelsen hadde – der jeg var et offer for å begrave min bevissthet (Freire, 2003, s. 20), og der jeg krympet som person – har den terapeutiske effekten i dette arbeidet handlet om å finne meg selv igjen – vokse seg til igjen, finne nytt fotfeste og være i stand til å stå oppreist og se framover. Undertrykkelsen er en sentral side ved dysfunksjonell og giftig ledelse. Henvist til Freire, handler frigjøringsprosessen om å frigjøre seg fra undertrykkelsen. Min terapeutiske effekt i dette arbeidet har ført til *en sann frigjøring*, og som Freire sier, er det *den prosessen der man gjenvinner sitt menneskeverd* (Ibid, s. 51).

Som liten, snakket alltid min kusine om å *flytte steiner* hjemme på garden deres. Jeg forstod det ikke da, men ser at konsekvensene av den handlingen gjør at mønstrene forandrer seg. Slik har dette arbeidet også skredet fram i en bevegelse og forandring. Det har skapt det resultatet jeg her sitter med – ikke alltid slik jeg hadde tenkt, men forhåpentlig slik, at det har gitt ny kunnskap, om hvilke konsekvenser, som kan vise seg ved erfaring av dysfunksjonell barnevernledelse.

I min arbeidsprosess har jeg valgt å bruke essay som kritisk utprøvende metode, slik det presenteres i McGuirk & Methi (2015), i *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning*. Det innebærer en skriveform i presens, der teksten viser seg i et *jeg*. Jeg-formen blir synligere fordi jeg også har valgt å ta utgangspunkt i det innenfraperspektivet som masterstudiet ved Senter for Praktisk Kunnskap inviterer meg til å bruke. Her drar jeg nytte av diskrepanserfaringen som skrives fram gjennom fortellingen. Her utsettes erfaringene for kritisk refleksjon der også andres erfaringer bringes inn. Det er ikke en metode der hypoteser skal bevises, eller belegges med evidens, for å avgjøre om den er sann eller falsk. Denne metoden har, som oppgave å trenge så dypt, som mulig inn i, og få fram det vesentlige i et fenomen, eller erfaring, uttrykt gjennom en fortelling. I dette tilfellet handler det, om



ringvirkningene av *giftig ledelse*. Validiteten i denne sammenhengen avgjøres i spørsmålet, om leseren kan kjenne seg igjen i og følge den veien jeg har gått.

Det er interessant å merke seg, at essay som kritisk utprøvende metode favner alle de fire vitenskapelige nivåene til Enerstvedt, der essay som form kan ses, som selve metoden, og det jeg skriver om er ontologien, gjennom fortellingen og informantene. Videre favner det utprøvende det epistemologiske, og det kritiske nivå bidrar til justeringer, etter hvert som erkjennelsen tar form. Her er det viktig å gjenta det Enerstvedt understreker; disse nivåene kan bare analytisk skilles fra hverandre.

Valget om hvilke perspektiv jeg skulle velge var aldri vanskelig. Først er det kanskje naturlig i det jeg har valgt et masterstudie i praktisk kunnskap, at yrkeserfaringene mine skulle være sentral i det jeg forsket på. På den andre siden betyr kanskje også mine livserfaringer en del – der jeg fra barnsben av har fått demonstrert kunnskap som en blanding av praktisk, erfart og teoretisk – håndverksarbeid, musikk og kunst på den ene siden, sann, boklig og teoretisk kunnskap på den andre siden, men også, og ikke minst, kunnskap knyttet til hvordan disse to formene forenes og forvaltes – gjennom hvem vi til enhver tid er i møte med hverandre, hvilke valg som tas, og hvordan det virker videre på det vi gjør – livets praksis. Jeg oppfatter denne tredelingen som kunnskap i Aristoteles og Platons ånd; *kunnskap som velbegrunnet og sann mening, oppfattelse eller antagelse, og kunnskap som erfaringsbasert dugelighet* (Lindseth, 2015, s. 50), definert som teoretisk og praktisk kunnskap (ibid). Lindseth har kalt det svarevne, forutsatt av en fortrolighet med situasjonen eller virksomheten, faktakunnskaper, og evne eller vilje til å relatere seg osv. (Ibid, s. 54).

I bevegelsen mellom de ulike perspektivene har det vært viktig for meg å være i den samtidigheten, som Enerstvedt viser gjennom den stadige prosessen der alt er avhengig av hverandre, og ikke bare forstås utfra årsak og virkning, eller et både-og, som slår ut i flere retninger, men at ting skjer i en vekselvirkning, slik pedagogikken og oppdragelsen opptrer i en samtidighet (Enerstvedt, 2017, s. 9-10).

Sett i lys av Enerstvedt, forstår jeg det, blant annet, slik at de fenomenene jeg har presentert som krenkelse, skam, makt, avmakt osv., de opptrådte aldri alene, eller hver for seg. De opptrådte samtidig, i en stadig vekselvirkning med seg selv og en, eller flere av de andre fenomenene, men også i en vekselvirkning mellom meg og de ulike fenomenene, innom mine informanter, via teoretikere og tilbake til meg igjen, videre eksponert inn i dette skriftlige arbeidet. Enerstvedt ville kanskje kalt dette en vekselvirkning mellom internalisering på den

ene siden, definert som *prosessen fra bevisste ytre handlinger til forkortede ubevisste indre operasjoner*, og eksternalisering på den andre siden, definert som objektivisering, indre prosesser, som legges ut og gis et ytre uttrykk, eller ubevisste forsvarsmekanismer og metode/terapi, men også som abduksjon, analyse, syntese, abstraksjon og generalisering (Enerstvedt, 2017, s. 10-11). For å kunne gi en noenlunde oversiktlig og systematisk framstilling av fenomenet, har det vært nødvendig å gjøre analytiske skiller mellom disse ulike elementene.

Sett i lys av Enerstvedt, var krenkelse aldri bare krenkelse. Det var skam, makt og avmakt i en samtidighet med forskningsprosessen, i en internalisering inter-intra, og en eksternalisering intra-inter (Ibid, s. 9). Oppgaven har blitt bygd opp på samme vis – gjennom begynnelsen og konsekvensene, med de ulike elementene, og til slutt toleransevinduet, som en av mange forståelsesrammer. Alle fenomenene opptrådte ofte sammen overfor hverandre, og skapte til slutt den helheten, som har gjort, at jeg nå kan sitte igjen med en samlet, og ny forståelse av hva som skjedde i mine og informantenes prosesser, og hvilke konsekvenser det fikk for oss.

På veien til det resultatet har diskrepansen vært sentral. En diskrepans handler om at noe er i uoverensstemmelse. Det er noe som forstyrrer, eller som ikke passer inn i en sammenheng, slik ordene til Birte, eller også Sine sitt *heller tvert imot*. Slik kan det kanskje være det som skjer, når et fenomen, en situasjon eller hendelse ikke samsvarer med det vi setter det opp mot. Det kan være teori, praksis, holdninger, tanker, følelser, ord, etikk, eller hva som helst. Noen ganger er det kanskje bare den inter-intra og intra-inter prosessen som stadig er i bevegelse, og som aldri går i takt. Det som her blir tydelig, er kanskje den diskrepansen, som lå mellom oss, som ansatte og de som ledere. Den lå kanskje i våre individuelle, og muligens store behov for en inderliggjøring av våre verdier, normer og sosiale roller på jobb, samtidig, som vi ville utvikle oss i en kollektiv og individuell individualiseringsprosess (Ibid, s. 10). Dette individuelle løpet stemte kanskje ikke overens. Lederne hadde sine ønsker, knyttet til seg og sitt, men også til oss. Samtidig hadde vi våre ønsker. Ytringene vi hadde, og deres styringsrett gjorde kanskje, at internaliseringsprosessen brøt sammen. Jeg er usikker, men det kan se ut, som om det ble overvekt av eksternalisering fra ledelsens side.

Styringsretten deres synes å ha blitt et sentralt element for dem. Det kan ha blitt synlig i en objektivisering, der manglende anerkjennelse ble symbolet og virkemidlet gjennom krenkelse, avmakt, psykisk og latent vold. Videre kan bruk av ubevisste forsvarsmekanismer være en annen form for eksternalisering fra ledelsen, muligens gjennom ubevisst bruk av diktatorisk

ledelse. Samtidig ser jeg, at samtidigheten også sitter her. Sett fra mitt ståsted, brukte, for eksempel, også jeg eksternalisering gjennom projisering av mine problemer, som jeg gjorde om til et problem, som Birte og ledelsen hadde. Det har jeg antagelig også gjort gjennom valg av tittel på denne masteroppgaven, *Giftig ledelse*.

På den andre siden kan det ha vært en ubalanse i inter-intra og intra-inter prosessene. Slik jeg har forstått dem, må de følges ved, som hånd i hanske, for å skape det optimale resultatet. Psykologien kan ikke tas ut av pedagogikken, eller omvendt. Det kan heller ikke rollen som ansatt, eller rollen som leder. De betinger hverandre og utelukker hverandre. Det finnes ikke ledelse hvis det ikke er noe(n) å lede. Slik er de avhengige av hverandre, for å fungere og produsere. Og kanskje lederen er mer avhengig av sine ansatte, enn de ansatte er av sin leder. Slik framstår det, av og til, i den posisjonen jeg nå har, som avdelingsleder. For; hva var vel jeg uten dem? Det er de, som er produksjonen og virket i min avdeling. Samtidig kan jeg snu det og spør; hva er jeg uten min leder? Da hadde vi ikke hatt den vekselvirkningen vi trenger for å produsere gjennom regler, rammeverk, lover, forskrifter og samhandling. Slik blir det virksomt, at vi sammen ikke er sterkere enn vårt svakeste ledd. Her er åpenhet, tillit, engasjement, trygghet, samarbeid osv. viktige symbol i samtidigheten mellom inter-intra og intra-inter prosessene, som en avhengighet til hverandre.

*I fornemmelsen av diskrepans, med åpenhet for de muligheter som gir seg, kan vi utvikle vår praktiske kunnskap, vår evne til å svare tilfredsstillende (i ord og handling) på de utfordringer og oppgaver som livets situasjoner stiller oss overfor.*

(Lindseth, 2015, s. 43).

Dette er Lindseth sine ord om diskrepanserfaring, definert som kriseerfaringer, og en forutsetning for dannelse og kritisk tenkeevne – ergo en praktisk kunnskap som svarevne (Ibid, s. 47, 49 og 54).

I Lindseth sin definisjon ser jeg et utviklingspotensiale. Utfordringen kan være å gripe anledningen. På en annen side, kan det handle om vilje, eller mot til det. Jeg skjønnte tidlig at jeg fikk anledning, gjennom dette masterforløpet, til å stille meg åpen, for muligheten til å utvikle kunnskap om det fenomenet jeg var utsatt for. For meg handlet det mest om vilje og mot. Jeg lette etter gode måter å gå fram på, som var fornuftige og forstandige, der jeg kunne lære noe gjennom den motgangen (Ibid, s.43) jeg opplevde i en kort periode av mitt yrkesliv. Deretter handlet det bare om å trø på. Det følte, som om diskrepanserfaringen ble vekket til live i det jeg valgte å stille meg kritisk overfor min praktiske kunnskap rundt erfaringen (Ibid, s. 47). Før det stadiet, befant jeg meg i *1.ordens refleksjon*, der problemløsning (eller

tankesett) skjedde i og med sedvanens og tradisjonenes egne begreper, og utfra dens tradisjonelle perspektiver (Wackerhausen, 2015, s. 95-96). Her kom det ikke noe nytt. Her ville jeg, hvis motet hadde sviktet, kan hende, blitt værende i mitt eget tankesett, uten å se at jeg også ble en del av de ubevisste forsvarsmekanismene, som jeg mente Birte og den øvre ledelsen var i. Det ville kanskje blitt slik en av mine informanter sa, da hun fortalte, at hun og hennes kollegaer møttes og snakket om det ledelsen gjorde galt; *det var jo ikke akkurat friskt, eller utviklende på noen måte.*

Å være i diskrepanserfaringen med sin svarevne handler heller om å bevege seg inn i 2. ordens refleksjonen, som jeg presenterte i metoddelen. Der handler det, om *Å bli fremmed for seg selv...* og *...å våge seg ut på dansegulvet* (Ibid, s. 97). Det er her utviklingen skjer. Her kan jeg, som Wackerhausen sier, gå i dialog med fremmede teorier slik, at den kritiske svarevnen blir satt på prøve, og min praktiske kunnskap kan bli min ressurs (Lindseth, 2015, s. 55). Her er forutsetningen for svarevnen å være i fortrolighet med situasjonen eller virksomheten, å ha faktakunnskaper og evne, eller vilje til å relatere seg osv. – som forutsetninger for den kunnskapen som kommer til uttrykk i handling (Ibid s. 54).

Min bruk av svarevne handler også, om å være tro mot essayistisk sjanger, stil, metode og erkjennelsesform, der essayet er åpent og søkende, sanselig og reflekterende (Bech-Karlsen, 2003, s. 18 og 17). Videre har svarevne vært en del at det innenfraperspektivet jeg har valgt i dette forskningsarbeidet. Her er det interessant å erfare at den skriftlige formen lever sitt liv i vekselvirkningen mellom temaene, avsnittene og selve innholdet. Det samme gjør innenfraperspektivet.

Å få muligheten til å ta i bruk min svarevne har handlet om den hjelpen jeg har fått gjennom ulike teoretiske perspektiver. En av dem som har hjulpet meg er Russel Hanson. Begrepene *Seeing as* og *Seeing that* har vært relativt vanskelige å skille, men idet jeg så sammenligningen med sølvtøyet i skuffen, ble det en enklere sak. Da handlet det om å plassere begrepene inn i den praktiske erfaringen jeg forsket på. Begrepene ble deretter en del av mitt analyseverktøy. Slik har Russel Hanson langt på vei hjulpet meg til å se hva jeg ser etter, for deretter å forstå det jeg ser.

Min rolle, som forsker, har vært å strebe etter å se noe nytt. Det var derfor viktig for meg å trekke inn Mæløe sitt teoretiske perspektiv, knyttet opp mot de ulike blikk å se med, og stedet jeg ser det fra. Gjennom disse begrepsapparatene fikk jeg, for eksempel, muligheten til å se det kontradiktoriske i min måte å oppleve de ulike situasjonene på, og hvordan jeg kunne

forestille meg, at ting var for Birte, eller mine informanter og deres ledere. Her ble diskrepansen synliggjort, ved at jeg *lyttet til det som skurret* i det materialet jeg satt med. Min lydhørhet overfor diskrepanserfaringen gjorde, at jeg fikk muligheten til å se ting fra flere synsvinkler.

Kombinert med min diskrepanserfaring har Brown bidratt til min teoretiske forståelse av hva følelsen av skam gjør med et menneske. Videre har Isdal blitt trukket fram som en forståelsesramme rundt de konsekvensene en person opplever i møte med krenkelse og vold. Jeg vil også trekke fram arbeidsmiljøloven, sammen med Taylor, Øverland, Brunstad og Enerstvedt, som hjelpere inn i min forståelsesramme rundt de konsekvensene som viste seg. Til slutt har jeg gitt Siegel plass i et eget kapittel knyttet til Toleransevindu-modellen. Det har jeg gjort for å forsøke å favne en overordnet forståelse av hvordan, og hvorfor vi reagerte som vi gjorde på den krenkelsen vi var utsatt for. Slik blir det mulig å se konsekvensene av erfaring med en dysfunksjonell barnevernledelse.

Veien til svarevne har vært, og er en prosess. Charles Sander Peirce beskriver den som en ontologisk tredeling i tingenes, tankenes og adstraksjonenes kategorier. Han sier, at når det foreligger et mangfold av inntrykk, har vi en følelse av komplikasjoner eller forvirring, som får oss til å skjelne inntrykkene fra hverandre, og de behøver å bringes til enhet (Peirce, 1972, s. 28). For Peirce er dette mulig gjennom abduksjon (eksternalisering) som læren om hypotetiske slutninger, inndelt i tre ledd: *1) Det overraskende faktum O er iaktatt, 2) Dersom hypotesen H var sann, ville O være noe selvfølgelig, og 3) Derfor er det grunn til å tro at H er sann* (Ibid, s. 30 og 31).

Det store spørsmålet er kanskje ikke hva som er sant eller usant. Jeg tror at vi alle bærer med oss en del av sannheten. Enkelt sett blir Peirce sin hypotetiske slutning mine sanne betraktninger – i alle fall for meg. Videre vil det være slik for informantene mine, men også for våre ledere. På denne bakgrunn har de slutningene og forståelsene jeg har presentert blitt min sannhetsforståelse, som jeg har kommet fram til, og som jeg gikk videre med. Hvis min forståelse ikke settes på prøve blir det fortsatt min forståelse av hva som er sant. Jeg har forsøkt å sette min sannhet på prøve gjennom å betrakte fenomenet og reflektere over det. Når jeg nå gir fra meg arbeidet, vil det kanskje bli tatt imot av andre, som kan legge inn sin forståelse. De som best kan gjøre det, er de som står i praksisfeltet. Det er her sannheten og validiteten av dette arbeidet avgjøres. I min sammenheng er praksisfeltet personer, som erfarer giftig ledelse på sin arbeidsplass, de som utøver den og de som er satt til å hjelpe dem.

Jeg tror denne oppgaven kan bidra med å forstå de konsekvensene som utspiller seg både på individnivå, gruppenivå og samfunnsnivå – men innholdet trenger å forstås kritisk i den forstand, at det var mine og mine informanternes forståelse av hva vi var utsatt for, og dens konsekvenser, som her har blitt presentert.

Som jeg har sagt litt om innledningsvis har etikken vært sentral i arbeidsprosessen. Min etiske samtidighet har handlet om to ting. For det første, ivaretagelse av informantenes sårbarhet, gjennom å anonymisere dem på mange vis. Det samme gjelder deres ledere og arbeidsplasser. Samtidig vil kanskje informantene kjenne seg igjen, men forhåpentlig ikke deres kollegaer og ledelse. Jeg er klar over at min egen arbeidsplass ikke går klar denne ivaretagelsen. Jeg tror både mine gamle kollegaer og mine ledere vil kjenne igjen deler, eller hele bildet, som jeg her har presentert. Jeg tror ikke at mine yrkeserfaringer ville vært mulig å skrive fram samtidig som den var fri for gjenkjennelser. For det andre, har det vært viktig for meg å bruke den informasjonen informantene har gitt meg på en forskningsmessig, ærlig og god måte, slik at arbeidet representeres gjennom den virkelighet, som praksisfeltet har vist meg. Det har ikke vært et poeng å henge ut noen – verken arbeidsplass, ledere, informanter eller samarbeidspartnere. Likevel vil kanskje noen, som leser arbeide tenke og mene, at jeg skulle formulert meg annerledes, eller sågar velge en annen yrkeserfaring å forske på. Til det vil jeg si; *ja, hvis formuleringen sårer, kunne de vært annerledes*. Jeg beklager derfor, hvis jeg har gjort noen urett gjennom det arbeidet, som her har vokst fram.

Tilbake til veien jeg gikk. Når mitt valg av tema var tatt formulerte jeg en problemstilling og søkte om godkjenning fra NSD, for deretter å gå ut for å undersøke.

Det var en erfaring jeg tok med fra andre-års-essayet, at den innledende fortelling muligens ble mer styrende for det jeg egentlig gikk ut for å undersøke, enn selve forskningsspørsmålet. Det gjorde, at jeg ikke ble særlig urolig av å se, at forskningsspørsmålet stadig var i bevegelse. Årsaken til denne bevegelsen handler, om hva jeg og informantene satte fokus på i samtalene, hva jeg så i svarene deres, og det som vokste fram i begrepssettingen, eller refleksjonen av det materiale jeg satt med. Fokuset tok en annen vei, fordi jeg så hvordan jeg og informantene ble kastet ut i et kaos, og hvordan vi strevde for å komme i balanse igjen. Slik ble konsekvensene av den ledelsen vi var utsatt for, viktigere enn årsaken til reaksjonene, eller sluttforholdet. Det var her jeg dreide bort fra mitt utgangspunkt knyttet til problemstillingen, og her ledes jeg av flere tilfeldigheter, som også blir min nødvendighet (Enerstvedt, 1982, s. 126).

Det jeg videre gjorde var å løfte fram problematikken rundt det å være i giftigheten. Jeg ble nysgjerrig på hvilke erfaringer og konsekvenser vi satt med, hvilke ringvirkninger de fikk, og til slutt, hva vi var i stand til å foreta oss, for å komme videre. Dette har vært bakgrunnen for et forskningsspørsmål i bevegelse.

Karl Popper sier, at det er en *privatsak* hvordan jeg kommer fram til påstanden, som ligger til grunn for forskningsspørsmålet, og at det kun er måten jeg undersøker problemstillingen på, som er vitenskapelig (Popper, 1971, s. 110, Lende, 2018, s. 25).

Jeg kan ikke ensbetydende stille meg bak denne påstanden. Antagelig er det både bevisste og ubevisste tankevirksomheter, som trer i kraft og blir gjeldende i slike valg. Jeg vet med meg selv, at dersom jeg ikke hadde hatt den erfaringen jeg har presentert, ville jeg ikke kommet fram til noen av forskningsspørsmålene, som jeg reflekterte over innledningsvis. Antagelig ville masteroppgaven handlet om noe helt annet.

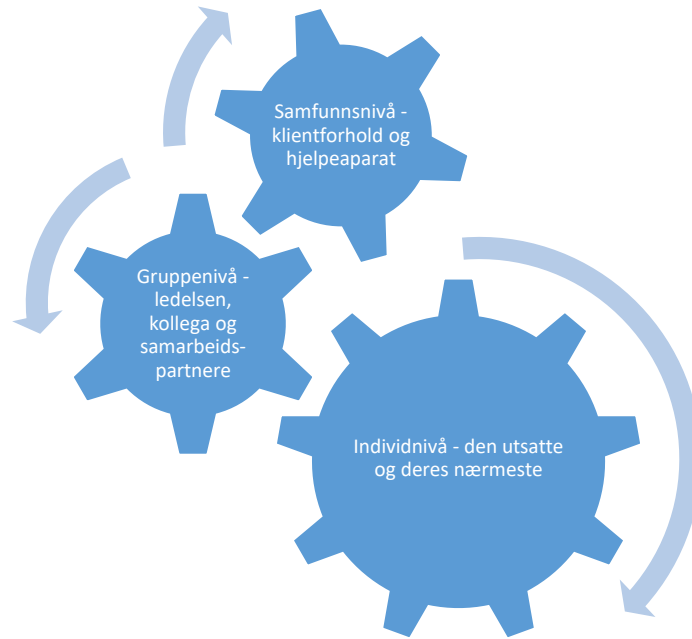
Er det virkelig en privatsak hvordan jeg kom fram til forskningsspørsmålet?

Jeg mener ikke det. Det er muligens personlig, men ikke privat. For meg var det viktig å velge et tema og forskningsspørsmål, som betydde noe for meg personlig. Det ga meg engasjement og mulighet til å utvikle meg, både som menneske og fagperson. Oppgaven slik den foreligger er like mye et svar på hvordan jeg kom fram til forskningsspørsmålet, som svarer på det. Med fokus på erfaringen og bruk av essay, som kritisk utprøvende metode, er det ikke tilfeldig at det skjer. Det ligger vel i metodens natur at det må bli slik.

### ***5.1 Oppsummering av konsekvenser ved dysfunksjonell ledelse***

Gjennom dette arbeidet ser jeg konsekvenser på flere områder og nivå. Det er først og fremst fysiske og psykiske belastninger, krenkelse, skam, makt og avmakt på individnivå, systemnivå og samfunnsnivå.

Jeg vil forsøke å systematisere de konsekvensene jeg har funnet innenfor hver av disse nivåene. Likevel ser jeg at det kan by på utfordringer, for som mye annet i dette arbeidet, er også konsekvensene i bevegelse mellom flere nivå, og framstår som samtidige og dynamiske – sett som et tredelt tannhjul slik figuren min nedenfor demonstrerer.



Individnivået gis den sentrale og største plassen. Det er individnivået som er subjektet i denne oppgaven. Deretter blir det synlig at gruppenivået står individet nærmest, mens samfunnsnivået plasseres mer i periferien, men de opererer likevel sammen i et tredelt tannhjul.

### **5.1.1 Individnivå**

Individnivået er mine informanter og meg, og våre nærmeste pårørende. Det inkluderer hovedsakelig barn, ektefelle, barnebarn, foreldre, søsken, venner og de vi omgås, men ikke våre kollegaer.

Konsekvensene som viser seg gjennom erfaringene av en dysfunksjonell ledelse er:

- Manglende forståelse av hva som skjer – ser ikke sammenheng og forstår ikke hvorfor de rammes. De leter etter en forståelsesramme, men den settes sammen som deres egen konspirasjonsteori.
- Selvbildet endres. Selvstendighet erstattet med faglig og personlig usikkerhet, mistillit til seg selv og andre, opplevelse av mislykkethet og undertrykkelse. De mister troen på hvem de er og hva de kan. Det gjelder både personlig, faglig, sosialt, emosjonelt og kognitivt.
- Selvpoffattelse fra å være engasjert og ansvarlig til å bli umoralske og uansvarlige.



- De går inn i en selvoppfyllende profeti av den oppfatningen som lederne har gitt dem – i form av *vanskelig ansatt* eller *ansatt med samarbeidsproblemer*.
- Konsekvensene viser seg i omfattende følelsesmessige reaksjoner knyttet opp til opplevelsen av individuell og kollektiv (familiær) krenkelse, skam, makt og avmakt.
- Konsekvensene treffer egen familie, og barna spesielt. Konsekvensene kan vise seg relasjonelt i form av parkonflikter, partnervold, vold mot barn og vitne til vold. Antagelig kan også konsekvensene bli samlivsbrudd, og mødre beskriver tilstander som gjør at de periodevis opplever det skadelig for sine barn å være sammen med dem.
- Enkelte barn kan selv få store reaksjoner på den krenkelsen forelderen blir utsatt for. Symptomene som viser seg bærer preg av høyt stress, og for ett av barna samsvarer reaksjonene med symptomene til sekundærtraumatisering.
- Ektefelle påtar seg rollen som omsorgsperson, terapeut, organisator i hjemmet, og opplever avmakt ved å ikke kunne være til konkret hjelp for sin partner.
- Konsekvensene rammer også nær familie utover kjernefamilien. Her handler det om redusert kontakt, hjelp, brutte rutiner og familiebånd og bekymringer for familien og den utsatte.
- Avmakten viser seg i destruktive og selvskadende tanker, og noen ganger blir det et spørsmål om liv eller død (suicidale tanker).
- Fysiske sykdomsbilder som ikke kan diagnostiseres. Influensalignende symptomer med redusert matlyst, magesmerter, kvalme, oppkast, feber, hodepine/migrene og søvnproblemer. Allerede behandlede sykdommer forsterkes, spesielt knyttet til ledd, muskler, betennelser og luftveier. Tilstanden ses som symptomer på psykososialt stress og fører til sykemeldinger.
- Fysiske symptomer bagatelliseres og gis vikarierende årsaker.
- Psykiske belastningene som viser seg i frykt, nervøsitet, angst, mistriivsel på jobb, nervøsitet, fysiske reaksjoner, lav toleranse, sinne, tristhet, uregulerte følelser, paranoide tanker, mistillit, stress.
- Ensomhet, utenforskap og isolasjon på jobb, samt bekymringer knyttet til kollegaer.
- Sosial isolasjon knyttet til fritid.
- Redusert, endret eller manglende kollegial støtte.
- Langvarige påkjenninger og belastninger etter at arbeidsforholdet har tatt slutt. Viser seg i stressreaksjoner.

- Økonomiske konsekvenser knyttet behandling og advokatutgifter.
- Erfaringen kan være nyttig for å forstå hvordan det er for klienter når de møter et system som har definisjonsmakt.
- Erfaringen kan skape bitterhet overfor et system som tok fra dem muligheten til å utvikle seg og forbli i drømmejobben sin.

### **5.1.2 Gruppenivå**

Gruppenivået representeres ved kollegaer, lederne og samarbeidspartnere.

- Arbeidsmiljøloven brytes.
- Hjelpeapparatet som virksomheten har tilgang til kollapser.
- Rammer flere enn én person i en personalgruppe.
- Virksomheten preges av uoversiktlige og uklare arbeidsforhold, som skaper grobunn for konflikter.
- Begrenset utvikling av virksomheten.
- Manglende selvstendige og trygge medarbeidere, uten utvikling og løsrivelse.
- Mistillit til arbeidsplassen/virksomheten som system
- Individuell og kollektiv isolasjon i virksomheten.
- Endret og redusert samarbeid mellom ansatte og utsatt.
- Utvikling av negativt arbeidsmiljø der mistriksel, mistillit, utrygghet og frykt opererer.
- Muligens endret forståelse av den som er utsatt, påvirket av ledelsen
- Frykt hos kollegaer for at giftigheten skal ramme dem selv. Det gjør at de velger å bli anonyme, framfor å benytte medvirkningsplikten.
- Kollegaer kjenner på bekymringer for den utsatte.
- Mistillit, mistenksomhet og paranoide tanker og handlinger rettes mot samarbeidspartnere, som fører til utfordrende, utrygt og lite konstruktivt samarbeid.

### **5.1.3 Samfunnsnivå**

Samfunnsnivået favner barn og familier som er i kontakt med barneverntjenesten, det øvrige hjelpeapparatet til ansatte og kommuneledelsen, samt økonomi.

- Barnevernloven brytes. Alvorlig svikt i den hjelpen som rettes mot barn og familier.

- Økonomiske erstatningskrav for barn som ikke fikk den hjelpen de hadde krav på, jmf Sandanger-saken (Dagbladet og NRK.no, 2.mai 2020).
- Sosiale konsekvenser for barn som ikke får nødvendig hjelp til rett tid.
- Arbeidsmiljøloven brytes.
- Hjelpemiddelet som virksomheten har tilgang til kolliderer.
- Rammer flere enn én person i en personalgruppe, eller i virksomheten.
- Virksomheten preges av uoversiktlige og uklare arbeidsforhold, som skaper grobunn for konflikter.
- Begrenset utvikling av virksomheten.
- Turnover i barneverntjenesten og tap av erfarne barnevernsarbeidere.
- Økonomiske kostnader knyttet til nyansettelser, oppfølging av ansatte og ledere i konflikt og sykemelding, veiledning av personell.
- Sykemeldinger og oppfølging av dem.
- Økonomiske trykdeytelser gjennom NAV.

## ***5.2 Noen interessante ringvirkninger***

Mitt mål med å skrive fram denne masteroppgaven har vært å tilegne meg ny forståelse, innsikt og kunnskap om det fenomenet jeg var utsatt for. Spørsmålet for å finne ut av det handlet om hvilke konsekvenser som viser seg i kjølvannet av dysfunksjonell ledelse. Det forrige avsnittet viser, oppsummert de konsekvensene jeg leser ut av min, og mine informanternes erfaringer. Slik ser jeg, at dette arbeidet har ført fram.

Samtidig har jeg funnet så mye mer. Jeg har, blant annet, sett at Praktisk Kunnskap som Forskningsmodell har hjulpet meg til å se det jeg ikke ville sett, hvis jeg ikke var i stand til å stille spørsmål ved erfaringene mine, eller det jeg så i dem. Her ser jeg hen til samtalen med Per Isdal, der jeg, litt uerfaren, går i dialog med en erfaren, kyndig og dreven forsker og kliniker. Det jeg ser er, at hans tankesett settes i bevegelse gjennom mine erfaringer, refleksjoner og kritiske spørsmål. Erfaringene hans synes å bli satt på prøve, og det ser ut som om han er i stand til å se noe nytt gjennom det. Dette er praktisk kunnskap sin viktigste oppgave. Hans bevegelse viser meg, at mine innspill gjør ham i stand til å stille seg åpen for muligheten, for å finne noe utenfor de skjematiske kategoriene, som han er vant til å tenke innenfor. I dette blir jeg nysgjerrig på om det er hans kliniske praksis, eller hans blikk som forsker, som bidrar til det. Samtidig ser jeg, at han ikke er klar til å slippe det tankesettet, som

praksisen hans er hentet fra. Men; bevegelsen er gjort. Likevel er det langvarig erfaring og praksis, som har bidratt til at psykologien har satt de kriteriene de har innenfor diagnosesystemet. Det jeg her ser er, at det kanskje er den erfaringen Isdal ikke er i stand til å sette på prøve.

Personlig har arbeidet med denne oppgaven ført meg inn i en forståelse av hva jeg skal være observant på i min rolle som avdelingsleder. Det viktigste er kanskje hvilke konsekvenser jeg kan påføre andre hvis jeg sender motstridende informasjon, og ikke er konkret og ærlig i en konflikthåndtering. Hvis jeg ikke er klar over det vil jeg kunne føre andre ut i en tilsvarende traumatisk situasjon, som jeg selv har vært utsatt for. For å unngå det må jeg hele tiden foreta selvrefleksjon over egen væremåte, slik at ikke kommunikasjonen preges av dysfunksjonell og giftig ledelsesstil.

Videre har jeg fått en utvidet kunnskap innenfor det begrepsapparatet jeg har tatt i bruk – krenkelse, skam, makt, avmakt, osv. Erfaringen knyttet til disse bidrar forhåpentlig til en forståelse, for andre, som har tilsvarende traumatiske erfaringer – det være seg innen samme tema, men også barn og unge, som opplever å ikke bli trodd med sine fortellinger om egen barndom og oppvekst, eller det kan handle om de foreldrene jeg møter i min virksomhet, som kjenner på den samme undertrykkelsen, som jeg har kjent på, fordi de møter et maktapparat de ikke er i stand til å stå opp mot. I møte med alle dem kan jeg, forhåpentlig, stille meg på deres sted, og være åpen for å se det som er å se, og samtidig forstå det jeg ser.

## LITTERATURLISTE

- Aristoteles (2013). *Den nikodemiske etikk*. Oversatt av Anfinn Stigen og Øyvind Rabbås. Forord, noter, etterord og begrepsforklaringer v/ Øyvind Rabbås. Oslo, Vidarforlaget.
- Brandt, A.E., & Grenvik, T.H. (2010). *Med barnet i sentrum. Nye muligheter for spedbarn og småbarn av rusmiddelavhengige og psykisk psyke foreldre*. Oslo, Kommuneforlaget AS.
- Bech-Karlsen, J. (2003). *Gode fagtekster - Essayskriving for begynnere*. Oslo, Universitetsforlaget AS
- Beck, C.W., Engen, T.O., Østerud, S., Øzerk, K, og Aasen, J. (2010). Sosialiseringsteoretikeren Anton Hoëm - En internasjonal plassering. *Sosialisering, Kunnskap - Identitet*. (s.1-27). Vallset, Opplandske bokforlag.
- Brodén, M. (2004). *Graviditetens muligheter - en tid hvor relationer skabed og utvikles*. Oversatt av Jette Frantzen. 2. utgave 2007. København, Akademisk forlag.
- Brown, B. (2014). *Uperfekt, våg å vise hvem du er*. Oslo, Cappelen Damm.
- Brunstad, P.O. (2009). *Klokt lederskap - mellom dyder og dødsynder*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. (1991). *Intuitiv ekspertise: den bristede drøm om tænkende maskiner*. København, Munksgaard.
- Enerstvedt, R. Th. (1982). *Mennesket som virksomhet*. Tiden Norsk Forlag.
- Enerstvedt, R. Th. (1989) (a). The Problem Of Validity In Social Science. Kvale, S. (red.). *Issues of Validity in Qualitative Research*, (s. ?) Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Enerstvedt, R. Th. (1989) (b). *Vitenskap som pedagogikk. En analyse av vitenskapenes midler og mål*. Oslo, Falkens Forlag AS
- Enerstvedt, R. Th. (1971). *Den intellektuelles dilemma*. Kragerø, Naper Boktrykkeri.
- Enerstvedt, R. Th. (2017). *Refleksjoner over dannelse av psyken*. Upublisert artikkel som kom ut etter hans død.
- Evenshaug, O. & Hallen, D. (1993). *Barne- og ungdomspsykologi*. 3. utgave. oslo, Ad Notam Gyldendal.
- Freire, P. (2003). *De undertryktes pedagogikk, med et innledende essay av Odd Are Berkaak*. De norkse Bokklubbene.
- Gadamer, H-G & Jorheim, H (2003). *Forståelsens filosofi: utvalgte hermeneutiske skrifter*. Oslo, Cappelen
- Gigerenzer, G. (2007). *Get feeling. The intelligence of the unconscious*. Viking.
- Halse, J. (1993). Abraham Maslow og den humanistiske psykologi. I: *Utviklingspsykologiske teorier - en innføring* (s. 214-232) av Egeberg, S., Halse, J., Jonassen, A.J., Jerland, E. & Ringsted, S. & Wedel-Brandt, B. Redigert av Espen Jerland. 2. utgave. Gyldendal Norsk Forlag.
- Hoëm, A. (1978). *Sosialisering. En teoretisk og empirisk modellutvikling*. Oslo, Universitetsforlaget AS.

- Hovedavtalen, KAs tariffområde, 2014-2017. Innkludert av FO (Fellesorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer og vernepleiere).
- Håkonsen, K.M. (2000). *Mestring og Lidelse. Psykiatri for helse- og sosialarbeidere*. Oslo, Gyldendal Akademiske.
- Isdal, P. (2017). *Smittet av vold : om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelperyrkene*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Isdal, P. (2018). *Meningen med volden*. Oslo, Kommuneforlaget AS.
- Johansen, I. (2014). *Turnover i det kommunale barnevernet*. Oslo, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: [Lest.
- Josefson, I. (1998). *Läkarens yrkeskunnande*. Lund, Ingela Josefson och Studentlitteratur AB.
- Killén, K. (2000). *Barndommen varer i generasjoner. Forebygging er alles ansvar*. 3. utgave 2013. Oslo, Kommuneforlaget AS.
- Kokkinn, J. (2005). *Profesjonelt sosialt arbeid*. 2. utgave. Oslo, Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave, 4. opplag 2014. Oversatt av Tone M. Andersen og Johan Rygge. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lende, A. (2018). *Håndtering av tunge følelsesmessige erfaringer i barnevernet*. Vitenskapelig essay om erfaringer fra feltarbeidet, høsten 2018. Nord Universitet.
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2014). Forsknings spørsmålet. I: *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo, Cappelen Damm Akademisk, s. 28-40. Kap. 2.
- Leymann, H. (1987). *Mobbing i arbeidslivet*. Norsk utgave. Friundervisningens Forlag.
- Lindseth, A. (2015). Svarevne og kritisk refleksjon - Hvordan utvikle praksis kunnskap? McGuirk, J. og Methi, J. S. (red.). *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning*. (s. 44-60). Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lovdata.no (2015). *Arbeidsmiljøloven*, 17.06.2015
- Lundgren, E. (2018). *Livsarven. En beretning om overgrep*. Oslo, Gyldendal Norske Forlag AS.
- McGuirk, J. & Methi, J. S. (2015) Praktisk kunnskap som fag- og forskningsfelt. McGuirk, J & Methi, J. S. (red.). *Praktisk kunnskap som profesjonsforskning*. (s. 9-30). Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- McLellan, J. A. & Dewey, J. (1928). *Applied Psychology: An Introduction to the Principles and Practice of Education*. Boston, New York, Chicago, Educational Publishing Company.
- Meløe, J. (1976b). Sted å se fra. I: Meløe, J. (red.). *Notater i vitenskapsteori til gruppene i humaniora og samfunnsvitenskap med fiskerifag*. Tromsø, Universitetet i Tromsø.
- Meløe, J. (1979a). Om å se. I: Meløe, J. (red.). *Notater i vitenskapsteori til gruppene i humaniora og samfunnsvitenskap med fiskerifag*. Tromsø, Universitetet i Tromsø.
- Meløe, J. (1994). Om å forstå det andre gjør. Greve, A. og Nettet, S. (red.). *Filosofi i et nordisk landskap. Jacob Meløe 70 år*. (s. 337-345). Universitetsbiblioteket i Tromsøs skriftserie. Ravntrykk Nr. 12.

- Methi, J. S. (2015) Fortelling som erkjennelsesform. *McGuirk, J. & Methi, J. S. (red.) Praktisk forskning som profesjonsforskning.* (s. 125-147). Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Methi, J. S. (2020). *Blinde flekker.* Upublisert artikkel.
- Mevik, K., Lillevik, O. G. & Edvardsen, O. (2016) (Red.). Vold mot barn. Teoretiske, juridiske og praktiske tilnærminger. Oslo, Gyldendal Norske Forlag AS.
- Mood, R. (2017). *Ansvar. Ledelse er ingen popularitetskonkurranse.* Oslo, Cappelen Damm AS.
- Nordanger, D.Ø. & Braarud, H.C. (2017). *Utviklingstraumer. Regulering som støtte i en ny traumepsykologi.* Bergen, Fagbokforlaget.
- Olsen, B. J., Garnes, L. K. & Borge, B. H. (2018). *Hva skyldes høy turnover blant saksbehandlere i kommunalt barnevern?*, UiT Norges arktiske universitet.
- Peirce, C. S. (1972). *Utvalg og innledning ved Ingemund Gullvåg.* Oslo, Pax Forlag A/S. I kommisjon for Danmark: Borgens Forlag.
- Polanyi, M. & Ra, E. (2000). *Den tause dimensjonen: en innføring i taus kunnskap.* Oslo, Spartacus.
- Popper, K. (1971). *Samfunnsvitenskap og profeti.* Oslo, Gyldendal.
- Powell, B., Copper, G., Hoffman, K., Marvin, B. (2015). *Trygghets sirkelen - en tilknytningsbasert intervensjon.* Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Roland, E. (1996). *Mobbing. Håndbok for foreldre.* Stavanger, Rebell Forlag AS
- Russel Hanson, N. (1958). *Patterns og Discovery. an inquiry into the conceptual foundation of science.* Cambridge at The University Press.
- Saus, M. (2006). *Det kyndige blikk, det ukyndige blikk og det døde blikk.* Hefte 3. Kultur og barnevernsarbeid. Skriftserie 5/2006. Barnevernets Utviklingssenter i Nord-Norge.
- Schrøder, S. og Segrem, T. (2016). *Giftige Ansatte.* Erfaringsbasert Master of Business Administration studium v/ Nord Universitet.
- Seikkula, J. og Arnkil, T. E. (2007). *Nettverksdialoger.* Oslo, Universitetsforlaget.
- Smith, L. (2002). *Tilknytning og barns utvikling.* 2. utgave 2008. Kristiansand, Høgskoleforlaget.
- Taylor, C. (1998) *Autentisitetens etikk.* Oversatt av Petter Nafstad. Cappelens upopulære skrifter. Sappelen Akademisk Forlag as.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society. The Development of Higher. Psychological Processes.* Massachusetts, Harvard University Press Cambridge.
- Wackerhausen, S. (2015). Erfaringsrom, handlingsbåren kunnskap og refleksjon. McGuirk, J. N. & Methi, J. S. (red.) *Praktisk forskning som profesjonsforskning.* (s. 81-100). Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Wackerhausen, S. (2017) Forsknings spørsmål, epistemologi og metode - med fokus på praktisk kunnskap. I: Halås, Kymre & Stensvik (red.). *Humanistiske forskningstilnærminger til profesjonspraksis*. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Wiborg, Liv H. (2010). *Mellom barn & budsjett. Hvordan forstå barnevernledelse*. Oslo, Kommuneforlaget AS.

Østerberg, D. (1972). *Forståelsesformer. Et filosofisk bidrag*. Oslo, Pax Forlag AS

Øverland, S. (2006). *Selvskading, en praktisk tilnærming*. Bergen, Fagbokforlaget.

Øyre, I. (2012). *Hvordan opplever "Biologiske barn" det å vokse opp med fostersøsken med utfordrende atferd?* Masteroppgave i Sosialt arbeid. Universitetet i Stavanger.

### Nettsteder:

[www.RVTS-sør.toleransevinduet](http://www.RVTS-sør.toleransevinduet)

[www.traume.org](http://www.traume.org)

[www.toleransevinduet.dag.nordanger](http://www.toleransevinduet.dag.nordanger)

<https://www.dagbladet.no/nyheter/varsler-unikt-oppgjor-med-barnevernet/72423166>

[https://www.nrk.no/vestland/barnevernet-tok-barna-uten-grunn\\_-jag-mistet-hele-oppveksten-deres-1.15001677](https://www.nrk.no/vestland/barnevernet-tok-barna-uten-grunn_-jag-mistet-hele-oppveksten-deres-1.15001677)

[www.store.norskse.leksikon](http://www.store.norskse.leksikon)

[www.sidetmedord.no](http://www.sidetmedord.no)

### Henvisning til sangtekster:

- *En Sång Till Modet*. Sunget av Mikael Wiehe i fbm. Ettårsmarkeringen av 22. juli, på Utøya.
- *På avstand*. Sunget av Ingebjørg Bratland. From a distance. Mest kjent ved Beth Midler og Nancy Grifler.



## **VEDLEGG**

### ***Vedlegg 1. Godkjenning NSD***



NSD sin vurdering

Skriv ut

#### **Prosjektittel**

Giftig ledelse

#### **Referansenummer**

686604

#### **Registrert**

22.09.2018 av Anita Lende - anita.lende@student.nord.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord universitet / Fakultet for lærerutdanning og kunst- og kulturfag / Senter for praktisk kunnskap

#### **Prosjektansvarlig**

Jan Selmer Methi, jan.methi@nord.no, tlf: 4775517849

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Student**

Anita Lende, anita.lende@lyse.net, tlf: 45036412

#### **Prosjektperiode**

01.01.2019 - 31.12.2020

#### **Status**

## Vurdering (1)

---

### 02.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 2.1.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Håkon J. Tranvåg Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### **«Giftig ledelse»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som er årsaken til at kommunale barnevernsarbeidere forlater sin arbeidsplass til fordel for tilsvarende jobber.

I dette skrevet gis du informasjon om målet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Jeg holder på med tredje av fjerde året på masterstudie i Praktisk Kunnskap ved Nord Universitet i Bodø. I den forbindelse søker jeg kandidater til å delta i mitt forskningsprosjekt som skal leveres i mai 2020.

Mitt forskningsspørsmål og formål er å se hvilke avgjørende faktorer som spiller inn når barnevernansatte velger å gå fra en kommunal barneverntjeneste til en annen med tilsvarende stilling.

Jeg har en hypotese om at slike skifter skjer pga. faktorer knyttet til miljø, struktur eller ledelse framfor manglende mestring, interesse og iver for barnevernfaget. Videre har jeg en hypotese om at ledelsen og den ansatte ofte har ulik oppfatning av årsaken til sluttforholdet, der den ansatte erfarer at det handler om det mellommenneskelige mellom seg og ledelsen, mens ledelsen derimot mener at det handler om den ansattes psykososiale arbeidskapasitet, eller manglende samarbeidsevne/-vilje.

Jeg tror at slike sluttforhold kan bidra til at ansatte, virksomheten eller samfunnet generelt bærer personlige, praktiske eller økonomiske kostnader. Å komme videre i arbeidslivet kan være en lang og vanskelig prosess.

Dette vil være temaet for toppen 90 minutters samtale/intervju som jeg ønsker å tilbringe sammen med deg. Vi blir enig om tid og sted, men i utgangspunktet kommer jeg til deg på din arbeidsplass.

Informasjon jeg får av deg vil jeg først og fremst bruke til å svare på min problemstilling knyttet opp mot min masteroppgave. Hvis det er mulig vil jeg også benytte opplysningene slik at de kan brukes i et samfunnsvitenskapelig perspektiv for å bidra til gode og gjennomtenkte arbeidsforhold for barnevernansatte. Vi har en utsatt virksomhet i seg selv, noe som krever at arbeidsforholdene må legges til rette for den enkelte og de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Dette håper jeg å kunne bidra til på et eller annet plan.

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

Nord Universitet i Bodø. Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur – Senter for Praktisk Kunnskap. Førsteamanuensis Jan Selmer Methi er min masterstudentveileder.

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

Jeg har tatt kontakt med 3-6 barnevernledere. Din leder har, utfra nevnte formål med undersøkelsen, tanker om at du kan være aktuell kandidat for mitt forskningsprosjekt. Jeg har således fått tillatelse til å henvende meg til deg gjennom direkte mailkontakt.

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

Jeg ønsker totalt tre informanter til mitt forskningsprosjekt. Hvis du ønsker å delta bes du i første omgang om å skrive ½ til 1 ½ sides maskinskrevet og anonymisert fortelling der det går fram hva som var årsaken til ditt sluttforhold i den forrige barneverntjenesten du var ansatt ved. Utfra dette vil jeg gjøre nye valg av informanter. Du vil bli kontaktet for videre informasjon og evt. invitasjon så fort jeg har gjort min utvelgelse.

Hvis du blir utvalgt som en av mine tre informanter ønsker jeg å gjennomføre rundt 90 minutters semistrukturert intervju. Det innebærer en samtale der vi snakker om det som kommer fram i fortellingen din og de hypoteser jeg har skissert under denne presentasjonens «formål».

Samtalen vil bli tatt opp på lydbånd for senere å bli transkribert og anonymisert. Materialet vil bli behandlet gjennom forsknings-metodologisk analyse og tolkning.

Det er greit for deg å vite at jeg også planlegger å komme i kontakt med en psykolog som kan gi meg faglige innspill knyttet til hvordan traumerelaterte yrkesmessige erfaringer kan påvirke arbeidsforhold. De opplysningene jeg evt. får derfra vil bli sett i sammenheng med dine opplysninger og mine hypoteser.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke ved å ta kontakt med meg per mail eller telefon. Du vil da få tilsendt et skriftliggjort tilbakeholdt samtykke som du bes om å returnere til meg. Du trenger ikke oppgi noen grunn for tilbakeholdt samtykke, og det vil ikke få negative konsekvenser for deg om du velger å trekke deg fra deltakelse i forskningsprosjektet mitt.

Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

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

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

Jeg gjør imidlertid oppmerksom på at mitt studiested Nord Universitet kan be om å få tilgang til hele eller deler av innsamlet materiale. Jeg regner med at det gjelder i tilfeller der det evt. stilles spørsmål ved gyldigheten av mitt forskningsprosjekt. Medstudenter kan bli gitt innsyn i deler av informasjonen, men de vil ikke få utlevert noe skriftlig materiale eller lydfiler. Dette kan være aktuelt i en drøftingsprosess der flere studenter har tilsvarende formål med prosjektet. Per dag er jeg ikke kjent med at det finnes slike likheter blant mine medstudenter.

Du vil bli kontaktet dersom jeg vil formidle deler av informasjonen til mine medstudenter, jamfør ditt samtykke nedenfor knyttet til å bli kontaktet underveis i prosessen. Min veileder v/Nord Universitet vil selvfølgelig ha tilgang til både transkribert materiale og til lydfil dersom dette vurderes som nyttig for mitt prosjekt.

Navn og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. De opplysningene jeg får via samtalen vil bli oppbevart i låsbart skap og på låsbar PC med passord både for maskin og lydfil.

I den ferdige masteroppgaven vil alle opplysninger om person og sted være anonymisert i teksten med fikserte navn. De som evt. ikke blir det vil det bli laget en egen kontrakt med som sier noe om formål og samtykke. Det kan være aktuelt å nevne alder, men det tviler jeg på.

Alder kan evt. anonymiseres til en aldersgruppe innenfor 5 år.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 15. juni 2020, men det kan bli aktuelt å utsette det til desember 2020.

Når forskningsprosjektet er avsluttet vil det transkriberte materialet forbli anonymisert med kode på deg som informant. Lydopptaket vil bli slettet. Navneliste med din kodede kontaktinformasjon vil bli makulert.

Jeg ønsker å ha mulighet til å beholde det transkriberte materialet til evt. senere bruk hvis jeg skulle gis mulighet til å gå inn i nye prosjekter der jeg kan benytte data fra denne forskningsprosessen. Det kan være tilsvarende prosjekter/studier, evt. i samarbeid med andre, eller PHD avhandling. Opplysningene oppbevares da på låsbar pc/minnepinne med passord på dokumentet. Opplysningene vil bli oppbevart anonymisert til 2035.

### **Dine rettigheter**

Min hensikt er å anonymisere informantene gjennom hele arbeidsprosessen. Likevel gjør jeg oppmerksom på generelle regler som gjelder dersom du kan identifiseres i datamaterialet. Da vil du ha rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi om dine personopplysninger (datapotabilitet), og
- Å sende klage til Personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Jeg behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke og godkjent søknad om slik behandling fra NSD (Norsk Senter for forskningsdata AS).

På oppdrag fra Nord Universitet, fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur, senter for Praktisk Kunnskap har NSD vurdert at behandlingen av personvernopplysningene i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor finner du ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter kan du kontakte:

- NSD på epost [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no), eller på telefon 55 58 21 17.
- Vårt personvernombud: Nord Universitet har sitt eget personvernombud som skal ivareta personverninteressene til alle som universitet har registrert opplysninger om.

Hun heter Toril Irene Kringen, og kan nås på epost [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), eller på telefon 74 02 27 50.

- Min veileder på masterstudiet: Førsteamanuensis Jan Selmer Methi kan nås på epost [jan.methi@nord.no](mailto:jan.methi@nord.no), eller på telefon 75 51 78 49.
- Min kontaktinformasjon er: Anita Lende, Skeibakken 45, 4306 Sandnes. Jeg kan nås på epost [anita.lende@lyse.net](mailto:anita.lende@lyse.net), eller på telefon 450 36 412.

Med vennlig hilsen

Jan Selmer Methi  
Prosjektansvarlig veileder

Anita Lende  
Masterstudent

### *Vedlegg 3. Samtykkeerklæring, utvalg 1*

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Giftig ledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å skrive et lite anonymisert erfaringskriv på ½ til 1 ½ side knyttet opp mot mitt sluttforhold ved en annen barneverntjeneste enn den jeg er ansatt ved nå.
- Å delta i intervju/ samtaler på rundt 90 minutters varighet.
- Å bli kontaktet i etterkant dersom det er behov for utfyllende, avklarende eller mer konkrete opplysninger.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, ca. juni/desember 2020.

-----  
Signert av prosjektdeltaker, sted og dato.

## Spørsmålsguide; Giftig ledelse

### **Innledende informasjon til hoved-informantene (bvtj; utvalg 1)**

- Takk for at du vil delta i mitt forskningsprosjekt
- Samtalen vil, som nevnt i mail, vare i ca. 90 minutter og bli tatt opp på lydbånd. Deretter vil samtalen bli transkribert, anonymisert og bearbeidet. Materialet vil bli oppbevart etter gjeldende regler og slik det er skissert i informasjonsskrivet mitt.
- Jeg minner om min taushetsplikt knyttet til de opplysningene som blir gitt meg, og at alle data vil bli anonymisert.
- Jeg kommer til å notere stikkord underveis. Det gjør jeg fordi jeg ikke ønsker å forstyrre deg i fortellingen din, samtidig som jeg trenger hjelp til å hente fram det du sier slik at jeg kan stille oppfølgende spørsmål.
- Bakgrunn: Jeg har selv opplevd et vanskelig arbeidsforhold som har resultert i et brutalt sluttforhold. Dette er bakgrunnen for at jeg ønsker å se på fenomenet knyttet til hvorfor barnevernsarbeidere velger å forlate den ene barneverntjenesten til fordel for en tilsvarende stilling i en annen barneverntjeneste. Jeg har en hypotese om at det ikke skyldes manglende faglige mestringer, eller interesse og iver for faget. Men at det kan skyldes organisatoriske eller mellommenneskelige ledelsesforhold på selve arbeidsplassen. Derfor har jeg i første omgang valgt tittelen «Giftig ledelse». Jeg vet ikke helt hvor veien går og fører meg, men dette kan du hjelpe meg med i dag. Jeg setter pris på at du vil gå disse skrittene sammen med meg!

### **Min problemstilling**

Hvilke faktorer er avgjørende når barnevernansatte velger å gå fra en kommunal barneverntjeneste til en annen kommunal barneverntjeneste med tilsvarende stilling?

### **Innledende spørsmål**

- Hvor lenge er det siden du sluttet i den aktuelle jobben, og hvor lenge jobbet du der?
- Hvilken stilling hadde du?
- Hvordan vil du beskrive årsaken til at du søkte tilsvarende stilling i en annen kommune?

### **Hovedspørsmål**

- 1) Du har skrevet en liten erfaringsfortelling; hvis du skal trekke ut de tre viktigste punktene du har nevnt som avgjørende for ditt sluttforhold – hva ville det blitt?
  - Hvorfor?
  - Er dette den begrunnelsen du har oppgitt til arbeidsgiver på slutt-tidspunktet?
    - Hvorfor/hvorfor ikke?



- 2) Hvilken oppfatning var det ledelsen presenterte for deg og andre når det gjaldt sluttforholdet ditt?
  - Hvilke tanker har du om at det var nettopp deg som ble rammet av denne erfaringen?
- 3) Hva har denne erfaringen gjort med deg i ditt videre yrkesliv?
- 4) Hva har ditt sluttforhold gjort med deg i ditt videre yrkesliv?
  - Hvordan kunne det vært annerledes?
  - Hva tror du er årsaken til dette selvbildet?
- 5) Hvordan var veien videre for deg?
- 6) På hvilken måte tror du at dine erfaringer kan ha konsekvenser for virksomheten og gjenstående kollegaer etter at arbeidsforholdet ditt tok slutt?
  - Menneskelig eller økonomisk?
  - Hvordan kunne dette vært unngått?

### **Avsluttende spørsmål**

Er det noe du tenker er viktig for deg eller meg som jeg ikke har spurt om her, men som du vil skal komme fram i denne samtalen?

### **Avsluttende informasjon**

Hvis det er noe du lurer på eller vil tilføye til denne samtalen er det mulig for deg å ta kontakt med meg i ettertid på mailadressen min, som er oppgitt i informasjonsskrivet.

Takk, atter en gang for din deltakelse!

## Vil du delta i forskningsprosjektet «Giftig ledelse»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som er årsaken til at kommunale barnevernsarbeidere forlater sin arbeidsplass til fordel for tilsvarende jobber.

I dette skrevet gis du informasjon om målet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Jeg holder på med tredje av fjerde året på masterstudie i Praktisk Kunnskap ved Nord Universitet i Bodø. I den forbindelse søker jeg kandidater til å delta i mitt forskningsprosjekt som skal leveres i mai 2020.

Mitt forskningsspørsmål og formål er å se hvilke avgjørende faktorer som spiller inn når barnevernansatte velger å gå fra en kommunal barneverntjeneste til en annen med tilsvarende stilling.

Jeg har en hypotese om at slike skifter skjer pga. faktorer knyttet til miljø, struktur eller ledelse framfor manglende mestring, interesse og iver for barnevernfaget. Videre har jeg en hypotese om at ledelsen og den ansatte ofte har ulik oppfatning av årsaken til sluttforholdet, der den ansatte erfarer at det handler om det mellommenneskelige mellom seg og ledelsen, mens ledelsen derimot mener at det handler om den ansattes psykososiale arbeidskapasitet, eller manglende samarbeidsevne/-vilje.

Jeg tror at slike sluttforhold kan bidra til at ansatte, virksomheten eller samfunnet generelt bærer personlige, praktiske eller økonomiske kostnader. Å komme videre i arbeidslivet kan være en lang og vanskelig prosess.

Dette vil være temaet for ett eller to reflekterende samtaler med deg på rundt 60 minutters varighet. Vi blir enig om tid og sted, men i utgangspunktet kommer jeg til deg på din arbeidsplass.

Informasjonen jeg får av deg vil jeg først og fremst bruke for å reflektere og forstå mekanismer som skjer når det oppstår vanskelige mellommenneskelige forhold mellom ledelse og den ansatte, og hvordan dette virker på den ansatte – her barnevernsarbeideren. Jeg håper gjennom en slik refleksjonssamtale å få en praktisk og teoretisk tilnærming som gjør meg rustet til å nærme meg de svarene jeg får rundt min problemstilling. Hvis det er mulig vil jeg benytte opplysningene slik at de kan brukes i et samfunnsvitenskapelig perspektiv for å bidra til gode og gjennomtenkte arbeidsforhold for barnevernansatte. Vi har en utsatt virksomhet i seg selv, noe som krever at arbeidsforholdene legges til rette for den enkelte og de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Jeg håper å kunne bidra til dette på et eller annet plan.

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

Nord Universitet i Bodø. Fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur – Senter for Praktisk Kunnskap. Førsteamanuensis Jan Selmer Methi er min masterstudentveileder.

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

For noen år siden skiftet jeg arbeidsplass der avslutningen var ganske brutal. Etter en kort sykemelding startet jeg i ny jobb i en annen barneverntjeneste, da med tilsvarende stilling og arbeidsoppgaver. Samtidig var jeg på et seminar som du gjennomførte med temaet «Hva gjør jobben med hjelperen? Og hva kan hjelperen gjøre med det?». Det handlet om sekundære traumer utfra erfaringene som var gitt gjennom arbeidslivet og hvordan vi håndterer dette for oss selv, våre kollegaer og våre nærmeste.

Nå når jeg skal skrive min egen masteroppgave ønsker jeg å se på om uverdige arbeidsforhold også kan etterlate seg reaksjoner som kan ses i lys av sekundære traumer.

Hovedkildene mine skal være barnevernansatte som har skiftet arbeidsplass til fordel for tilsvarende stillinger i en annen barneverntjeneste. Det er i etterkant av disse samtaleene at jeg ønsker å samtale med deg, for å reflektere over de fenomenene som utkrystalliserer seg og om de reaksjonene jeg finner kan ses i ovennevnte bilde – hvordan og i hvilken karakter?

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

En til to korte semistrukturerte intervju/refleksjonssamtaler på rundt 60 minutter hver. Samtalen vil bli tatt opp på lydbånd for senere å bli transkribert og anonymisert. Materialet vil bli behandlet gjennom forsknings-metodologisk analyse og tolkning.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake ved å ta kontakt med meg per mail eller telefon. Du vil da få tilsendt et skriftliggjort tilbakeholdt samtykke som du bes om å returnere til meg. Du trenger ikke oppgi noen grunn for tilbakeholdt samtykke, og det vil ikke få negative konsekvenser for deg om du velger å trekke deg fra deltakelse i forskningsprosjektet mitt.

Alle opplysninger som du gir vil bli anonymisert.

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

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

Jeg gjør imidlertid oppmerksom på at mitt studiested Nord Universitet kan be om å få tilgang til hele eller deler av innsamlet materiale. Jeg regner med at det gjelder i tilfeller der det evt. stilles spørsmål ved gyldigheten av mitt forskningsprosjekt. Medstudenter kan bli gitt innsyn i deler av informasjonen, men de vil ikke få utlevert noe skriftlig materiale eller lydfiler. Dette kan være aktuelt i en drøftingsprosess der flere studenter har tilsvarende formål med prosjektet. Per dag er jeg ikke kjent med at det finnes slike likheter blant mine medstudenter.

Du vil bli kontaktet dersom jeg vil formidle deler av informasjonen til mine medstudenter, jamfør ditt samtykke nedenfor knyttet til å bli kontaktet underveis i prosessen. Min veileder

v/Nord Universitet vil selvfølgelig ha tilgang til både transkribert materiale og til lydfil dersom dette vurderes som nyttig for mitt prosjekt.

Navn og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. De opplysningene jeg får via samtalen vil bli oppbevart i låsbart skap og på låsbar PC med passord både for maskinen og lydfilen.

I den ferdige masteroppgaven vil alle opplysninger om person og sted være anonymisert i teksten med fikserte navn. De som evt. ikke blir det vil få utarbeidet en egen kontrakt som sier noe om formål og samtykke.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 15. juni 2020, men det kan bli aktuelt å utsette det til desember 2020.

Når forskningsprosjektet er avsluttet vil det transkriberte materialet forbli anonymisert med kode på deg som informant. Lydopptaket vil bli slettet. Navneliste med din kodede kontaktinformasjon vil bli makulert.

Jeg ønsker å ha mulighet til å beholde det transkriberte materialet til evt. senere bruk hvis jeg skulle gis mulighet til å gå inn i nye prosjekter der jeg kan benytte data fra denne forskningsprosessen. Det kan være tilsvarende prosjekter/studier, evt. i samarbeid med andre, eller PHD avhandling. Opplysningene oppbevares da på låsbar pc/minnepinne med passord på dokumentet. Opplysningene vil bli oppbevart anonymisert til 2035.

### **Dine rettigheter**

Min hensikt er å anonymisere informantene gjennom hele arbeidsprosessen. Likevel gjør jeg oppmerksom på generelle regler som gjelder dersom du kan identifiseres i datamaterialet. Da vil du ha rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi om dine personopplysninger (datapotabilitet), og
- Å sende klage til Personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Jeg behandler personopplysninger om det basert på ditt samtykke og godkjent søknad om slik behandling fra NSD (Norsk Senter for forskningsdata AS).

På oppdrag fra Nord Universitet, fakultet for lærerutdanning, kunst og kultur, senter for Praktisk Kunnskap har NSD vurdert at behandlingen av personvernopplysningene i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor finner du ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter kan du kontakte:

- NSD på epost [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no), eller på telefon 55 58 21 17.
- Vårt personvernombud: Nord Universitet har sitt eget personvernombud som skal ivareta personverninteressene til alle som universitet har registrert opplysninger om.

Hun heter Toril Irene Kringen, og kan nås på epost [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), eller på telefon 74 02 27 50.

- Min veileder på masterstudiet: Førsteamanuensis Jan Selmer Methi kan nås på epost [jan.methi@nord.no](mailto:jan.methi@nord.no), eller på telefon 75 51 78 49.
- Min kontaktinformasjon er: Anita Lende, Skeibakken 45, 4306 Sandnes. Jeg kan nås på epost [anita.lende@lyse.net](mailto:anita.lende@lyse.net), eller på telefon 450 36 412.

Med vennlig hilsen

Jan Selmer Methi  
Prosjektansvarlig veileder

Anita Lende  
Masterstudent

## Spørsmålsguide; Giftig ledelse

### Innledende informasjon til bi-informant (psykolog; utvalg 2)

- Takk for at du vil delta i mitt forskningsprosjekt om giftig ledelse.
- Samtalen vil, som nevnt i mail, vare i ca. 60 minutter og bli tatt opp på lydbånd. Deretter vil samtalen bli transkribert og bearbeidet. Materialet vil bli oppbevart etter gjeldende regler og slik det er skissert i informasjonsskrivet mitt.
- Jeg minner om min taushetsplikt knyttet til de opplysningene som blir gitt meg, og at alle data vil bli anonymisert.
- Jeg kommer til å notere stikkord underveis. Det gjør jeg fordi jeg ikke ønsker å forstyrre deg i dine refleksjoner, samtidig som jeg trenger hjelp til å hente fram det du sier slik at jeg kan følge deg, og slik delta i refleksjonene dine, og evt. stille oppfølgende spørsmål.
- Bakgrunn: Jeg har selv opplevd et vanskelig arbeidsforhold som har resultert i et brutalt sluttforhold. Dette er bakgrunnen for at jeg ønsker å se på fenomenet knyttet til hvorfor barnevernsarbeidere velger å forlate den ene barneverntjenesten til fordel for en tilsvarende stilling i en annen barneverntjeneste. Jeg har en hypotese om at det ikke skyldes manglende faglige mestringer, eller interesse og iver for faget, men at det kan skyldes organisatoriske eller mellommenneskelige ledelsesforhold på selve arbeidsplassen. Derfor har jeg i første omgang valgt tittelen «Giftig ledelse». Jeg vet ikke helt hvor veien går og fører meg. Jeg setter derfor pris på at du vil gå disse skrittene sammen med meg!

### Min problemstilling

Hvilke faktorer er avgjørende når barnevernansatte velger å gå fra en kommunal barneverntjeneste til en annen kommunal barneverntjeneste med tilsvarende stilling?

### Reflekterende spørsmål

- 7) Du har arbeidet i mange år med voldutøvere og overgripere, og hatt kurs om hva dette gjør med hjelperen. Begrepene Sekundærtraumer og Compassion fatigue har kommet opp i denne sammenhengen, kan du innledningsvis si noe kort om begrepene?
- 8) Hvilke tanker har du om sammenhengen mellom det jeg har kalt giftig ledelse og sekundærtraumatisering?
- 9) Kan giftig ledelse ses på som utøvelse av vold – på hvilken måte, evt. hvorfor ikke?
  - a. Evt. Du gjør ulike definisjoner av vold, hvilken kategori vil du si at denne form for vold kommer inn under – hvorfor?
- 10) Hvilke konsekvenser kan giftig ledelse få for arbeidstakeren?
  - a. Hvilke psykologiske, sosiale, følelsesmessige, fysiske konsekvenser kan giftig ledelse gi en ansatt?
  - b. Kan vi se konsekvensene i lys av begreper som selvbildet, empati, «flinkhet», ansvar, skam, ære, stress, overbelastning, utenforskap, isolering, PTSD – på hvilken måte?

- c. Kan giftig ledelse gi økonomiske og samfunnsmessige konsekvenser – hvordan?

11) Hvem har ansvaret når slike forhold oppstår?

12) Hvor går veien videre for den ansatte som er utsatt for giftig ledelse på sin arbeidsplass?

### **Avsluttende spørsmål**

Er det noe du tenker er viktig for deg eller meg som jeg ikke har spurt om her, men som du vil skal komme fram i denne samtalen?

### **Avsluttende informasjon**

Hvis det er noe du lurer på eller vil tilføye til denne samtalen er det mulig for deg å ta kontakt med meg i ettertid på mailadressen min, som er oppgitt i informasjonskrivet.

Har du forslag til litteratur som jeg kan fordype meg i rundt det vi har snakket om i dag?

Takk, atter en gang for din deltakelse!

*Vedlegg 7. Signert samtykkeerklæring, utvalg 2 (PDF-fil, neste side, uten sidetall)*



# Samtykkeerklæring

---

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Giftig ledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i ett til to semistrukturerte intervju/refleksjonssamtaler på rundt 60 minutters varighet.
- Å bli kontaktet i etterkant dersom det er behov for utfyllende, avklarende eller mer konkrete opplysninger.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, ca. juni/desember 2020.



Signert av prosjektdeltaker, sted og dato.

*Vedlegg 8. Signert ekstraordinært samtykke, utvalg 2 (PDF-fil, neste side, uten sidetall)*

## Ekstraordinært samtykke

I forbindelse med min deltakelse knyttet til refleksjonssamtale med masterstudent Anita Lende sitt forskningsprosjekt «Giftig ledelse» samtykker jeg til at hun åpent kan bruke mitt navn gjennom arbeidet sitt. Dette forutsetter et transkribert materiale som kan gi korrekte gjengitte sitater.

Stavanger 2. mai 2019



.....