

Ledererfaringer med innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode

Thor H Martinsen

Diakonhjemmet høyskole

Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Veileder : Einar Aadland

Antall ord: 27904

02.05.2014

Forord

Masteroppgaven er min avslutning på en lang reise som student. En drøm som startet for over 30 år siden etter å ha avsluttet min grunnutdanning som ingeniør hvor det av flere årsaker ikke ble verken tid eller rom til å gjennomføre et så omfattende ”verk”. Det å få anledning til å gjennomføre et slikt studium i godt voksen alder er et stort privilegium. En krevende og spennende prosess som jeg ikke hadde klart uten uvurderlig støtte fra mange som jeg har hatt med på denne reisen.

Prosessen fram til

Først takk til medstudenter og forelesere som jeg fikk dele 4 år med og som har vært både inspiratorer og refleksjonspartnere på veien. Spesielt takk til veiledningsgruppen som jeg fikk komme litt tettere på og som har vært gode støttespillere og sparringspartnere underveis.

Takk til Eva Milde Grünwald, min kommunaldirektør som ga meg uforbeholden støtte til å gjennomføre prosjektet og for utfordringen jeg fikk allerede fra starten.

Og en stor takk til informantene som i det hele tatt gjorde det mulig å gjennomføre prosjektet.

Stor takk også til Einar Vetvik, Einar Aadland som har gitt meg viktig veiledning underveis mot målet.

Björg Landmark som har vært min lokale veileder og stilt de kritiske spørsmålene og vært med på mine ”krumspring” for å finne veien fram.

Og sist men ikke minst takk til Anne-Britt som har utvist stor tålmodighet med ”den evige studenten” og Anneli for korrekturlesing og ikke minst oppmuntrende heiarop i sluttspurten.

Thor Martinsen

Mai 2014

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	5
1 INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	10
2 PROBLEMSTILLING MED FORSKNINGSSPØRSMÅL	10
3 TEORI	11
3.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET SAMARBEID OM ETISK KOMPETANSEHEVING	11
3.2 FORSKNINGSTATUS.....	13
3.2.1 Innledning	13
3.2.2 Undersøkelser.....	13
3.2.3 Evalueringer av og erfaringer fra KS-prosjektet	17
3.3 ETIKK	21
3.3.1 Profesjons- og yrkesetikk	21
3.3.2 Organisasjonsetikk.....	22
3.3.3 Etisk refleksjon	22
3.4 ORGANISASJONSKULTUR	23
3.4.1 Kulturelt lederskap.....	25
3.5 LEDERROLLER	27
3.6 INNOVASJONSLEDELSE	27
3.7 MOTIVASJON	28
4 METODE	29
4.1 VALG AV METODE	29
4.1.1 Intervjuer – fokusgrupper og enkeltintervju	30
4.2 UTVALG AV INFORMANTER.....	30
4.3 GJENNOMFØRING.....	32
4.3.1 Fokusgruppeintervjuer	32
4.3.2 Enkeltintervju.....	34
4.3.3 Analyseprosessen.....	34
4.4 METODEREFLEKSJON	37
4.4.1 Metodekritikk.....	37
4.4.2 Reliabilitet.....	37
4.4.3 Validitet.....	38
4.5 FORSKNINGSETISKE REFLEKSJONER.....	38
4.5.1 Forskning i egen organisasjon.....	39
5 RESULTATER OG ANALYSE	40
5.1 HVILKEN ERFARINGER HAR LEDERNE MED INNFORING OG BRUK AV ETISK REFLEKSJON SOM ARBEIDSMETODE?	41
5.1.1 Ledelse	41
5.1.2 Motivasjon.....	45
5.1.3 Kultur.....	46
5.1.4 Kompetanse.....	49
5.1.5 Struktur.....	51
5.2 HVILKE UTFORDRINGER HAR LEDERNE HAR LEDERNE ERFART? OG HVORDAN HAR DE MØTT DISSE UTFORDRINGENE?.....	57
5.2.1 Ledelse	57
5.2.2 Motivasjon.....	59
5.2.3 Kultur.....	60
5.2.4 Kompetanse.....	62

5.2.5	<i>Struktur</i>	64
5.3	HVA HAR BIDRATT TIL AT ARBEIDET MED ETISK REFLEKSJON HAR LYKKES?	67
5.3.1	<i>Ledelse</i>	67
5.3.2	<i>Motivasjon</i>	70
5.3.3	<i>Struktur</i>	71
5.3.4	<i>Kultur</i>	73
5.3.5	<i>Kompetanse</i>	74
6	KONKLUSJON OG OPPSUMMERING	75
6.1	OPPSUMMERING.....	75
6.2	KONKLUSJON.....	75
6.2.1	<i>Hvilke erfaringer har lederne ved innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?</i>	75
6.2.2	<i>Hvilke utfordringer har lederne har lederne erfart? Hvordan har lederne møtt disse utfordringene?</i>	76
6.2.3	<i>Hva har bidratt til at arbeidet med etisk refleksjon har lykket?</i>	77

Sammendrag

Drammen kommunes deltakelse i det nasjonale prosjektet ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” er bakgrunn for denne oppgaven. Kommunen har deltatt siden 2008 og et stort antall ansatte har fått opplæring og mange virksomheter mange aktive refleksjonsgrupper. Mye fokus rettes mot de ansatte, men hvilke erfaringer har lederne gjort med dette arbeidet.

Det gir grunnlaget for problemstillingen for denne studien som er :

Hvilke erfaringer har lederne med innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode blant ansatte?

Det er tatt utgangspunkt i teori for motivasjon, innovasjon, ledelse, etikk, etisk refleksjon og organisasjonskultur og kulturelt lederskap.

Det er også gjort søk i relevante artikler og studier for å se hva som foreligger av tilsvarende studier med problemstilling knyttet til ledelse og etisk refleksjon. Dette gav begrensede resultater.

Studien er gjennomført som en kvalitativ studie med to fokusgruppeintervjuer med å avdelingsledere og et enkeltintervju med en kommunal toppleder.

Den forsøker å finne svar på hvilke erfaringer lederne gjør og eventuelle utfordringer de gjør når etisk refleksjon skal

Funnene kan oppsummeres i hovedområdene ledelse, strukturelle forhold, kulturelle forhold, kompetanse og motivasjon.

Erfaringer

Spesielt knyttet til lederens rolle og deltakelse

Forankring er også viktig konklusjon i denne studien

Fasilitator er nøkkelperson og samarbeid med leder er viktig

Utfordringer

Forankring innad i egen virksomhet er en utfordring

Forsvinner fasilitator hos enkelte, stopper alt arbeid

Kompetanse både i etikk og etisk refleksjon må være tilstede

Suksessfaktorer

Flere fasilitatorer gir bedre arbeid

Leders involvering

Forankring til øverste ledelse

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Mitt første møte med etikk i utdanningen var preget av dette var teori og at denne kunne oppleves som lite relatert til praksis. Samtidig vekket det interessen for hvordan dette nettopp kunne bli anvendt i praksis. Det var spennende å begynne og praktisere sosialfaglig arbeid hvor etikk har en så sentral plass. Etter hvert ga dette også utfordrende møter med mennesker med ulike holdninger og verdier som kom til uttrykk i ganske forskjellig praksis. Praksisen kunne inneha etiske utfordringer og i det minste være uheldig ved måten den ble utført på. Dessverre var det ikke alltid rom for å diskutere eller reflektere over hvorfor det kunne være så forskjellig praksis og kanskje bli enige om et felles ståsted. Når heller ikke lederne alltid var tilgjengelige eller tilstede for å bidra til og klargjøre hvordan praksis kunne eller burde være, så kunne den uheldige praksisen fortsette. Yrkesetiske retningslinjer gir føringer for hvordan profesjonene håndterer ulike sider ved sin praksis, men dette er jo heller ingen fasit og krever at fagutøveren uansett gjør sine selvstendige vurderinger. I tillegg bør det avstemmes med de verdiene andre deler av omgivelsene har, det være seg i samfunnet, organisasjonen eller kollegaer. Verdier og normer er en viktig del av organisasjonskulturen (Jacobsen og Thorsvik 2002) og lederen har en sentral rolle i arbeidet med å forvalte disse i organisasjonen. Og nettopp lederens rolle er en sterkt medvirkende grunn til at jeg valgte. Når jeg etter hvert også har valgt å ta en lederutdanning som har så sterkt fokus på verdier i kombinasjon med ledelsesaspektet, ble det ganske naturlig for meg å velge et tema som kombinerte nettopp disse to sidene.

På slutten av 1990-tallet ble noen av forutsetningene for arbeidet med etikk innen kommunenes helse- og omsorgstjenester lagt. Stortingsmelding nr 26 fra 1999-2000 med tittelen "Om verdier for den norske helsetenesta" bringer blant annet fram hvilke utfordringer ansatte i helsetjenesten står overfor i den utviklingen som man ser for seg på dette området. Mange etiske problemstillinger stiller og vil stille store krav til de ansatte. I dette "landskapet" påpekes viktigheten av at lederne både må sørge for at verdigrunnlaget er kjent for de ansatte og "må gjennom medvite og systematisk arbeid skape rom for etisk refleksjon både i det daglige arbeidet og ved større endringer på den enkelte arbeidsplassen" (*Helse- og omsorgsdepartementet 1999-2000*).

Flere Stortingsmeldinger utover på 2000-tallet videreførte fokuset på systematisk arbeid med etikk. Den kanskje mest sentrale kom i 2006 med tittel ”Mestring, muligheter og mening”, men også Nasjonal helse- og omsorgsplan i 2011 og Stortingsmelding nr 29 i 2013 (Helse- og omsorgsdepartementet 2005-2006, Helse- og omsorgsdepartementet 2010-2011, Helse- og omsorgsdepartementet 2012-2013) er viktige for arbeidet med etisk refleksjon.

Stortingsmelding nr 25 (Helse- og omsorgsdepartementet 2005-2006) og ”Avtalen om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenestene” (Helse- og omsorgsdepartementet 2006) inngått mellom regjeringen og kommunesektoren representert ved Kommunenes Sentralforbund, KS, dannet utgangspunkt for prosjektet Etisk kompetanseheving.

Dette er et samarbeidsprosjekt mellom Helse- og omsorgsdepartementet,

Helsedirektoratet, arbeidstakerorganisasjonene innen helse og omsorg samt KS.

Prosjektet Etisk kompetanseheving har pågått siden 2007/2008 og det er puljevis innføring av stadig nye kommuner som ønsker å være med. Ved utgangen av 2013 var 213 kommuner involvert i arbeidet med å øke kompetansen og bevisstheten i etikk (Evensen 2013). Følgende målsetting er formulert for prosjektet : *”å bidra til at kommunene styrker den etiske kompetansen i helse-, sosial- og omsorgstjenestene og gjennomfører systematisk etisk refleksjon i tjenestene (KS 2013)”*.

Drammen kommune har deltatt i prosjektet Etisk kompetanseheving siden 2008 og ble den gangen med som en av ressurskommunene. En av målsettingene med arbeidet er ”heving av etisk kompetanse slik at pasienter og brukere skal oppleve god kvalitet på tjenestene. Det utvikles kultur for økt bevissthet i etiske spørsmål (Landmark 2011) ”. Et av tiltakene var å skolere veiledere eller fasilitatorer for å sette dem i stand til å lede grupper som skal drive etisk refleksjon og sørge for implementering i virksomhetene. Det er gjennomført opplæring av over 100 fasilitatorer og noen av lederne i de involverte virksomhetene. At det også er utfordringer knyttet til implementeringen av etisk refleksjon omtales i årsrapporten for FOU-enheten for 2009. ”Det arbeides kontinuerlig med å fremme læring, bearbeide og utvikle ny kunnskap i pleie- og omsorgssektoren. Refleksjonsgrupper er en metode som har vært anvendt for å fremme denne hensikten. Virksomhetene har utviklet ulike modeller for refleksjon. Erfaringene tilsier imidlertid at det er utfordrende å få til refleksjonsgrupper i en travel hverdag (Landmark 2012)”.

Det er gjennomført flere undersøkelser og studier med ulike innfallsvinkler til prosjektet Etisk kompetanseheving. Effekten av arbeidet med etisk kompetanseheving er fokus hos Birgit

Aakre, som i sin masteroppgave stilte spørsmål om systematisk etikkarbeid fører til reduksjon i sykefraværet (Aakre 2011). Det samme gjelder Marianne Lundberg når hun i sin masteroppgave stiller spørsmål hvorvidt etisk refleksjon kan ha en effekt på arbeidsmiljøet (Lundberg 2013). Et annet fokus finner vi i evalueringen som Senter for omsorgsforskning gjennomførte i 2009-2010. Her er stilles det spørsmål om hvilke etikkprosjekter som ble igangsatt i kommunene, hvordan disse ble organisert og hvilken betydning dette har hatt for medarbeidere og brukere (Boge 2010).

I 2012 ble det gjennomført Guro Råheim Kvam en undersøkelse i to kommuner som har deltatt i opplæring og bruk av etisk refleksjon. Hun stilte spørsmål om ”Hvilke forhold som er viktige for å lykkes med etisk refleksjon?” i sin masteroppgave og konkluderte med 6 faktorer som er med på å hemme og fremme etablering og gjennomføring av etisk refleksjon. To av disse faktorene er involvering og eierskap fra lederen som begge er viktige for å lykkes med etablering og gjennomføring av etiske refleksjonsgrupper (Kvam 2012). Goonetilleke stilte i sin masteroppgave i 2013 spørsmål om hvordan ledelsen arbeider for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo. Hennes konklusjon ble at ”lederinvolvering, gjennomføring og oppfølging er den viktigste suksessfaktoren for at ledelsen skal etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis (Goonetilleke 2013)”. At lederen er viktig for å lykkes med arbeidet finner vi også støtte for i rapporter fra Moss, Bergen og Bærum, alle deltakerkommuner i prosjektet (Børslett 2011, Moss 2012, Thorbjørnsen 2011). Her finner vi altså flere undersøkelser av prosjektet Etisk kompetanse heving som alle utpeker lederen til å ha en viktig rolle for å lykkes med arbeidet.

Erfaringsbasert kunnskap viser at spesielt mellomlederen, opplever tidspress, krav til oppgaver som krever tøffe prioriteringer, krav fra omgivelsene som omfatter både brukere, pårørende, ansatte og overordnet ledelse. I dette bildet kan det oppstå mange situasjoner hvor lederen settes under press i forhold til at noen oppgaver faktisk må gjøres. Oppgaver som ikke er direkte knyttet til produksjon av tjenester vil kanskje lett oppfattes som ”unødvendige” og må vike plassen i en travel hverdag. Siden Drammen kommune har deltatt i prosjektet Etisk kompetanseheving siden 2008, antok jeg at det måtte være godt innarbeidet i Helse-, sosial- og omsorgstjenestene. Etisk refleksjon er viktig i arbeidet med å heve kvaliteten på tjenestene, men hvilken plass får dette hos ledere i en travel hverdag? Hvilke erfaringer har de i arbeidet med å etablere arenaer for etisk refleksjon er og hvordan håndterer de eventuelle utfordringer?

1.2 Oppbygging av oppgaven

I innledningkapittelet har jeg gitt en kort redegjørelse for bakgrunnen for oppgaven knyttet til sentrale dokumenter og føringer og lokale forhold. Prosjektet ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” og ledernes engasjement i implementeringen av dette i kommunen(e) er overordnet tema. I kapittel 2 gjør jeg kort rede for problemstillingen som oppgaven forsøker å belyse og finne svar på. Det teoretiske grunnlaget presenteres i kapittel 3 som omfatter både forskning som er gjort på dette området, men også undersøkelser og annet arbeid som ikke kan betegnes forskning og ikke dessuten teori som er relevant i forhold til problemstillingen. Metodisk tilnærming og refleksjon i tillegg til å belyse mulige utfordringer ved å forske i egen organisasjon er tema i kapittel 4. Resultater fra intervjuene og dokumentanalysen presenteres i kapittel 5, mens det i kapittel 6 gjøres en drøfting av disse resultatene. Kapittel 7 gir en oppsummering og konklusjon på de funnene som er gjort og hva som kan gjøres videre.

2 Problemstilling med forskningsspørsmål

Hvilke mekanismer trer i kraft og hva skal til for at man lykkes med prosjekter det være seg IT-prosjekter, endrings- / innovasjonsprosjekter eller kompetansehevingsprosjekter? Mange av rapportene og undersøkelsene som er gjennomført av prosjektet Etisk kompetanseheving, påpeker hvor sentral lederen er både som pådriver og rollemodell. Men hvilken rolle inntar lederen og hvilken rolle bør lederen ha i dette arbeidet? Har lederens rolle større betydning og innvirkning enn andre av suksessfaktorene som mange har påpekt? Prosjektet kan sees som et kompetanseprosjekt, men også som et prosjekt for utvikling og endring av organisasjonskulturen. Som kompetanseprosjekt kan fokuset bli at man skal lære seg en metode og i iveren etter at man skal klare det, glemmer at det faktisk handler om bevisstgjøring av verdier og holdninger. Gjennom denne bevisstgjøringen og refleksjon kan det også jobbes for å endre uheldig praksis.

Hva sier lederne selv er utfordrende ved dette prosjektet? Hvorfor er lederen så viktig i prosjektet Etisk kompetanseheving? Hvilke oppgaver og roller har lederen i dette prosjektet? Hvordan opplever lederen ansvaret med tilrettelegging for innføring og bruk av etisk refleksjon i sin enhet og hvilke grep gjør hun med det.

Jeg har derfor valgt følgende problemstilling for min oppgave:

Hvilke erfaringer har lederne med innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode blant ansatte?

Forskningsspørsmål knyttet til dette :

- Hvilke utfordringer har lederne erfart med å innføre etisk refleksjon som arbeidsmetode?
- Hvordan har lederne møtt disse utfordringene?
- Hva har bidratt til at arbeidet med etisk refleksjon har lyktes / ikke lyktes ?
- Hvilke erfaringer har lederne med etisk refleksjon som arbeidsmetode?

3 Teori

I dette kapittelet presenteres prosjektet ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” med bakgrunn og forankring nasjonalt og lokalt. Videre gis det en oversikt over relevant forskning på feltet etisk kompetanseheving med relevans for denne oppgaven, men også evalueringer og rapporter som har tilknytning til arbeid med etisk refleksjon som kan bidra til å belyse problemstillingen i oppgaven.

Videre presenteres teori som er relevant i forhold til problemstillingen spesielt knyttet til ledelse, organisasjonskultur, motivasjon

3.1 Bakgrunn for prosjektet Samarbeid om etisk kompetanseheving

På slutten av 1990-tallet ble noen av forutsetningene for arbeidet med etikk innen kommunenes helse- og omsorgstjenester lagt. Stortingsmelding nr 26 fra 1999-2000 med tittelen ”Om verdier for den norske helsetenesta” trekker fram hvilke utfordringer ansatte i helsetjenesten står overfor i den utviklingen som man ser for seg på dette området. Mange etiske problemstillinger stiller og vil stille store krav til de ansatte. Her får lederne en sentral rolle som både må sørge for at verdigrunnlaget er kjent for de ansatte og ”gjennom medvite og systematisk arbeid må skape rom for etisk refleksjon både i det daglige arbeidet og ved større endringer på den enskille arbeidsplassen” (Helse- og omsorgsdepartementet 1999-2000).

Prosjektet Samarbeid om etisk kompetanseheving er forankret i Stortingsmeldingen ”Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer” (Helse- og

omsorgsdepartementet 2005-2006) og i avtalen om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenestene inngått mellom regjeringen og kommunesektoren representert ved Kommunenes Sentralforbund, KS (Helse- og omsorgsdepartementet 2006). Det har som hovedmål å bidra til at kommunene styrker den etiske kompetansen og at de gjennomfører systematisk etisk refleksjon i helse-, sosial- og omsorgstjenestene. Prosjektet startet opp i 2007, drives av en prosjektgruppe i Kommunenes sentralforbund og er nå besluttet videreført ut 2015. Dette er videre beskrevet i Kompetanseløftet 2015 ved at alle ansatte i kommunene bør få opplæring i grunnleggende etiske prinsipper for sin yrkesutøvelse, men også at denne opplæringen blir vedlikeholdt og oppdatert i ettertid gjennom både undervisning og veiledning. Det påpekes som viktig med fokus på erfaringer og vanskelige situasjoner gjennom gode fagmiljøer. Utvikling av etisk bevissthet i forhold til egne motiver og verdier og videre god dømmekraft må utvikles gjennom knytningen til praktisk arbeid. (Helse- og omsorgsdepartementet 2005-2006). Kommunenes sentralforbund forplikter seg i denne avtalen blant annet til å ”stimulere til god yrkesutøvelse, bl.a. gjennom opplæringstilbud med fokus på etikk”. Følgende målsetting er formulert for prosjektet : *”å bidra til at kommunene styrker den etiske kompetansen i helse-, sosial- og omsorgstjenestene og gjennomfører systematisk etisk refleksjon i tjenestene.* Prosjektgruppen sørger for rekruttering av deltakerkommuner og samler og gir informasjon om arbeidet via nyhetsbrev og nettside (KS 2013). Ved utgangen av 2013 var 213 kommuner involvert i arbeidet med å øke kompetansen og bevisstheten i etikk (Evensen 2013). Det operative ansvaret for opplæring og hvordan arbeidet skal gjennomføres i de enkelte kommunene tilligger kommunene selv. Dette betyr at etikkarbeid kan organiseres og implementeres på forskjellige måter avhengig av ressurser og behov.

I 2008 ble det besluttet i Drammen kommune at det i tjenesteområdet helse, sosial og omsorg skulle satses på deltakelse i prosjektet Samarbeid for etisk kompetanseheving. Forsknings- og utviklingsenheten (FOU-enheten) fikk i samråd med daværende kommunaldirektør ansvar for gjennomføringen. Det ble besluttet å gjennomføre dette via opplæring av fasilitatorer, eller veiledere. Disse fasilitatorene fikk i sin tur et spesielt ansvar i sine respektive virksomheter for å etablere arenaer for og komme i gang med og drive etisk refleksjon, men også sørge for videre veiledning av sine kollegaer. Det viste seg etter hvert at dette ble noe sårbart, så det ble besluttet at det også skulle gis et tilbud til lederne i de respektive virksomhetene. Utover dette er det også gjennomført seminarer og erfaringssamlinger for fasilitatorene.

Opplæringstilbudet som ble gitt til lederne var tiltenkt avdelingslederne som hadde det

daglige ansvaret for tilrettelegging for etisk refleksjon på avdelingene (Landmark 2011, Landmark 2012). I perioden 2008-2012 er det gjennomført opplæring av ca 100 fasilitatorer og et antall ledere i etisk refleksjon. Disse er etter en stor omorganisering av tjenestene og økning i antall virksomheter i fra 2012 til 2013, nå fordelt på 16 virksomheter (Drammen_kommune 2013). I denne prosessen kan både avdelingsledere og fasilitatorer ha byttet både tjenestested og ansvarsområde som også kan ha innvirkning på hvordan arbeidet med etisk refleksjon drives.

3.2 Forskningsstatus

3.2.1 Innledning

For å finne relevant forskning er det søkt i Academic search elite, Bibsys og Diora. I den videre presentasjonen tas med artikler som omhandler ulike aspekter ved arbeid med etisk refleksjon. Motivasjonen for forskningsarbeidet er mye knyttet til behovene for etisk refleksjon, det tekniske ved igangsetting av etisk refleksjon eller hvilke erfaringer som er gjort i utdanning eller ved implementering av etisk refleksjon. Det er funnet lite arbeid som spesielt knytter etisk refleksjon og ledelse, spesielt da med det fokuset som problemstillingen denne oppgaven har, ledes egne erfaringer og utfordringer i arbeidet med etisk refleksjon. Det er også tatt med erfaringsmateriale fra KS-prosjektet som foreligger i form av rapporter.

3.2.2 Undersøkelser

Fokuset på arbeidet med etisk refleksjon i kommunene har avstedkommet flere masteroppgaver med stor variasjon i tilnærmingen. I to av oppgavene som er gjennomført i senere åra er effekten av arbeidet med etisk refleksjon som er i fokus. På spørsmålet om hvilken effekt etisk refleksjon har på sykefraværet som Birgit Aakre stiller spørsmål om, gis det ingen entydig konklusjon på dette. Det kan ikke slås fast at det fører til reduksjon, men at det er grunn til å anta at systematisk etikkarbeid kan være av betydning for utviklingen av sykefraværet (Aakre 2011). Marianne Lundberg spør i sin oppgave om bruk av etisk refleksjon har noen innvirkning på arbeidsmiljøet og konkluderer med at det ser ut til å være en sammenheng og ha en positiv effekt, men at dette ikke kan fastslås på bakgrunn av begrensninger i svarprosenten (Lundberg 2013). Kristin Haugen stiller spørsmål om hvilke vanskelige valgsituasjoner avdelingsledere står i og hvordan reflekterer de over egen praksis. Hun konkluderer med at det ikke fremkom nye vanskelige valgsituasjoner i hennes

undersøkelse, men også at det ikke var etablert arenaer for refleksjon for lederne (Haugen 2009). Alle disse oppgavene omhandler etisk refleksjon, men blir likevel på siden av tema for denne oppgaven.

To masteroppgaver med tema som berører ledelsens rolle og utfordringer i arbeidet med etisk refleksjon. I 2012 ble det gjennomført en undersøkelse i to kommuner som har deltatt i opplæring og bruk av etisk refleksjon. Guro Råheim Kvam stilte i sin masteroppgave spørsmål om ”Hvilke forhold som er viktige for å lykkes med etisk refleksjon?” (Kvam 2012). Konklusjonen i denne undersøkelsen ble oppsummert i 6 faktorer som er med på å hemme og fremme etablering og gjennomføring av etisk refleksjon. Ledelsens involvering og eierskap til arbeidet var to av disse suksessfaktorene. Dette er konklusjoner som bringer inn ledelse som viktig faktor i arbeidet, men ligger likevel på siden av problemstillingen i denne oppgaven.

Goonetilleke stilte i sin masteroppgave i 2013 spørsmål om hvordan ledelsen arbeider for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo? Her konkluderes det med at ”lederinvolvering, gjennomføring og oppfølging er de viktigste suksessfaktorene for at ledelsen skal etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis (Goonetilleke 2013)”. Dette blir en problemstillingen nærmere min problemstilling siden det er spørsmål om hvordan ledelsen arbeider. Likevel blir min problemstilling ytterligere utdypet ved å trekke inn utfordringer i ledernes erfaringer i arbeidet.

➤ Organisering og implementering

I Nederland har det også pågått arbeid med etikk innen helsetjenestene over noen år. Der benyttes blant annet metoden moral case deliberation, MCD, tilsvarende etisk refleksjon som benyttes i Norge. I en undersøkelse ved to sykehjem oppgis flere mulige målsettinger ved å anvende MCD (van der Dam *et al.* 2011). Konkret anvendelse av refleksjon i enkeltcase for å bedre tjenestekvaliteten i caset, refleksjon over hva det vil si å være en god profesjonell og øke den etiske kompetansen. Sist, men ikke minst, refleksjon på temaer innen institusjonen eller organisasjonen og dermed øke den moralske kompetansen på pleien i institusjonen. Konklusjon : Heterogene grupper med flere profesjoner sammen i motsetning til homogene grupper med samme faglige bakgrunn har begge sine fordeler og ulemper. Organisering av refleksjonsgrupper i eksisterende strukturer / møteplasser eller etablert på egne arenaer er to varianter som også har sine fordeler og ulemper. Det konkluderes med det ikke er et enkelt svar på dette, men at ulike måter har sine fordeler. Dette arbeidet har ikke fokus på ledernes erfaringer og ligger på siden av problemstillingen i denne oppgaven.

I et eksempel hentet fra et psykiatrisk sykehus også i Nederland, var målsettingen med MCD å bidra til at de ansatte klarte å omsette sin etiske kunnskap til moralsk kompetanse som de klarte å ta med seg inn i sin praksis (Molewijk *et al.* 2008). Her synliggjøres at det ikke er tilstrekkelig med etisk kunnskap, som mange kan få med seg i sin fagutdanning. Kunnskapen må kunne omsettes til kompetanse som kan anvendes i praksis når en opplever etiske utfordringer i møte med pasienter/brukere/pårørende. Dette gjør man altså i et faglig og kollegialt fellesskap hvor man i samspill og dialog utvikler sin etiske kompetanse.

Konklusjon: Deltakerne ble bedre i stand til å identifisere etiske dilemmaer, de lærte å stille spørsmål, de lærte å kjenne grensen for sitt profesjonelle ansvar og kan begrunne dette.

Videre er det viktig at refleksjonen er praksisnær, det vil si knyttet til de problemstillingene da ansatte står i til daglig, men også nært knyttet til avdelingene. Det ble etterlyst forskning for å se på sammenhengen mellom etisk refleksjon og kvaliteten på pleien.

Dette arbeidet har ikke fokus på ledernes erfaringer og ligger på siden av problemstillingen i denne oppgaven.

➤ Etiske utfordringer i arbeidet og behovet for etikkstøtte

Bollig m.fl. gjennomførte en studie med utgangspunkt i en litteraturgjennomgang som dannet utgangspunkt for et spørreskjema de rettet mot 19 ansatte i sykehjem og hjemmetjenester på ulike nivåer og faggrupper.

Konklusjon: Studien konkluderer med at det er behov for å styrke etikkarbeidet i sykehjem og hjemmetjenester og at dette kan gjøres på ulike måter. Kompetanseheving i etikk, møteplasser for å drøfte etiske utfordringer, bruk av refleksjonsmodeller, ”etikkeksperter/råd” som de ansatte kan få råd og veiledning av, retningslinjer for etisk vanskelige områder, kjerneverdier på arbeidsplassen er noen av de ønskede tiltakene som presenteres som en del av systematisk etikkarbeid. Dette kan være et middel til å bedre håndteringen av vanskelige etiske utfordringer og høyne kvaliteten på helsetjenestene. Det understrekes at alle faggrupper og brukere bør delta i etikkarbeidet og at dette arbeidet også bør evalueres. (Bollig, Pedersen og Førde 2009).

Dette arbeidet har ikke fokus på ledernes erfaringer og ligger på siden av problemstillingen i denne oppgaven.

Det er gjennomført en undersøkelse ved 5 helse- og omsorgstjenester av hvilke utfordringer de står overfor i sitt daglige arbeid, hvordan disse utfordringene blir håndtert og hvor viktig de synes det er å takle disse utfordringene mer systematisk og øke kunnskap og ferdigheter i etikk og ikke minst hvordan dette bør gjennomføres. Utfordringer knyttes til knappe ressurser

og manglende kunnskaper og ferdigheter i etikk (Lillemoen og Pedersen 2012).

Konklusjon :

Konklusjonene underbygger behovet for systematisk etisk refleksjon, men da knyttet til de etiske utfordringene de ansatte står overfor i det daglige arbeidet. Det å bygge etisk kompetanse og støtte må være sterkt knyttet til de ansattes praksis.

Dette arbeidet har ikke fokus på ledernes erfaringer og ligger på siden av problemstillingen i denne oppgaven.

Et forskningsprosjekt i Nederland har fokus på hvilke spesifikke behov det er for etikkstøtte i eldreomsorgen. Dette prosjektet var relativt omfattende og innbefattet to spørreundersøkelser, to fokusgrupper og 17 intervjuer og gav flere interessante funn. Den viser blant at jo lenger man beveger seg fra pasienten jo større er tendensen til at det ikke lenger er et uttalt behov for etikkstøtte. De etiske utfordringene relateres til pleieetikk, organisatoriske begrensninger og pleieres oppførsel. Det refereres til at mange pleiere mangler ferdigheter til å takle etiske spørsmål. De registrerer når det oppstår et etisk spørsmål, men mangler kompetansen til å håndtere det. Det påpekes at rollemodeller (gjerne team) blant kollegaene er viktigere for å tilegne seg kompetansen enn teoretisk læring. Rollemodellene innehar respekt fra sine kollegaer og kan få dem til å tenke at ”jeg vil også gjøre slik de gjør”. Manglende status kan også være med å prege arbeidet til pleierne innen eldreomsorgen. De føler seg ikke verdsatt for den innsatsen de nedlegger som andre ansatte i helsevesenet. Dette preges også av den politiske omtalen eldreomsorgen har i samfunnet i dag. Denne undersøkelsen påpeker også at de ansatte kan ha av at de pålegges ”enda et kurs” som underbygger følelsen av at ”jeg gjør ikke nok” til tross for all energien de nedlegger i arbeidet (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012).

Konklusjon :

De ansatte ved sykehjem opplever etiske utfordringer i sitt arbeid, men mangler kompetansen til å håndtere det. Ledernes og spesielt mellomledernes rolle vektlegges i arbeidet for å tilrettelegge og skape rom for etisk refleksjon og sågar som rollemodeller selv i dette arbeidet. Etikkompetanse bør sågar sees på som kriterium ved rekruttering av mellomledere. Ikke minst er det viktig å øke bevisstheten og utvikle et klima (en kultur) av åpenhet og dialog for å håndtere de daglige etiske spørsmålene i eldreomsorgen.

”A cultural change might even be more important than simply another form of ethics support. Such an organizational culture is characterized by openness, it is a context in which something that might appear obvious is questioned” (ibid).

3.2.3 Evalueringer av og erfaringer fra KS-prosjektet

Moss kommune har deltatt i KS-prosjektet og har utarbeidet en sluttrapport med oppsummering av sine erfaringer.

Konklusjon :

De oppsummerer blant annet med suksesskriteriene lederforankring, nærmeste leders engasjement og tilrettelegging, ressurspersoner har en rolle i avdelingen og at disse ressurspersonene får opplæring og kan delta i nettverk. At det er flere ressurspersoner i avdelingen, som kan støtte hverandre. At det avsettes tid, at arbeidet får prioritet og at det utarbeides handlingsplaner for gjennomføring som også følges opp er videre suksesskriterier. Når det gjelder fallgruber nevnes spesielt om ressurspersonene blir fraværende, manglende kontinuitet i arbeidet og lite fagkompetanse (Moss 2012).

Bergen kommune har i sin sluttrapport for prosjektet påpekt følgende suksesskriterier. Forankring på alle nivå, tilrettelegging fra lederne side, leder må se nytten av arbeidet, resultater må etterspørres av ledere og de må sjekke ut om det skjer noe i praksisfeltet. Det må være mål og systematikk i arbeidet. Og veien videre skisseres med etikk som er fundamentert i ledelsen, etikk på dagsorden på ledermøter, etikk på dagsorden på personalmøter og at etisk kompetanseheving gjenspeiles i planen til byrådsavdelingen. I tillegg påpeker styringsgruppen kompetansehevende tiltak, ressurspersoner, ildsjeler og nettverk og hensiktsmessig struktur og organisering som viktige for å øke muligheten til å lykkes (Thorbjørnsen 2011).

I Drammen kommune som var med som ressurskommune fra 2008 har oppgavene hele tiden gått som en del av oppgavene i linjen. Også her betydningen av lederes involvering og engasjement blitt tillagt vekt. Fra programmet for etisk skolering utarbeidet for helse-, sosial og omsorgstjenestene for 2012 som var tillagt FOU-enheten, kan vi lese at i arbeidet med å få med lederne ble det høsten 2011 arrangert et eget skoleringsprogram for mellomlederne (Landmark 2012). Noen av erfaringene og utfordringene finner vi igjen i årsrapporten for 2009. Her nevnes det at oppslutningen har vært stor om etikksatsingen og lederne har gitt medarbeiderne mulighet for å delta både på skolering og temadager, men regelmessige fora for etisk refleksjon er fortsatt et mål. Utskifting av personer i nøkkelroller, både ledere og fasilitatorer er av de store utfordringene som blir trukket fram i rapporten (ibid). I handlingsplanen for Forskning og Utvikling innenfor helse-, omsorg- og sosialtjenestene for perioden 2011-2012, er etikksatsingen definert under hovedmål ”Bygger kultur som fremmer

samhandling, refleksjon og læring” (Landmark 2011).

Konklusjon:

Også her understrekes ledernes involvering og engasjement for å lykkes med arbeidet, men også utfordringene når fasilitatorer eller ledere forsvinner hvor det går ut over kontinuiteten i arbeidet.

Årsrapporten for 2013 fra prosjektgruppen i KS trekker frem noen av erfaringene fra deltakerkommunene. Siden dette er en sammenfatning fra mange kommuner finner vi mye av det samme her.

Konklusjon : Som suksesskriterier gjentas forankring, ledelsens rolle og ildsjeler som viktige. Forankringen må inkludere både ledelsen og medarbeiderne. Lederne må gi arbeidet prioritet, tilrettelegge og etterspørre resultater og erfaringer. Medarbeiderne må forstå hvorfor etikkarbeidet skal prioriteres, men samtidig se hva de vil ha igjen for det i arbeidet sitt. Det må være flere ressurspersoner og ildsjeler som kan sørge for det daglige etikkarbeidet og sammen med ledelsen være pådrivere (Evensen 2013).

I perioden 2009-2010 ble det gjennomført en evaluering av prosjekt *Samarbeid om etisk kompetanseheving* av Senter for omsorgsforskning Det påpekes at det fortsatt er i en tidlig fase av prosjektet for mange kommuner, som dermed kan ha påvirket respondentene ved at de ikke har hatt helt oversikt over det de skulle svare på. Likevel er det oppsummert noen kriterier for hva som skal til for å lykkes med denne etikksatsingen.

Konklusjon : Viktige elementer er forankring politisk og administrativt, tilrettelegging fra ledernes side sammen med tid, ressurser og frikjøp. Videre sier mange at etisk refleksjon må gjøres ufarlig og spennende for de ansatte for å lykkes. Ildsjeler og pådrivere er viktige ressurser i det lokale arbeidet, selv om veilederne opplevde at deres rolle ble mer preget av dette enn det å være veileder (Boge 2010).

Ingen av rapportene fra KS-prosjektet, *Samarbeid om etisk kompetanseheving*, har spesielt fokus på ledernes erfaringer og følgelig underbygges behovet for å gjøre undersøkelse med problemstillingen i denne oppgaven.

➤ Erfaringer fra arbeid med etisk refleksjon

I perioden 2008-2011 ble det gjennomført et prosjekt i regi av Senter for medisinsk etikk ved fem institusjoner i en kommune på Østlandet. Hovedmålet var å øke de ansattes kompetanse i etikk, men også dokumentere behovene knyttet til etikk i kommunehelsetjenesten og evaluere

tiltak for å imøtekomme disse behovene. Gjennomføringen skjedde i tre faser hvor man første skulle identifisere behov, deretter å implementere tiltak og til slutt evaluere tiltakene.

Konklusjoner :

Viktig i dette arbeidet ble kriterier for og valget av fasilitatorer. Interesse for og kunnskap i etikk enten fra basisutdanning eller fra grunnkurs i etikk var viktige rekrutteringskriterier. Spesielt i startfasen ble det ansett som viktig at fasilitatorene jobbet sammen to og to om ledelsen av refleksjonsgruppene. Samarbeidet mellom fasilitator og avdelingsleder var viktig for å lykkes med gjennomføringen som planlagt. Fasilitatorene fikk i tillegg til å drive refleksjonsgruppene også ansvar for å skrive en oppsummering fra refleksjonene for å kunne benytte det til læring også for de som ikke hadde deltatt i refleksjonene. At gruppen kunne holde på uten forstyrrelser og at så mange som mulig av de ansatte kan delta er også vesentlig. Tidsrammen ble fastsatt sammen med avdelingslederne. I avveiningen om man skulle ha åpne eller faste grupper, ble det i dette prosjektet besluttet å bruke åpne grupper, men med en begrensning i gruppestørrelsen (inntil 9 deltakere). Det ble avholdt månedlige møter for fasilitatorene for å kunne drive erfaringsutveksling og veiledning, men også veiledning av fasilitatorene ute på deres arbeidsplass i den praktiske gjennomføringen av refleksjonsgrupper. Et forhold som ikke er funnet i andre undersøkelser / rapporter er etableringen av klinisk etisk komité. Dette søkte prosjektgruppen om på oppfordring fra de kommunale lederne og Klinisk etisk komité ble etablert (Lillemoen og Pedersen 2013). I Nederland har man hatt en litt annen tilnærming til hvem som skal lede etiske refleksjonsgrupper for ansatte i helsesektoren. Eksterne eksperter med etikk som profesjon, har som oftest blitt benyttet til refleksjon innen MCD. Et utdanningsprogram for fasilitatorer ble utviklet og utprøvd med 120 deltakere, ansatt i ulike deler av helsetjenesten.

Konklusjon : Vurderingen fra de ansatte etter gjennomføringen viser at de føler seg kompetente og utrustet til selv å lede refleksjonsgrupper. Ikke overraskende var det selve praktiseringen i det å lede refleksjoner som både deltakerne og kurslederne vurderte ga størst utbytte både på kurset og når deltakerne var tilbake i egen organisasjon. Det konkluderes også med at erfaringene med refleksjon både før, under og mellom opplæringssamlingene er svært viktige for å få effekt av opplæringen (Plantinga *et al.* 2012).

Dette er erfaringer som er viktige å ta med i forbindelse med utdanning og oppfølging av fasilitatorer og veiledere.

Evalueringen av implementering av MCD ved to organisasjoner i perioden 2006 til 2012 presenteres i en artikkel av van der Dam m.fl. (2013). Ingen av de to organisasjonene hadde

tidligere erfaring fra MCD eller etisk refleksjon. Motvilje og fordommer som blant annet skyldtes at det ble stilt tvil til nytten av MCD fra hovedsaklig pleiepersonalet. Dette hang blant annet sammen med at flere fortalte at de ikke opplevde etiske utfordringer, at de problemene de hadde ikke var etiske problemer eller at de var tro mot det som var beskrevet i pleieplanene som aksepterte sannheter. Det var også manglende tiltro til fordelene ved bruk av MCD. *Var det for eksempel noen politisk effekt av MCD eksemplifisert ved om signalene om personellmangelen de selv opplevde som et problem kunne nå opp til politikerne.* Til slutt var det også tvil om MCD ville ha noen effekt på kvaliteten på den pleien som ble gitt til beboerne/pasientene. Det var også tvil til om MCD ville ha noen effekt ...

Konklusjon :

Oppdagelsen av etisk refleksjon er ikke et endelig mål, men startpunkt for dialog som inkluderer en etisk dimensjon, mer effektiv kommunikasjon i etiske spørsmål og forbedring av kvaliteten på pleien. I innsalget av etisk refleksjon er erfaringer med metoden viktigere enn det å prate om det. Spredningen innad i institusjonen kommer ikke uten videre som blant antas skyldes at de andre ansatte ikke har den samme erfaringen med metoden. Dette blir understreket som viktig for å skape motivasjon. For å bidra til suksess er det viktig med drahjelp ”top-down” selv om dette også kan skape motstand. Det må avsettes tid for å kunne jobbe med eventuell motstand, men ledelsens involvering understrekes som spesielt viktig. Dette ble eksemplifisert ved mellomledere som hadde deltatt i refleksjonsgruppene som også fikk et sterkt eierskap i utviklingen (van der Dam *et al.* 2013).

3.3 Etikk

Etikk er et sentral tema i denne oppgaven er etikk, så det er naturlig med en definisjon av dette begrepet.

”ETIKK er systematisk refleksjon over moralsk praksis, altså ein moralteori. MORAL er oppfatningar av rett og gale, knytte til egne eller andre sine handlingar (Aadland 1998)”

eller

”Etikk er systematisk tenkning om hva som er moralsk godt, rett og rettferdig (Eide og Aadland 2008)”.

Etikken omtales også som moralens teoretiske grunnlag.

Vi har med oss et sett av verdier, hvor vi er bevisst på noen, mens andre er ubevisste. I det daglige liv vil disse være med å prege det vi gjør. Det er viktig at vi i våre valg er klar over hvilke verdier som er med å prege disse valgene.

Hvorfor er etikken så viktig og hvorfor skal det jobbes med verdier i helse-, sosial- og omsorgssektoren? I en studie av ved et norsk sykehus presenteres en liste med syv argumenter for hvorfor satse på verdier i organisasjoner.

- det lønner seg,
- det stimulerer kvalitet,
- det forventes (fra samfunnet),
- det styrker omdømmet,
- det gir mening og motivasjon,
- det styrker organisasjonen,
- det er etisk nødvendig.

(Eide og Eide 2008)

I Etikkhåndboka hevder Eide og Aadland at det å satse på etikk kan bidra til å fremme god praksis (Eide og Aadland 2008:23).

Forventningen fra samfunnet gjennom for eksempel Stortingsmeldinger gir signaler om hva det skal satses på. At det stimulerer kvalitet og fremmer god praksis er med å underbygge hvorfor det blir satset på etikkarbeid i prosjektet Samarbeid om etisk kompetanseheving. Her kan sikkert flere av argumentene over brukes for hvorfor etikkarbeid er viktig i helse-, sosial- og omsorgstjenestene.

3.3.1 Profesjons- og yrkesetikk

Etikken kan handle om, ikke bare oss som enkeltpersoner, men som yrkesutøvere. Dette bringer oss fra etikk som bare handler om etikk i et individperspektiv til etikk i et

profesjonsperspektiv. Profesjonene blir det som er overgripende og felles og profesjons- eller yrkesetikken er det som gjelder spesielt for den enkelte profesjon. I et forsøk på å finne felles ”kjøreregler” eller retningslinjer i etikk- og verdispørsmål, er det mange profesjoner som har utarbeidet egne yrkesetiske retningslinjer. En oversikt over slike retningslinjer innen helseområdet finner vi på Helsebibliotekets nettsider (Helsebiblioteket 2014), men også andre profesjoner har utarbeidet sine retningslinjer som for eksempel Fellesorganisasjonen (FO 2011) og Tekna (Tekna 2013).

3.3.2 Organisasjonsetikk

Vi kan videre velge å se på organisasjonen og det den måtte ha definert felles og overgripende for organisasjonens ansatte, medlemmer eller ledere. Dette bringer oss enda videre fra etikk på individ- eller profesjonsnivå til organisasjonsetikk. Eide og Aadland beskriver det som :

«Felles refleksjonsarbeid for å løse etiske utfordringer som gjelder hele organisasjonens virksomhet. Organisasjonsetikkens første skritt er å identifisere mulige felles etiske utfordringer (Eide og Aadland 2008)”.

Det handler altså ikke om den samlede sum av organisasjonsmedlemmenes etiske utfordringer, men hvilke utfordringer som er felles for organisasjonen som helhet. Dette bør være et viktig moment for de virksomhetene som deltar i arbeidet med etisk refleksjon, hvilke felles etiske utfordringer kan vi finne i vår organisasjon.

Selznick gir en beskrivelse av hva som skiller en institusjon fra en organisasjon. Han kaller overgangen der organisasjonen fylles med verdier for institusjonalisering (Selznick 1997). Derved kan en si at organisasjonen sammen med organisasjonsetikk gir en institusjon. Uten organisasjonsetikken blir det dermed bare organisasjonskartet som binder organisasjonen sammen, mens institusjonen bindes sammen av etikken.

Eksempel på hvordan verdiene kan komme til uttrykk finner vi i Drammen kommunes Verdihåndbok for omsorgstjenestene (Drammen_kommune 2008). I dette heftet finner gi uttrykk for hvilke verdier Omsorgstjenestene i kommunen ønsker å stå for og knytter også disse til kvaliteten og konkrete mål for dette på tjenestene som skal ytes til brukeren.

3.3.3 Etisk refleksjon

Etisk refleksjon er et sentralt begrep i denne oppgaven så det er naturlig å gi en forståelse av hva dette er. Mange situasjoner i arbeidet for ansatte preges av etiske utfordringer og dilemmaer.

”Etisk refleksjon er en kritisk virksomhet, det vil si at den undersøker hva vi bør gjøre, hvilke holdninger som bør prege arbeidet, og hvordan våre rutiner og systemer bør være innrettet for at tjenestene skal holde høyest mulig faglig og etisk kvalitet (Eide og Aadland 2008)”.

Etisk refleksjon vil være et viktig hjelpemiddel for å synliggjøre både egne, andres og organisasjonens verdier. Etisk refleksjon kan benyttes som metode for å få belyst, drøftet og kanskje også gi en løsning på dilemmaet, ikke bare for den ansatte som brakte det på banen, men også for de andre. Etske dilemmaer gjelder kanskje ikke bare den enkelte ansatte, men organisasjonen som helhet.

Refleksjonsmodellen som benyttes i Etikkhåndboka består av 8 trinn.

1. Hva er situasjonen / problemet?
2. Hver der de berørte parter?
3. Hvilke verdier og prinsipper står på spill?
4. Hva er det etiske dilemmaet?
5. Hva er handlingsalternativene?
6. Hva kan konsekvensene bli?
7. Hva bør gjøres, av hvem og hvorfor?
8. Hvordan bør saken følges opp?

(Eide og Aadland 2008)

Her vises det også flere alternative metode for ulike tilnærminger og problemstillinger. I denne oppgaven er refleksjonsmodellen den som det refereres til siden det er den som benyttes i kommunen.

Det er naturlig å ta med definisjonen av den nederlandske parallellen til vår etisk refleksjon, ”Moral case deliberation” eller MCD, siden flere av forskningsrapportene omhandler nettopp denne metoden. MCD blir som begrep nær knyttet til praksisen som vi faktisk sier at vi skal reflektere over. Moral knyttes jo nettopp til handlinger eller praksis.

”Moral case deliberation (MCD) is the systematic reflection by a group of people involved in healthcare practice (healthcare professionals, carers, family members, hospital management, clients, etc.) on a moral question relating to a concrete clinical case (Department of Medical 2014).

3.4 Organisasjonskultur

Enhver organisasjon eller avdeling vil over tid utvikle sin egen organisasjonskultur. Denne vil være med å prege de erfaringene som alle i organisasjonen gjør. Så også lederne når de skal beskrive sine erfaringer, som vil skje i lys av den etablerte kulturen i nettopp den

avdelingen ledelsen foregår innenfor. Kulturens betydning er derfor avgjørende for å sette lederes erfaringsformuleringer i et kulturkontekstuellys lys.

Sammenhengen mellom etikk og kultur finner vi blant annet beskrevet som kultur både som nedarvet etisk levevis som preger tenke og handlemåten til mennesker i for eksempel en organisasjon, men også som et overlevert mønster av meninger og etiske koder for adferd (Jacobsen og Thorsvik 2002:118). Etisk levevis eller etiske koder for adferd er vel nettopp det som kommer fram i den etiske refleksjonen. De utfordringene eller dilemmaene man står overfor i sitt daglige arbeid hvor man må gjøre en avveining mellom ulike meninger eller etiske aspekter.

Organisasjonskultur kan vi finne flere definisjoner av, for eksempel gir Schein sin versjon :

”Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1987:7)”.

Her omtaler Schein kulturen ganske generelt som ”mønster av grunnleggende antakelser” som knyttes til en gitt gruppe og integreres i gruppen. Videre blir det også videreført når nye medlemmer trer inn i gruppen og gir disse en rettesnor i hva som er riktig å oppfatte, tenke og føle i forhold til gitte problemer.

Schein går imidlertid videre i denne beskrivelsen ved å forklare at kulturen kan tolkes på tre nivåer. Det første som beskrevet over våre grunnleggende antakelser eller våre ”sannheter” - ting som vi tar for gitt, som videre kan finnes igjen i våre verdier og normer. Det siste nivået er de tingene som kommer til syne, eller artefaktene som både kan være fysiske, verbale og adferdsmessige. (Jacobsen og Thorsvik 2002:119f). I denne konteksten vil spesielt de to sistnevnte nivåene ha relevans for min oppgave. Verdiene og normene og hvordan disse kommer til uttrykk enten i hva som blir uttrykt eller hva man gjør i praksis er viktig for å forstå kulturen i en organisasjon.

Eide og Aadland har en definisjon som jeg finner lettere forståelig :

”Organisasjonskulturen er et mønster av åpne og skjulte verdier som manifesterer seg gjennom ulike handlingsuttrykk i en organisasjon (Eide og Aadland 2008:94)”.

Koblingen til mønster av verdier i en organisasjon som kommer til uttrykk i handling på forskjellige måter. Når det gjelder endring og utvikling av organisasjonskulturer så uttrykker de at det kan være vanskelig. Det som blir gjentatt over lang tid kan etter hvert gro fast og ”gå

under jorden”. Det glir over i det ubevisste og går etter hvert over til å bli selvfølgeligheter. (Eide og Aadland 2008:97).

Dermed kan det å synliggjøre dette ubevisste og sørge for at dette ikke forblir skjulte verdier, men kan bli tatt opp til diskusjon viktig for å unngå for eksempel uheldig praksis. Dette kan være noe av det man oppnår ved å arbeide med etisk refleksjon.

Hva blir så betraktet som passende adferd i en organisasjon? De felles verdiene eller etikken, det som samler og integrerer organisasjonsmedlemmene, er med å bestemme hva som betegnes som passende adferd. Dette legger også grunnlaget for gjensidig tillit i organisasjonen (Christensen et al. 2004:48).

Hva er så passende adferd i ulike situasjoner? Christensen (ibid) knytter dette til gjenkjennelse, identitet og handlingsregler som kobler situasjonen og identiteten.

Organisasjonskulturen gir de nødvendige sett av regler og identitet slik at koblingen gjøres enkelt og nærmest på intuisjon (ibid).

3.4.1 Kulturelt lederskap

Og hva innebærer lederskap i en kulturell kontekst? Christensen (ibid) bruker begrepet kulturelt lederskap og legger i det blant annet at lederen må sørge for gode vekstvilkår for de etablerte, uformelle normene og verdiene. Dette innebærer også å bestemme hvilke normer som skal vektlegges ved rekruttering til organisasjonen, for eksempel ekspertise eller lojalitet. Det kanskje viktigste ved lederskapet slik jeg tolker det inn i konteksten for min oppgave blir det *”å bidra til å skape identitet gjennom trening, opplæring, holdningsskaping og ”indoktrinering”* (Christensen et al. 2004: 58)”. Alle disse elementene kan vi finne igjen i etisk refleksjon hvor både trening og opplæring skjer i det praktiske elementet ved refleksjonen. Mens både holdningsskaping og indoktrinering kan skje gjennom lederens direkte involvering i arbeidet eller andre som lederen utpeker som gode rollemodeller, bærere og formidlere av organisasjonens verdier.

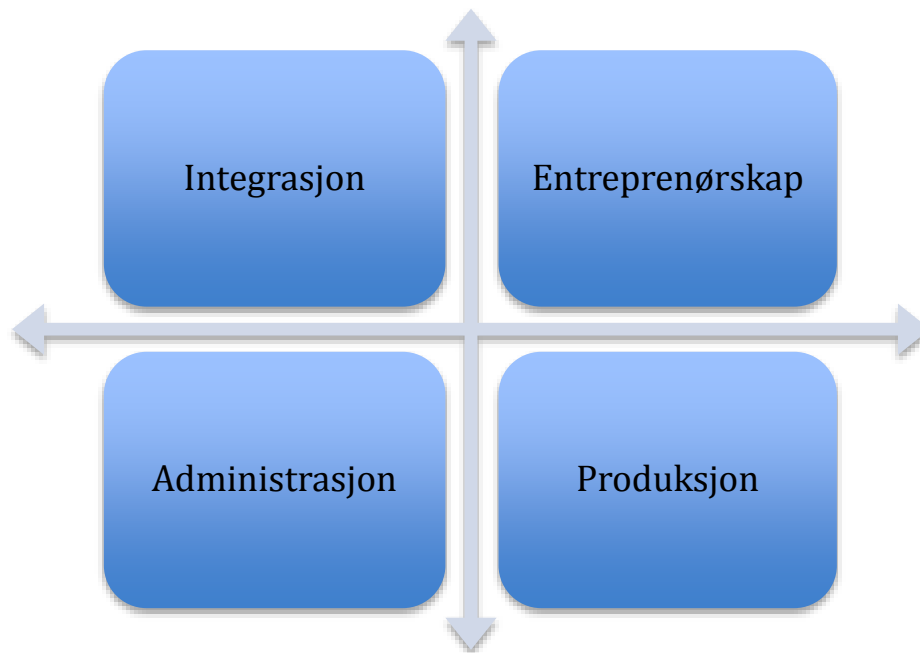
Dette er også essensen hos Christensen (ibid) som presiserer at kulturelt lederskap ikke nødvendigvis må knyttes til de formelle lederne. Det kan like gjerne knyttes til vanlige medlemmer i en organisasjon som representerer uformelt lederskap. Dette som følge av for eksempel faglig status eller fordi de har sterk gjennomslagskraft med bestemte kulturelle verdier (ibid). Schein i Martinsen (Martinsen 2009:176ff) beskriver mekanismer som gir lederen best mulighet for å påvirke kulturen i en organisasjon. Ved å gi eller ikke gi oppmerksomhet på temaer, for eksempel ved planlegging og oppfølging av aktiviteter gis det

signaler på hva som er viktig. Hva lederen velger å kommentere og sågar ikke kommentere, kan også gi sterke signaler på verdier som skal forsterkes eller nedtones i organisasjonen. Måten å reagere på ved kriser kan gi signaler om at organisasjonens verdier ikke endres om det oppstår kriser. Videre er lederens adferd viktig gjennom de verdier og forventninger som kommuniseres gjennom egne handlinger, altså som **rollemodell**. Følger han prosedyren som er innført eller lar han det være, gir et klart signal om den er viktig eller ikke. Hvilke verdier som er viktig for organisasjonen uttrykkes også gjennom det som gir belønning i en eller annen form. Og til slutt hvilke kriterier benyttes ved rekruttering og avskjedigelse av medarbeidere i organisasjonen, som tidligere referert hos Christensen.

3.5 Lederroller

Ledere kan inneha og innta forskjellige rolle avhengig både av hva slags organisasjon de leder og hva slags oppgaver de skal løse. I konteksten hvor ledere skal beskrive sine erfaringer kan det være interessant å se dette i lys av lederteorier. Da kan egenskaper eller roller benyttes som forståelsesramme for hva lederen gjør.

Det finnes flere varianter hvor Adizes modell er en :



(Strand 2007: 249f)

Intergrasjon

- Motivasjon
- Utvikling
- Integrering

Administrasjon

- Skape og vedlikehold struktur

Entreprenørskap

- Unngå trusler
- Utforske nye muligheter

Produksjon

- Målsetting

- Måloppnåelse

Intergrasjon og Administrasjon er internt rettet

Entreprenørskap og Produksjon er eksternt rettet

Endringsfokus på Intergrasjon og Entreprenørskap

Stabilitetsfokus på Administrasjon og Produksjon

3.6 Innovasjonsledelse

Curtis Carlson har beskrevet en modell med fem suksessfaktorer som kan benyttes i innovasjonsprosjekter med en form for vektning på hver av faktorene. Denne gir da når alle vektene regnes sammen en sum som sier noe om hvor sannsynlig det er for å oppnå suksess

med prosjektet. Denne modellen er jo litt på siden av prosjektet som er i fokus i denne oppgaven, men akkurat modellen med suksessfaktorene kan kanskje ha en overføringsverdi.

Behov – løsning – ildsjeler – team – forankring (Carlson og Wilmot 2006)

I dette prosjektet, Samarbeid om etisk kompetanseheving, foreligger det jo et behov, for kompetanseheving i etikk. Dernest foreligger det en løsning, et opplæringstilbud i etisk refleksjon. Prosjektene som er igangsatt har så langt det er kjent ildsjeler engasjert med i prosjektene. I tillegg har noen av de organisert team rundt disse ildsjelene i større eller mindre grad. Den siste suksessfaktoren er forankring, som er en av de suksessfaktorene som kanskje nevnes flest ganger i de pågående og avsluttede prosjektene.

3.7 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet movere som betyr å bevege (Kaufmann og Kaufmann 1996:43). Det handler altså om hva som får oss til å handle som vi gjør, bevege oss i den ene eller den andre retningen med vår handling.

Ytre motivasjon handler om faktorer som er med på å påvirke vår motivasjon, som ulike former for belønning (ibid). Denne formen for motivasjonsfaktorer har sine ulemper som blant annet beskrevet hos Kuvaas :

”Medarbeidere som er ytre motiverte opplever høyere emosjonell utmattelse, mer kortlivet tilfredshet ved å nå mål og høyere turnoverintensjon enn indre motiverte medarbeidere. (Kuvaas 2008:26)”.

Indre motivasjon knyttes derimot til selve utførelsen av arbeidet eller aktiviteten og kobles videre til behovene for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann 1996:51).

I denne konteksten antar jeg at motivasjonen hos både ledere og ansatte er vesentlig i arbeidet med etisk refleksjon. Hva er det som driver dem til å involvere og engasjere seg og hvordan kan lederen være med på å opparbeide nødvendig og riktig motivasjon. Er det tilstrekkelig motivasjonsgrunn at lederen eller andre forteller dem at nå er det etisk refleksjon som skal stå på agendaen? Kan bruk av belønningssystemer (ytre motivasjon) bidra til at man etter hvert ser nytten av arbeidet med etisk refleksjon? Kan dette etter hvert gi dem en følelse av mestring i arbeidet ved at etisk refleksjon gir dem legitime løsninger som de tidligere har følt de har stått alene med? Dermed opparbeides den indre motivasjonen som er nødvendig for å opprettholde drivkraften til å fortsette arbeidet.

4 Metode

Kapittelet inneholder valg av metode og begrunnelse for dette valget, en forklaring knyttet til hvert av de metodiske elementene, hvordan arbeidet med prosjektet er gjennomført, refleksjon rundt metoden og forskningsetiske forhold.

4.1 Valg av metode

Målsettingen med denne studien er å få et innblikk i de erfaringene som ledere har med etisk refleksjon. Som vist i foregående kapittel er det gjennomført flere undersøkelser knyttet til prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving", hvor lederen og lederforankring fremheves som viktige forutsetninger for å lykkes med arbeidet (Børslett 2011, Moss 2012, Thorbjørnsen 2011). Ranveig Boge ved Senter for omsorgsforskning konkluderer også med at lederen har en viktig plass og rolle, men sier ikke noe om hvilke utfordringer lederen står overfor. (Boge 2010)

Ved søk på Kommunenes sentralforbund sine sider, utført dato mai 2013, ble det heller ikke funnet materiale som utdyper dette (KS 2013).

Guro Råheim Kvam knytter i sin masteroppgave sammen etisk refleksjon og ledelse (Kvam 2012). Senere har også Goonetilleke gjennomført en studie med fokus på nettopp etisk refleksjon og ledelse (Goonetilleke 2013). Begge benytter kvalitative metoder med blant annet intervjuer.

Dersom oppgaven hadde hatt utgangspunkt i konkrete og detaljerte som skulle besvares, kunne den blitt basert på en kvantitativ tilnærming. Dette kalles en hypotetisk-deduktiv metode hvor man ved å stille spørsmål ønsker å finne svar på en problemstilling (Aadland 1997:242).

Jeg hadde ut fra egen erfaring en formening om lederes utfordringer knyttet til for eksempel prioriteringer og motivasjon, men min forforståelse gjorde også at jeg var usikker på om jeg ville klare å lage spørsmål som var presise nok til å favne lederes mulige erfaringer. Jeg kunne nok stille spørsmålene riktig, men stilte jeg de riktige spørsmålene? Ved å benytte en kvantitativ metode foreligger det en risiko for å miste eller unngå å fange viktig informasjon fra informantene. En kvalitativ undersøkelse ville gi den nødvendige åpenheten og samtidig friheten til å stille med et relativt åpent sinn. Forklaring av fenomener er kjennetegnet på

kvantitative metoder, mens økt forståelse og tolkning er bakgrunnen for bruk av kvalitative metoder (Aadland 1997). Nettopp økt forståelse er bakgrunn for at kvalitativ metode ble et naturlig valg i denne undersøkelsen.

4.1.1 Intervjuer – fokusgrupper og enkeltintervju

I denne oppgaven blir forståelse og tolkning den naturlige rammen for metodisk tilnærming. Med bakgrunn i problemstillingen som ønsker å finne ut av utfordringer ledere har hatt / erfart, uten bestemte formeninger på forhånd, falt metodevalget på en kvalitativ tilnærming. Innen kvalitative metoder finnes det flere alternativer for å innhente informasjon. Jacobsen nevner enkeltintervju, gruppeintervju, observasjon, dokumentundersøkelse som varianter av kvalitative metoder (Jacobsen 2005). Det forelå lite dokumentasjon som kunne gi relevant informasjon knyttet til problemstillingen i oppgaven, så dokumentundersøkelse alene ville ikke, ut fra min vurdering, gi meg godt nok grunnlag til å besvare problemstillingen. Observasjon som metode er både tidkrevende og gir en utfordring knyttet til valget av hvem og hvilke situasjoner som skal være gjenstand for observasjon. Hva ville kunne gi nødvendig informasjon til å belyse og besvare spørsmålet(ene) mine? Et annet alternativ var bruk av spørreskjema med mange åpne spørsmål. Dette medfører imidlertid en risiko for å miste mye verdifull informasjon fordi spørsmål eller temaer kan bli uteglemt eller ikke gi rom for å fange opp nyanser. Ut fra dette falt valget på intervju for informasjonsinnhenting til oppgaven. For hovedtyngden av informantene ble det vurdert mest hensiktsmessig å benytte fokusgruppeintervju. Dette ble gjort for å kunne innhente data og stille mest mulig åpent når det gjaldt hva som kunne fanges av informasjon. Fokusgruppe som metode har blant annet den styrken at den ved å ha mange informanter sammen, kan få fram mye mer informasjon enn ved intervju av informantene enkeltvis (Jacobsen og Thorsvik 2002, Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, Malterud 2012:22).

Etter en utfordring fra veileder på at kommunaldirektørens perspektiv på arbeidet burde være interessant for å belyse problemstillingen fra et overordnet perspektiv. Det ble rettet en forespørsel som resulterte i et positivt svar til å delta på et intervju og dette ble valgt å gjennomføre som et enkeltintervju.

4.2 Utvalg av informanter

Opplæringen i etisk refleksjon har i løpet av årene hovedsakelig blitt gjennomført for ansatte i omsorgstjenestene. Imidlertid har tilbudet de siste to årene også blitt utvidet til å omfatte

ansatte i helse- og sosialtjenestene. For ledere er det gjennomført opplæring i etisk refleksjon for et begrenset antall ledere innenfor Helse-, sosial- og omsorgstjenestene (HSO). Dette kurset ble også avholdt i regi av FOU-enheten og var et åpent tilbud til de lederne som ønsket det. Det foreligger ikke tilgjengelige data på hvor mange som gjennomførte dette opplæringstilbudet. I valg av målgruppe for denne undersøkelsen var tanken å fokusere spesielt på denne gruppen av ledere. Hos disse ble det forventet å finne ledere som var bevisst på og hadde erfaringer med etisk refleksjon som metode og kunne gi svar og dele erfaringer. Alternativet var også å velge ledere som ikke hadde bakgrunn fra denne opplæringen og som kanskje ikke hadde samme motivasjon og eierskap til metoden. Problemstillingen er ledere og deres erfaringer med innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode noe som ga en naturlig avgrensning på utvalget av informanter.

Da jeg ba om godkjenning fra kommunaldirektøren på å gjennomføre undersøkelsen, presenterte hun imidlertid en utfordring. Oppdraget var å lage en poster til en felles ledersamling for virksomhetsledere og avdelingsledere i HSO, som skulle brukes for å presentere prosjektet og sørge for å rekruttere ledere til å delta i undersøkelsen. Dette bidro til å gi fokus og oppmerksomhet på temaet til samtlige ledere og gjorde det mulig å kunne rekruttere deltakere (som var motivert for å bidra) direkte. Dessuten ble det ganske tydelig at kommunaldirektøren gav dette høy prioritet ved at det faktisk ble avsatt tid til dette på en ledersamling, men også at lederne fikk anledning til å avsette tid til å delta. I forkant av samlingen hadde jeg også utarbeidet en brosjyre til utdeling. Jeg antok at det kanskje kunne bli vanskelig å få ledere til å si seg villig til å delta umiddelbart, så det ble inkludert en mulighet for en senere påmelding. Nå viste det seg ut fra responsen at det ikke ble nødvendig med etterarbeid for videre rekruttering, da 7 deltakere meldte seg allerede på samlingen. Noen henvendelser etter samlingen til kandidater som hadde deltatt i opplæringsprogrammet, ga ytterligere to informanter. Med ni informanter valgte jeg å stoppe videre rekruttering. Når det gjelder størrelse på grupper er det ulike anbefalinger og hensyn knyttet til dette. Det er flere forfattere som oppgir at det er vanlig med en gruppestørrelse på fem-åtte deltakere (Jacobsen 2005:156, Malterud 2012:245). Her er det viktig å avveie hvilken rolle den enkelte informant skal få. Større grupper kan lett gi mindre plass til den enkelte informant, mens små grupper kan gi liten bredde i informasjonstilfanget. Tall fra en undersøkelse gjennomført i 2014 i virksomhetene i HSO, viser at 22 av 36 avdelinger bruker etisk refleksjon på en eller annen måte (se eget vedlegg). Dette skulle tilsi at med 9 informanter som representanter for disse

avdelingene bør dette være et utvalg som gir en viss representativitet for de lederne som er engasjert i temaet.

4.3 Gjennomføring

Med utgangspunkt i problemstillingen, og forskerspørsmålene utarbeidet i tilknytning til denne, ble det laget en temaguide (se vedlegg). Det ble valgt å bruke forskerspørsmålene som temaer og i tillegg ble det utformet noen ekstra spørsmål som kunne brukes ved behov. Temaguiden var rettesnor for hvilke områder det var ønskelig å komme inn på i løpet av intervjuet. Tilleggsspørsmålene kunne brukes som støtte underveis, både i tilfeller hvor samtalen stoppet opp, men også for å få utdypende svar / diskusjoner fra deltakerne / informantene. Samtidig kunne det dukke opp temaer som det var viktig å gi rom for underveis i intervjuet, som deltakerne kunne gripe fatt i og fortsette samtalen rundt. Dette kunne også gi mulighet for å videreføre med spørsmål som ikke var klargjort på forhånd. Temaguiden var derfor veiledende, og ikke noe som måtte bli fulgt fullstendig i løpet av intervjuene.

I forbindelse med innkallingen ble det også sendt ut et spørreskjema som informantene ble bedt om å ta med seg til intervjuet. Dette skjemaet inneholdt bakgrunnsinformasjon om informantene, men ikke navn eller andre opplysninger som kunne knyttes direkte til den enkelte. Dette skjemaet er oppsummert og gjengitt i resultatkapittelet.

4.3.1 Fokusgruppeintervjuer

Med ni informanter ble det valgt å dele gruppen i to, med fem informanter i den ene gruppen og fire informanter i den andre. I begge intervjuene ble det valgt å bruke lydopptak for å unngå at fokuset skulle bli på noe annet enn intervjuet / samtalen. I tillegg ble det vurdert hensiktsmessig å ha med en observatør under intervjuene. Observatøren skulle være i utgangspunktet være tilbaketrasket i intervjuene, men vedkommende kunne imidlertid gjerne komme med tilleggsspørsmål dersom dialogen skulle stoppe opp eller det var relevante problemstillinger som kunne ha behov for ytterligere utdyping. Malterud kaller denne rollen sekretær, og denne personen kan ha flere oppgaver både i selve intervjuet og i etterkant, for eksempel ved transkriberingen (Malterud 2012: 66 f). Sekretæren kan også notere ned momenter i løpet av intervjuet, noe som også ble gjort i dette tilfellet. Disse ble senere benyttet ved gjennomgang og evaluering av fokusgruppene som undertegnede og

observatøren gjennomførte noen dager etter intervjuene. Da var også transkriberingen ferdig og undertegnede hadde hatt tid til å reflektere over gjennomføringen av fokusgruppene. Nå var det av praktiske hensyn, også en god stund mellom de to intervjuene noe som ga ekstra tid til å forberede fokusgruppe nummer to.

I det første intervjuet ble min rolle noe preget av at to av fem informanter meldte avbud kort tid i forveien. Det ble imidlertid vurdert som nødvendig og viktig å få gjennomført intervjuet til tross for kun tre informanter, både ut fra tidsplanen og at det var ønskelig å prøve ut temaguiden. I samråd med observatøren ble intervjuet derfor gjennomført som planlagt. Fokusgruppen ble nok noe preget av at de kun var tre informanter. Samtalen stoppet av og til litt opp, selv om dette nok også vil være naturlig i en større gruppe. Mye av henvendelsene som kanskje ellers ville gått mellom informantene, ble nå rettet mot meg som moderator. Jeg merket derfor at jeg ble noe mer revet med i samtalen og temaene enn det som kanskje er tiltenkt i en fokusgruppe. Samhandlingsflyten, som Malterud forklarer er essensielt med en fokusgruppe ble nok derfor noe preget av at gruppen var liten (Malterud 2012: 72f). Når jeg i tillegg er så vidt engasjert i temaet, måtte jeg legge bånd på meg for ikke å bli en for stor del av samtalen.

”Aller viktigst er evnen til å lytte. Vanlige nybegynnerfeil hos moderatorer er ifølge Krueger trang til å snakke for mye, melde inn egne synspunkter, forsvare egen institusjon, eller en entusiasme for saken som ikke gir plass for andre (Malterud 2012: 98)”

Riktig nok så jeg behov for å komme med supplerende spørsmål underveis, men når jeg kom med egne eksempler og innspill, forsøkte jeg å ta hensyn til når dette passet inn i samtalen, helst når det ble stille i gruppen.

I fokusgruppeintervju nummer to ble situasjonen en helt annen enn i det første intervjuet. De to deltakerne som meldte avbud i første gruppe ble inkludert i denne gruppen, mens en av de opprinnelige deltakerne meldte avbud. Dermed bestod gruppen av fem personer, et antall som er mer i tråd med anbefalingene for størrelse på fokusgrupper. Dette kan riktig nok variere både ut fra tema og deltakerne. Bli gruppene store understrekes det imidlertid at det stiller store krav til moderators evne til å styre gruppen og sørge for å få alle deltakerne aktivisert. Med min begrensede erfaring viste det seg at fem deltakere var et overkommelig antall både å styre og aktivisere.

4.3.2 Enkeltintervju

Intervjuet med kommunaldirektøren ble gjennomført uten andre tilstede enn undertegnede og henne. Også her ble det valgt å benytte lydopptak for utelukkende å ha fokus på samtalen / intervjuet. Jeg hadde i oppstarten av mitt prosjektet ikke tanke for noe annet enn å gjennomføre en undersøkelse blant lederne som var aktivt involvert i etisk refleksjon i praksis. Hvilke spørsmål som skulle stilles i dette intervjuet var imidlertid en liten utfordring siden kommunaldirektøren ikke hadde vært med fra starten av prosjektet i kommunen og heller ikke var involvert på noen måte. Dermed var erfaringene direkte relatert til etisk refleksjon kanskje begrenset. Jeg valgte imidlertid også her å ha den samme temaguiden som i fokusgruppene og la samtalen gå naturlig ut fra disse hovedtemaene, noe som fungerte godt.

4.3.3 Analyseprosessen

I forskningsopplegg hvor det foreligger mye datamateriale, er noe av utfordringen ved bruk av kvalitative metoder å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ustrukturerte data. I det ligger å klare å redusere noe av datamengden og samtidig klare å gjøre innholdet forståelig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010: 163).

Analysen skal hjelpe oss til å finne ut av hva intervjuet egentlig har å fortelle (Dalland 2007: 171). Eller sagt på en annen måte, å finne et mønster i datamaterialet som avdekker et budskap eller en mening (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010: 164).

For å få med mest mulig informasjon i fokusgruppeintervjuene og intervjuet med kommunaldirektøren, ble det valgt å bruke lydopptak. Arbeidet med å transkribere dette materialet ble utført av undertegnede, og det ble gjennomført uten problemer. Lydkvaliteten var god og det var svært få situasjoner hvor det var problematisk å høre hva som faktisk ble sagt, selv om det tidvis gav noen utfordringer med en ivrig fokusgruppe. Det å identifisere stemmene for å plassere uttalelsene på riktig informant kunne også være krevende, så god kvalitet på opptakeren og plassering av opptakeren i forhold til deltakerne var viktig. Da analysen etter hvert ble påbegynt, ble det hele tiden holdt fokus på problemstillingen for å se om det var noe som umiddelbart kunne leses ut av datamaterialet. Et materiale på om lag 100 sider var ikke stort, men likevel krevende nok når det gjaldt å forsøke å skape struktur. Temaguiden gav en viss struktur på intervjuene, men samtalen ble likevel tidvis litt springende og ikke alltid knyttet direkte til det spørsmålet som ble stilt. Det er nettopp dynamikken og kreativiteten en gjerne finner i en fokusgruppe som er med på å bringe fram

mer variert informasjon enn ved for eksempel individuelle intervjuer (Malterud 2012: 20).

Men hva var egentlig essensen i det som ble sagt?

Alt materialet fra fokusgruppene ble transkribert direkte uten noen forfetting eller å utelukke noe av innholdet. Strukturen i temaguiden og rekkefølgen på spørsmålene var ikke alltid nok til å styre dialogen i gruppene og da kunne innspillene bli noe springende. Spesielt gjaldt dette i den andre fokusgruppen med fem deltakere hvor dialogen gikk fritt og med mindre grad av involvering fra moderator. Det kom av og til innspill som ikke var direkte knyttet til spørsmålet som var stilt, men totale avsporinger fra temaet forekom ikke

Det ble valgt å høre gjennom intervjuene i sin helhet og skrive ned alt som ble sagt. Materialet fra det første intervjuet utgjorde 1 time og 50 minutter lydopptak, som resulterte i 31 sider transkribert materiale. Intervju nummer to ble, gjennomført på 1 time og 35 minutter, men ga likevel 34 sider transkribert materiale. Dette viser at gruppen med 5 informanter var mer aktive enn den første gruppen med tre informanter. Temaguiden ble fulgt for begge gruppene, med noe variasjon knyttet til hvor mange tilleggsspørsmål som måtte føyes til på hvert tema. Samtidig med transkriberingen ble det også gjort en nedtegning av momenter som ikke ble uttrykt verbalt, men som kunne ha betydning for tolkningen av meningsinnholdet. For eksempel at en av deltakerne henvendte seg direkte til en av de andre. Dette ble gjort ut fra hva jeg hørte og hva jeg husket fra selve intervjuet, basert på tonefall og samspill mellom informantene.

Etter en første gjennomlesing forsøkte jeg å finne en hensiktsmessig måte å kategorisere materialet på. Kvale beskriver flere metoder for analyse av kvalitative data.

Meningsfortetting, kategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og ad hoc meningstolkning (Kvale 2001: 123ff). En liknende variant finner vi hos Malterud som beskriver en prosedyre basert på Giorgi for analyse av kvalitativt materiale i fire trinn (Malterud 2011: 98-2). Første trinn er å få et helhetsinntrykk, andre trinn å identifisere meningsdannende enheter, tredje trinn å abstrahere innholdet i de meningsdannende enhetene og det fjerde og siste trinnet å sammenfatte betydningen av dette. For dette prosjektet ble denne siste varianten valgt. Meningsfortetting innebærer en komprimering av intervjupersonenes uttalelser og reduserer dermed omfanget av intervjumaterialet. Dette gjør det lettere tilgjengelig for videre analyse, hvor for eksempel kategorisering kan benyttes for å kode innholdet i kategorier.

Mye av materialet hadde ikke relevans og var bare ”fyllmateriale”, som det også beskrives hos Malterud (ibid) hvor det er meningsbærende i forhold til temaet for oppgaven.

Overgangen fra et mer eller mindre strukturert til et systematisert materiale var en spennende,

men også krevende øvelse. Jeg plukket ut hovedessensen i uttalelsene, og markerte disse med egen farge i hoveddokumentet. Etter denne gjennomgangen ble alle disse uttalelsene overført til en tabell med utdraget av teksten i én kolonne, essensen i teksten i en ny kolonne, og kategorien i en tredje kolonne. En omstendelig prosess, men etter som jeg jobbet meg gjennom materialet kom også teknikken.

Hvilke erfaringer har lederne ved innføring og bruk av etisk refleksjon

Side	Utdrag	Essens	kategori
2	Som leder så må du jo være en pådriver, for å få det til å bli en naturlig del av arbeidet på avdelingen.) Og legge til rette, sette av tid. Så du må legge til rette for det og innføre som en sånn fast ordning.	Som leder Pådriver, legge til rette, sette av tid	Lederoppgaver
3	etablert et kvalitets- og eller etikkutvalg som er virksomhetens overordnede utvalg	kvalitets- og eller etikkutvalg	Struktur
3	medarbeidere som har vært gjennom etisk refleksjon utdanning eller opplæring og som har et ansvar selv sagt sammen med avdelingsleder til å ha etisk refleksjon ute på avdelingene.	medarbeidere - ansvar sammen med avdelingsleder - etisk refleksjon	Ansvar
3	når man har fått til at det blir en kultur på avdelingen, så tror jeg kanskje den uformelle refleksjonen dukker opp. når den kommer som en naturlig del av, kanskje på en rapport, at man kan sette seg ned i en spisepause og ta opp situasjoner som man har opplevd.	kultur på avdelingen uformelle refleksjonen	Kultur
3	medarbeidere som har vært gjennom programmet, (opplæring i etisk refleksjon) så ... og kan en del teknikker og metoder	Medarbeider - kan en del teknikker og metoder	Metoder
3	alle avdelinger skal jo ha satt av tid, altså at det er en struktur på .. på det	Avsatt tid - struktur	Struktur
3	viktig del å sette det i system da. Og spesielt viktig er det at de som deltar i en gruppe ee... setter seg bort fra avdelingen, eller får lov til å sitte i fred og ro og unngår forstyrrelser i form av telefoner, i fht at personale som går ut og inn, banker på døren at man kan sitte og være i fred og ro. Det behøver ikke være så lang tid heller. Men at man reserverer det tidspunktet uten forstyrrelser.	sette det i system - bort fra avdelingen - i fred og ro - unngår forstyrrelser - telefoner, personale som går ut og inn, banker på døren - reserverer tidspunkt	Struktur
3	Jeg ser jo det at vi må jo taue inn, eeee, og si at det er noe som er innført som vi skal ha, så det er også et lederansvar å få det til.	Taue inn - lederansvar	Lederansvar

I arbeidet med meningsfortetningen var det en avveining når det ble funnet enkelte svar som godt kunne plasseres i flere kategorier. Eksempel på dette :

*”så stilte jeg litt krav at de skal ikke starte kaféen med å si at ”er det noen temaer?”, for det blir det samme vi diskuterer hver gang.
så nå har hver gruppe fått ansvar at de må ha en case å legge fram til bestemte datoer.”*

På den ene siden kan dette dreie seg om ledelse eller mer bestemt leders oppgave i å styre og tilrettelegge, men det kan også plasseres i kategorien organisering og struktur. Det ble i slike tilfeller valgt å plassere dette i begge kategoriene.

4.4 Metoderefleksjon

4.4.1 Metodekritikk

Utvalget til fokusgruppene med kun fire og fem deltakere i hver gruppe, ble noe begrenset siden jeg ikke hadde tatt tilstrekkelig høyde for forfall. To av informantene meldte avbud kort tid i forveien og det var ikke forberedt noen erstatning for disse. Den ene ble flyttet over i den andre gruppen slik at det ble gjennomført to grupper med henholdsvis tre og fem deltakere. Det ble derfor nødvendig å gjøre en avveining av om gruppen med tre var så liten at den tilsiktede effekten ved fokusgruppe ikke ble oppnådd, men valget falt imidlertid på å kjøre begge gruppene.

Når det gjelder bredden i sammensetningen av gruppene, ble nok den for snever. Alle respondentene hadde en eller annen knytning til og interesse for etisk refleksjon. For å få en bredere og mer representativ sammensetning av gruppen burde det blitt inkludert informanter som kanskje var mer kritisk til, og ikke hadde den samme interessen for etisk refleksjon. I denne undersøkelsen foreligger det derfor en risiko for å få en skjevhet i informasjonsmaterialet.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan synes som noe av det som kan svekke tilliten til resultatene i kvalitative studier. For å teste dette angir Johannesen to alternative fremgangsmåter. Den ene måten ved at forskeren selv gjentar studiet en stund senere og sammenlikner resultatene som da fremkommer med de første resultatene. Den andre måten ved at andre forskere undersøker det samme fenomenet og sammenlikner disse resultatene. Om man kommer fram til samme resultat, snakker man om høy reliabilitet.

Noe av utfordringen ved kvalitative studier er at forutsetningene og miljøet skifter fra gang til gang. Johannesen angir tre hovedgrunner til at det er vanskelig å oppnå samme forutsetninger i kvalitative undersøkelser (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2010: 229). Den første er bruk av ustrukturerte datainnsamlingsteknikker. Den andre grunnen er at observasjonene er verdiladet og kontekstavhengige og at det dermed vil være vanskelig for en forsker å kopiere en annen forskers forskning. Den siste grunnen er forskerens egen innvirkning på prosjektet ved at han bruker seg selv som instrument i prosessen. Som intervjuer vil ens egen bakgrunn og forforståelse være med inn i intervjuene, og dette vil også kunne påvirke tolkningen av det som fanges opp og skal tolkes av innsamlet datamateriale.

Dette prosjektet er ikke er noe unntak når det gjelder kjennetegn for kvalitative undersøkelser. Ustrukturert datainnsamling via intervju i en fokusgruppe, observasjonene gjøres i en bestemt kontekst og inneholder i noen grad verdilading siden informantene sitter i en setting med hverandre og vil preges av dette. Til slutt ser jeg at min egen rolle i intervjuene også kan ha preget intervjuene, ved en mer positiv tilnærming til temaet enn det som ville vært tilfelle med både en annen intervjuer og en annen datainnsamlingsform.

4.4.3 Validitet

Er det sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn? Eller om jeg har fått svar på det jeg spør om, er det som avgjør hvilken validitet jeg har på i min undersøkelse (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). For å styrke troverdigheten kunne resultatene blitt formidlet til informantene, for å få tilbakemelding og bekreftet/avkreftet resultatene. Jeg har i min undersøkelse valgt kun én undersøkelsesmetode, intervju, og ser at dette er en svakhet. Det kunne blitt valgt en annen metode i tillegg til denne for å sammenlikne disse resultatene mot hverandre, metodetriangulering (ibid) for å få styrket resultatene.

De resultatene som fremkommer blir dermed avgrenset til kun å si noe om de som har deltatt i undersøkelsen.

4.5 Forskningsetiske refleksjoner

Godkjenning fra kommunaldirektøren

Ved oppstart av prosjektet fikk jeg skriftlig godkjenning av kommunaldirektøren på gjennomføring av prosjektet mitt. (vedlagt).

Informasjonsinnhenting og lagring / sletting

De lydopptakene som ble gjort av intervjuene ble slettet umiddelbart etter transkribering. Det transkriberte materialet gir imidlertid ingen informasjon om hvem som sa hva. Dette har blitt kodet i transkriberingen så det er ikke mulig å føre tilbake til den enkelte. Kun hvis noe av informasjonsinnholdet avslører hvilken virksomhet det gjelder, kan det føres tilbake til virksomheten. Det vil fortsatt være vanskelig å vite hvem som har gitt denne informasjonen siden det ikke på noen måte er offentliggjort hvem som har deltatt i undersøkelsen.

Ved gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene, ble det valgt å invitere med leder for FOU-enheten som moderator/sekretær i gruppen. Hun har også har stått ansvarlig for opplæringen

av fasilitatorer i kommunen. Hun har følgelig god kjennskap til metoden som er en del av temaet i undersøkelsen, men har også lang erfaring med intervjuer og bruk av fokusgrupper. Med dette som utgangspunkt, ble det vurdert det som en stor fordel at hun var med som moderator / sekretær. Dette ga også en mulighet til å få evaluering og veiledning på meg og min rolle som moderator / forsker. En fare ved dette var jo imidlertid at informantene kunne reservere seg i sine svar. Dette spesielt dersom temaene eller spørsmålene kunne dreie inn i mot en kritikk av opplæringen som er gjennomført eller hvordan det hele er organisert og tenkt. For eksempel om informantene skulle være kritisk til at tilbudet om etisk refleksjon ikke i større grad er gitt til lederne.

Innhenting av samtykke

Før intervjuene ble det innhentet samtykke fra informantene. Det ble utformet et infoskriv om frivillig deltagelse og ivaretagelse av anonymisering som ble levert til informantene på presentasjonen på en ledersamling (se vedlegg). Informantenes anonymitet vil også sikres ved at all informasjon om informantene i form av lydopptak og transkribert materiale blir makulert og at ingen identifiseres ut i fra funn og presentasjon. I presentasjonen av resultatene har det vært fokus på at opplysninger som kan være til skade for enkeltpersoner må anonymiseres eller utelates.

4.5.1 Forskning i egen organisasjon

Som ansatt i den samme kommunen som er gjenstand for undersøkelsen, kunne en tenke seg en mulig konflikt i å forske på egen arbeidsplass. Denne problemstillingen tematiseres og belyses av Nielsen og Repstad (Nielsen 1993). Forskning på egen arbeidsplass kan gi fordeler, blant annet gjennom ekstra kjennskap til ulike deler av organisasjonen, erfaring med språket som benyttes, og kjennskap til kulturen. Den aktuelle kommunen er en stor arbeidsplass med ca 4300 ansatte og den delen av kommunen som har vært gjenstand for undersøkelsen har flere hundre ansatte. Som forholdsvis nyansatt i denne delen av kommunen, vil jeg imidlertid sannsynligvis ha begrenset nytte av fordelene som nevnes hos Nielsen og Repstad. Dette betyr på den annen side at jeg nesten kan betrakte meg selv som en utenforstående med de fordelene som medfølger, for eksempel at informantene ikke oppfatter det som risikofyllt ved å dele informasjonen som de gir.

Etter nøye overveining har det ikke fremkommet problemer knyttet til min rolle som innvirker på de resultatene som fremkommer i undersøkelsen. Jeg kjenner ingen av informantene fra før

og de er sikret konfidensialitet som informanter. Ingen skal kunne gjenkjenne noe av det som er sagt og lede det tilbake til dem.

Det er avklart med ledelsen i kommunesektoren og informantene at navnet på kommunen (Nielsen 1993) ikke trenger anonymiseres. Eventuelle resultater fra undersøkelsen er også tenkt å kunne benyttes internt i kommunen, noe som også gjør at det ikke anses nødvendig med anonymisering av kommunen. Det foreligger ikke noen lagring av navn eller annet som kan spores til den enkelte, studien er derfor ikke meldt til NSD.

5 Resultater og analyse

I dette kapitlet presenteres resultatene fra det innsamlede materialet, samtidig som det gjøres en analyse og drøfting i lys av teori. Presentasjonen følger forskerspørsmålene for å synliggjøre hvilke svar som er funnet. Det er også gjort en videre inndeling av materialet ut fra kategoriene, struktur, ledelse, kultur, motivasjon og kompetanse som ble avdekket i den innledende analysen av materialet.

Problemstillingen som reises i oppgaven er :

Hvilke erfaringer har lederne ved innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?

Hvilke erfaringer har lederne ved innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?

Forskningsspørsmål knyttet til dette kan være :

- Hvilke erfaringer har lederne med etisk refleksjon som arbeidsmetode?
- Hvilke utfordringer har lederne har lederne erfart?
- Hvordan har lederne møtt disse utfordringene?
- Hva har bidratt til at arbeidet med etisk refleksjon har lyktes?

5.1 Hvilken erfaringer har lederne med innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?

Dette spørsmålet relaterer seg direkte til de erfaringene som lederne har fått med etisk refleksjon i sin avdeling og virksomhet. Siden alle lederne hadde bakgrunn som avdelingsledere for en kortere eller lengre periode (se tabellen og referer til hvilken fordeling dette har) og hovedansvaret for implementering av refleksjon er tillagt avdelingslederne, bør dette gi et godt bilde av erfaringene der hvor refleksjon faktisk er benyttet. (Si også noe om hvor lang erfaring de har med etisk refleksjon)

Mye av materialet som er samlet relaterer seg jo direkte til disse erfaringene. Så selv om noe blir betraktninger og meninger fra informantene uten direkte relasjon til deres egen erfaring og praksis, er dette unntaksvis.

5.1.1 Ledelse

5.1.1.1 Lederen som administrator

Planlegge, styre, prioritere, tilrettelegge, delegere og være pådriver

Opplevelsen av hvor mye de selv måtte inn planlegge, organisere og styre var noe varierende. Alle informantene påpekte hvor viktig de oppfattet seg som tilrettelegger for etisk refleksjon. De påpekte at de selv måtte ta ansvaret for at det settes på dagsorden, legge det inn i turnus slik at flest mulig får anledning til å delta og planlegge arbeidsfordelingen slik at refleksjonen kan skje uten forstyrrelser.

Den ene avdelingslederen hadde vært med å dra det hele i gang og var da sterkt involvert i alle deler av arbeidet, men hadde nå trukket seg ut fordi hun ble pålagt og måtte prioritere andre oppgaver. Da ble ansvaret overlatt til fasilitatoren som fortsatte refleksjonsarbeidet uten de store problemene slik avdelingslederen opplevde det.

Den som hadde lengst erfaring med etisk refleksjon i sin avdeling og hadde eksperimentert både i planleggingen og gjennomføringen, var fortsatt sterkt engasjert i alle deler av arbeidet.

Alt fra å være med å planlegge når og hvor refleksjonen skulle finne sted til å bestemme hvem som skulle ha ansvaret for oppgavene som måtte ivaretas på avdelingen mens refleksjonen pågikk. Til og med når de hadde fasilitatorer som i utgangspunktet hadde fått ansvaret kunne det skje at avdelingslederne måtte inn og detaljstyre og fortelle når det skulle skje. Også når det gjaldt å bestemme tema fortalte de at de måtte være med å sørge for at det var en god prosess for dette. En fortalte at hun måtte stille krav til at det skulle jobbes med tema i forkant for å unngå at det samme teamet kom opp hver gang og gav også noen føringer for hvordan dette skulle skje.

De er bevisste på ansvaret de har og tar også dette ansvaret som vi ser ut fra det som er referert. Flere av sitatene bekrefter også bevisstheten de har i forhold til ansvaret.

”Det er klart det er leder som har et ansvar for å legge til rette for at det blir etablerte grupper, både de formelle som jeg mener og også de uformelle som leder til en kultur på en avdeling.”

Også det å planlegge i forhold til når noen av nøkkelpersonene hadde fravær var en viktig oppgave som avdelingsleder selv måtte ta ansvaret for.

Det var (overraskende) lite i materialet som henspeilet direkte på økonomi. En skulle kanskje tro i en presset hverdag med knappe ressurser at dette var et tema som fikk mer fokus. Et eksempel viser at det i turnusplanleggingen tenkes ressursbruk, og dermed økonomi.

”Når dagvakta går av halv to og den andre går av 3. Så kommer den ene seinvakta kvart over to så ... det er ikke så lett å få til med. Ja, man tenker ressursbruk”.

Også på avdelingene hvor de ser at det er praktisk vanskelig å gjennomføre refleksjonsgrupper ut fra de rammene de har, kun to ansatte på jobb. Litt humor når det refereres til at de blir oppfordret til å bruke et handlingsrom de opplever de ikke har.

”Handlingsrommet sånn pengemessig er jo absolutt ikke der. Hehe... sånn at du skal bruke et handlingsrom du ikke har og det er en utfordring og.”

5.1.1.2 Lederens involvering

Ellers er det også slik at lederne gjerne involverer seg direkte i arbeidet med etisk refleksjon. Dette var nokså samstemt hos alle avdelingslederne. De oppgav at det ble oppfattet som positivt hos de ansatte og at det heller ble slik at lederen ble etterlyst om hun ikke kunne delta enn det motsatte. Når de selv foreslo at de ikke skulle delta ble det protester på dette fra de

ansatte. Om refleksjonen legges som en del av personalmøtet blir det unaturlig om lederen ikke skulle delta, men dette er ikke den arenaen hvor refleksjon er mest utbredt.

Hvor engasjert og delaktig de er i selve refleksjonen forteller de kan være litt varierende.

Noen forteller at de kan bli sittende som observatør i gruppen og begrunner dette med at de kan være så engasjert i mye av det andre som skjer at de ønsker å være litt tilbaketrukket.

Men de kan også innta en mer aktiv rolle og ta ansvaret for gruppen om en av fasilitatorene ikke er på jobb.

En annen av informantene forteller at hun hadde forsøkt å la være og delta når de hadde andre fasilitatorer. Da fikk hun beskjed om at de ansatte ønsket at hun skulle være med for å høre hva som opptok dem.

Andre forteller at det går så langt at de ansatte vil at lederen skal komme med løsninger når det er utfordrende problemstillinger.

En av informantene forteller imidlertid om litt annen erfaring i sin personalgruppe.

”Dette har litt med hva slags personalgruppe en har. For jeg har ikke vært med siste året... men der har vi jo fagfolk. Alle har jo ... utdanninger og er i seg sjøl reflekterte. Og jeg har bare fått tilbakemeldinger at ”det går utmerket” om jeg ikke er med.”

Noen er også mer betenkt til å skulle delegere hele ansvaret uten at dette oppfattes som at de ikke har tiltro til de som får ansvaret. Her legges det nok mer vekt på at det skal ikke være noe som skjer isolert fra lederen som har hovedansvaret på avdelingen.

”Så jeg tenker det, out-source det til to medarbeidere som har vært på kurs, og nå får dere liksom en time annenhver uke i dette året her og så får dere holde på med litt refleksjonsgrupper og så gjør jeg noe annet så lenge. Og så får vi høre når kommer på slutten av året liksom hvor vi kan sette opp hvor mange grupper det har vært, liksom og så kan vi kvittere ut at nå er det gjort.”

At samarbeidet mellom avdelingsleder og fasilitator er viktig understrekes av alle informantene, og understøttes også av resultatene i prosjektet i regi av Senter for medisinsk etikk (Lillemoen og Pedersen 2013).

Fasilitatorene har en spesielt viktig rolle og funksjon, i hvert fall ut fra det en av avdelingslederne sier. Uttalelsen var som følger : ”det ble en annen kultur for å motta det i avdelingene når de fikk fasilitatorer som driver arbeidet”.

Dette er det samme en av de andre undersøkelsene viser. Fagpersoner som er gode rollemodeller og som har faglig respekt er viktige ressurser i arbeidet (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012).

5.1.1.3 Lederen som rollemodell

Spørsmålet om lederen som rollemodell var et av spørsmålene som ble stilt i intervjuene. Hvordan oppfatter lederne seg selv i arbeidet med etisk refleksjon? Og hvordan tenker de dette kommer til uttrykk? Dette sier flere av informantene noe om. Blant annet knytter de dette til at det er en fordel at lederen kan ”verktøyet” eller metoden etisk refleksjon. Vedkommende sier også noe om at lederen som rollemodell kan ha større betydning enn en ansatt som også kan fremstå som rollemodell, men utdyper ikke mer hva hun legger i det. Rollemodellen strekker seg lenger enn til avdelingslederne selv. Sitatet under viser at de ser at de er en del av et større hele og at holdninger og verdier ikke avgrenses til den enkelte eller til avdelingen eller virksomheten. De forteller også om ansatte som er opptatt av hva kommuneledelsen mener, og ikke bare hva sin nærmeste leder mener som vi har sett i eksempelet over.

”og det er jo diskusjon i lunsjen hvis det står et eller annet i avisen om ... kommunaldirektør eller rådmenn har uttalt seg rundt ... som har kanskje med .. ja noe brudd på noe verdier å gjøre, så er folk veldig opptatt av det. Og mange knytter identitet til om .. hvordan rådmannen oppfører seg utad, hva rådmannen har sagt i et intervju tror jeg at mange i hvert fall mine ansatte, de er opptatt av det. Det betyr noe for dem. At de er en del av. Igjen det med å være stolt av egen arbeidsplass ikke sant.”

Dette bringer oss naturlig oss til neste underkapittel som omhandler lederforankring

5.1.1.4 Forankring – oppover – til siden – og nedover

Forankring er en viktig suksessfaktor som det er vist til i samtlige av rapportene fra prosjektet Samarbeid om etisk kompetanseheving (Boge 2010, Børslett 2011, Thorbjørnsen 2011). Dette er også et viktig tema som bringes fram i intervjuene i denne oppgaven, selv om det nok er noe blandete erfaringer med hvordan forankringen skjer i praksis. I kommunen foreligger det både en Etikklakat og en Lederplakat, som har etikk som sentralt element, og disse ble lansert omkring det tidspunktet hvor man startet med opplæring av fasilitatorene.

”Jeg tror en må liksom se at dette er en viktig bit sjøl før en greier å plante det videre.”

Dette sitatet gir en god oppsummering av hva forankring dreier seg om.

Det blir understreket som viktig at arbeidet har sterk forankring hos kommuneledelsen. Noe som også er opplevelsen og erfaringene informantene har. Dette blir videre kommentert som en av suksessfaktorene i eget kapittel.

Dette er nok både direkte ved at det foreligger Etikklakat og Lederplakat og at kommuneledelsen gjennom dette sier at dette er tema og arbeid som skal prioriteres, og fordi interessen for temaet etikk ble vekket. Noen sier direkte at det var nettopp dette som skjedde i deres virksomhet eller avdeling når disse plakatene kom.

”Siden man har satt dette på dagsorden så ha de vel en mening med det. I hvert fall så har de gitt oss muligheten da, men hvor mye de tenker over dette sjøl, det veit jeg ikke.”

Innad i virksomheten er det nok noe mer blandete erfaringer hvordan de opplever forankringen i egne ledergrupper. Likevel opplever noen at de har god støtte hos sine overordnede ledere, hvor det etterspørres både i forbindelse med utarbeidelse av virksomhetsplanen og i andre sammenhenger hvordan det konkret jobbes med metoden.

Når det gjelder forankring i egen avdeling sier informantene ikke noe direkte om dette utenom det som kan oppfattes som utfordringer. Dette tas opp i eget kapittel.

5.1.2 Motivasjon

Motivasjon er den kategorien som samlet færrest uttalelser fra informantene. Nå ligger det selvfølgelig en tolkning bak denne plasseringen, men likevel viser det kanskje litt av hva informantene har vært opptatt av og hva de har vært mindre opptatt av. Det trenger likevel ikke bety at temaet er mindre viktig. Som nevnt i forrige kapittel vil motivasjon være av stor betydning for å sikre at de som faktisk skal jobbe med etisk refleksjon deltar og opplever det som meningsfullt.

En av informantene fortalte at de fikk litt drahjelp i starten av arbeidet fordi de hadde jobbet med andre prosesser hvor det også kom opp etiske dilemmaer / problemstillinger som de satte fokus på og drøftet. De ansatte i hennes avdeling hadde da allerede fokus på etikk når de fikk tilbudet om å delta på opplæringen i etisk refleksjon og var i utgangspunktet veldig motivert for å starte opp med dette. Ikke minst fordi de kjente til kurset, men ikke hadde hatt mulighet for å delta tidligere.

I utgangspunktet startet rekrutteringen til opplæringstilbudet som et åpent tilbud til medarbeiderne. Det betød at de som meldte sin interesse burde være motivert, med mindre de ble pålagt å stille fra sin leder. Det var ingen av informantene som hadde erfaring fra at noen av deres medarbeidere var pålagt å stille på denne opplæringen. Dette burde tilsi at disse

medarbeiderne var godt motiverte til å ha det ansvaret fikk etter å ha gjennomført opplæringen.

Hvilke temaer som drøftes er også viktige for å skape og opprettholde motivasjonen. Når det gjelder valg av tema for refleksjon forteller informantene om litt forskjellige varianter. Noen har en prosess i forkant hvor fasilitator mottar forslag og ser gjennom, eventuell omarbeider og godkjenner. Andre legger lista lavere som de sier og lar de ansatte komme med temaer i møtet uten at det er kvalitetssikret på forhånd.

5.1.3 Kultur

I kategorien **kultur** er uttalelser som knytter seg til arbeidsmiljø som for eksempel hvordan man opplever trygghet og takhøyde på avdelingen. Møtekulturen og lojalitet til beslutninger og oppgaver i virksomheten / avdelingen, men også lojalitet overfor leder er dekket av denne kategorien. Dette handler i stor grad om hvilke holdninger som er med å prege forholdene på avdelingene, men ikke minst er de med på å prege handlingene til de ansatte.

Mange av informantene er svært opptatt av at arbeidet med etisk refleksjon skal bidra til at det blir en kultur på sine avdelinger. De er ikke veldig konkrete med å fortelle akkurat hva de legger i begrepet, men gir beskrivelser som blant annet betegner en situasjon hvor de ansatte opplever åpenhet og trygghet til å kunne ta opp vanskelige temaer. Dette vil bli nærmere beskrevet videre i dette kapittelet.

”Når man har fått til at det blir en kultur på avdelingen, så tror jeg kanskje den uformelle refleksjonen dukker opp, når den kommer som en naturlig del av, ... kanskje på en rapport, at man kan sette seg ned i en spisepause og ta opp situasjoner man har opplevd.”

Når vi ser hva kommunaldirektøren kan se for seg som en målsetting for arbeidet med etisk refleksjon, ligger det kanskje ikke så langt fra det som avdelingslederen sier.

”Det viktigste for meg er jo at vi har ansatte som har et godt verdigrunnlag i samsvar med det som si ønsker skal være meningsbærende der ute. At vi har person og vi har en organisasjonskultur og en holdning til brukerne som er respektfull og verdibasert. Det er kanskje det viktigste for meg når det gjelder etisk refleksjon.”

Dette harmonerer godt med hva som ligger i begrepet og teorien for organisasjonskultur og kulturelt lederskap. (Christensen et al. 2004)

5.1.3.1 Holdninger, verdier og identitet

Som nevnt innledningsvis nevner informantene at de ser det som viktig å jobbe med refleksjon med sikte på at det skal utvikle seg en kultur på avdelingen. Da sikter de til at de ansatte både opplever at de har noe igjen for å jobbe med etisk refleksjon, men også at de kan reflektere i uformelle settinger utenom de faste møtepunktene. Hensikten med dette er som de sier at de har store avdelinger med utfordrende pasientsituasjoner og at de trenger arenaer for å diskutere og få luften seg. Det er jo også i disse settingene hvor man kommer med ytringer at holdninger kommer til uttrykk og hvor kollegaer i gjensidig respekt både kan gi hverandre tilbakemeldinger og lære av hverandre.

I denne settingen kan vi også å ta med at utviklingen av toleranse og blikk for andres meninger og behov er viktig. Dette kommer det eksempler på fra flere av informantene med ansatte som ikke viser samme interesse for å delta i refleksjonsarbeidet hvis det er et tema som de ikke synes er like viktig. Dette er en utfordring for noen.

En av informantene fortalte at det var ansatte i hennes avdeling som var svært opptatt av hvordan kommuneledelsen fremstod i media og hvilke verdier som da kom til uttrykk. Flere av de ansatte var opptatt av å kunne identifisere seg med sin egen arbeidsplass og arbeidsgiver. De ville gjerne kunne opprettholde en stolthet over arbeidsplassen sin og ta det med seg også når de var ute i ulike sammenhenger.

5.1.3.2 Trygghet på arbeidsplassen

For å få en god refleksjonsprosess er en avhengig av at det skjer i en trygg atmosfære.

Refleksjon handler som det sies i følgende sitat :

”det handler mye om egne verdier så du kan på en måte ikke diskutere etiske dilemmaer uten å by på deg sjøl eller vise hvem du er”

Da dreier mye seg om å skape trygghet overfor sine kollegaer og for å få i gang etisk refleksjon når den er på plass. Som det sies av den ene informanten ”så gir du mye av deg sjøl, av din personlighet og dine verdier kommer veldig fram”. Noen har erfart at det kan komme tårer i en slik setting og det er ikke alle like komfortable med om de ikke er trygge på de andre som deltar.

Et grep for å håndtere dette er å kjøre refleksjonene i større grupper slik at det er mulig å være litt mer tilbakeholdne i gruppen om de ønsker det. Et annet alternativ som noen forsøkte var å starte med litt ufarlige ting som ikke blir så veldig personlig. Noen refererte til at de la det på

et ganske enkelt plan, fordi de mente det var viktigere at de ansatte kom opp med noe de synes var problematisk og ikke gjøre det for vanskelig. Hva dette innebar sa de ikke noe om, men de hadde også en oppfatning om at dette ikke var årsaken til at de ansatte ikke torde si noe. De knyttet det heller reservasjonen til det å være i sentrum for oppmerksomheten.

Det påpekes at det er viktig å ha en ramme som gjør at folk tør å si noe. Det merkes at det er flere som kan være reserverte til å begynne med, men når refleksjonene kjøres strukturert i følge metoden bidrar det til at det skapes trygge rammer. Her er det imidlertid delte erfaringer for en av informantene opplevde at de ansatte ikke hadde vanskelig for å dele ting til vanlig, men i en organisert setting ble de straks mer tilbakeholdne.

Etter som det er kjørt noen ganger forteller en av avdelingslederne også at det skjer noe med dynamikken og tryggheten mellom deltakerne i gruppen. De som har vært tilbakeholdne blir litt modigere og mer frampå og de som har vært frampå, lærer seg vente litt og slipper til de andre. Eller som hun sa, ”lar folk få lov til å by litt mer på seg sjøl.”

Også fasilitatorene trenger trening for å bli trygge i sin rolle og ta ansvaret fullt ut. Det er ikke alle som er trygge på det å skulle styre andre i en slik setting. Dette er utenfor deres vanlige komfortsone, så selv om de kjenner de fleste, blir det noe spesielt å styre en slik gruppe.

Praktisering er den beste måten å lære på.

Dette er også erfaringene i et større prosjekt i Nederland hvor det ble konkludert med at det å lede refleksjonsgrupper best ble lært ved å lede refleksjonsgrupper. Ingen teoretisk tilnærming kunne nå opp til denne måten å lære på (Plantinga *et al.* 2012).

Det understrekes også at det er viktig at de ansatte kjenner metoden og vet hva som er intensjonen med refleksjonene. Det finnes ikke noe fasitsvar så følgelig blir det ikke nødvendigvis noe rett eller galt i sakene med etiske dilemmaer. Det gir også trygghet for at det de sier ikke skal opp til doms med utfallene rett eller galt. Denne oppfatningen er det flere av informantene som bekrefter at de deler. De mener også at dette bidrar til litt større takhøyde siden flere ser at det kan finnes flere måter å se ting på og flere løsninger.

Det er også noen antagelser om at etisk refleksjon bidrar til å skape trygghet til sine medarbeidere og at det er omsorgsskapende og dermed at de ansatte blir mer ivaretagende. Det antas også at med en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet vil det også bidra positivt

overfor pasientene / brukerne som det jobbes med. En gjenspeiling på at de ansatte går med rak rygg etter hvor fornøyd de er og hvor godt de trives.

Som tidligere vist i kapittelet hvor refleksjonsgruppene ble presentert har gruppesammensetningen en viss innvirkning på hvor trygge deltakerne føler seg. Når det ikke er faste grupper, men forskjellig personale fra gang til gang gir ikke det samme trygghet som med faste grupper.

Dette kan vel også ha sammenheng hvor hyppig gruppene møtes og om personalet for eksempel jobber sammen og dermed møtes i andre settinger.

5.1.3.3 Møtekultur

Møtekultur er også en del av kulturen på en avdeling og i en virksomhet. Den kan si mye om hvordan kollegaer respekterer hverandre og kanskje også noe om holdninger og verdier og ikke minst hvordan de kommer til uttrykk.

En av informantene fortalte at hun måtte jobbe mye med møtekulturen på sin avdeling som hun opplevde som veldig dårlig. Dette var generelt i alle typer møter hvor dette blant annet ga seg utslag i at folk uten videre reiste seg og gikk midt i møtet. Det var vanskelig å få folk til å være til stede her og nå. Dette ble følgelig også dratt med inn i møtene med etisk refleksjon, derfor også tatt med som erfaring her.

Måten hun forsøkte å løse dette på var å låse døra og si at ”nå skal vi være til stede her !”

Det er ikke bare ansatte som deltar i og forlater møtene som sliter med å ha god møtekultur, eller respekt for møtet. Det refereres også til at det kan være vanskelig å få til å gjennomføre refleksjonene uten forstyrrelser. Personale som kommer for å stille spørsmål for eksempel angående vakter vitner om at det må gjøres et stykke arbeid både generelt i forhold til møterespekt og ikke minst med å informere om betingelsene for refleksjonsgruppene.

5.1.4 Kompetanse

Kompetanse er en av kategoriene det ble knyttet en del utsagn til. Det dreier seg både om den bakgrunnen medarbeiderne har eller ikke har fra grunnutdanning, videreutdanning og kurs. Videre gjelder det kompetansen til nøkkelpersonene (fasilitatorene) som ikke bare knyttes konkret til metoden etisk refleksjon, men like mye dreier seg om deres evne til å ta ansvar, motivere, lede og få grupper til å fungere optimalt. Her tas også med lederes kompetanse eller manglende kompetanse i etisk refleksjon.

5.1.4.1 Kunnskap om etisk refleksjon

Det er spredning i bakgrunn og forutsetninger hos deltakerne i refleksjonsgruppene. Noe av dette knyttes til utdanning som presentert i forrige underkapittel, men det har også betydning hvilken forståelse de ansatte har av hva etisk refleksjon er.

”Personalet kan ikke nok om... om hva er egentlig refleksjon. De kan det ikke. Hadde de vært kurset og kunnet den ... trinngreiene bedre, så tror jeg at hele refleksjonen hadde blitt bedre. For de vet nesten ikke hva fasilitatorene driver med.”

Det kan være en fare for at det blir slik som beskrevet i dette sitatet. At etisk refleksjon blir noe som fasilitatorene driver med, mens de andre ikke er helt med på hva som skjer.

Dette utvikler seg naturlig nok etter som man får mer praksis med metoden. Som en av informantene sier så merket man stor forskjell fra starten til man hadde gjennomført refleksjonsgrupper noen ganger. Dette er kanskje ikke så overraskende, men viser at det fungerer å praktisere metoden. En side ved dette er også at om etisk refleksjon er noe som skjer sjelden, for eksempel en gang i måneden som noen har, bidrar det til å forlenge opplæringstiden.

Andre velger å ha ekstra fokus på det og setter det inn i årsplanen for medarbeiderutvikling, men bekrefter også at etisk refleksjon ikke er noe man bare gjør en gang i måneden.

Underforstått at det er ikke noe som bare skjer på en lukket arena, men må bringes inn i det daglige arbeidet. Et annet eksempel på at det er oppmerksomhet på nettopp det at dette skal være en del av det daglige arbeidet finner vi i det etterfølgende sitatet:

”man er kanskje også rask til å reagere på følelser med følelser og komme med dårlige råd i stedet for å bruke ... klare å tenke .. hva kan dette være ? og så bruke tid på det. Og det tenker jeg man kan få til hvis man for eksempel bruker dette verktøyet i starten ganske sånn, virkelig følger det tenker jeg for å oppøve ... for det tenker jeg det er ferdigheter man skal oppøve. Sånn at man også kan ta det i bruk i mer uformelle situasjoner. Men at man må øve seg på det, det må trenes som alt annet for at det skal bli naturlig å bruke det i ad-hoc-situasjoner og.”

En annen informant nevner også følelser som en utfordring når de ansatte står i vanskelige situasjoner. I dialog med kollegaer eller lederen etter for eksempel et hjemmebesøk eller et møte med pasienten, kommer det opp en vanskelig problemstilling eller et etisk dilemma som medfører frustrasjon og mye følelser. Da får vedkommende gjerne en følelsesmessig respons fra kollegaene, men det er kanskje ikke det vedkommende trenger i den situasjonen.

Informanten henviser til at dette kan være en situasjon hvor det kan være nyttig med

kompetanse i den metodiske tilnærmingen som gis ved etisk refleksjon. Da kan det bli en dialog preget av noe mer enn følelser.

Alle fasilitatorene har gjennomført kurset i kommunal regi og de er selvfølgelig viktige ressurser for å bidra i refleksjonsarbeidet. Som en av informantene sier så med medarbeidere som kan en del metoder og teknikker så er de med på å løfte hele diskusjonen. Andre informanter har imidlertid kommet lenger i sin praksis og bruk av metoden og har høyere forventninger til hva de skal få ut av dette arbeidet. Det holder ikke at de ansatte etter noe jobbing med metoden fortsatt bare skal sitte og ”vente på løsningen”. Det må komme noe mer ut av det.

Det er også en bevissthet hos disse informantene på at alle de ansatte blir gode på metoden, både gjennom skoloring og praksis. De sier også at det er like viktig at ledere må ha både kunnskapen og tryggheten til å gjøre det.

5.1.5 Struktur

Den første kategorien **struktur** og den dekker forhold som har med organisering av refleksjonsgruppene å gjøre. Faste eller variable grupper og om deltakelsen er obligatorisk eller frivillig er sider ved organiseringen av gruppene som blir presentert. Videre blir forhold som har med fastsetting tid og tidsbruk for gruppene, hvordan gruppene styres og hvilke rammer som legges for gruppene presentert. Utvelgelse og bruk nøkkelpersoner, metode og temaer er også sider som knyttes til strukturelle forhold ved refleksjons grupper.

5.1.5.1 Gruppesammensetning

Denne første underkategorien omfatter blant annet hvordan refleksjonsgruppene er organisert. Erfaringene som blir trukket fram her viser hvem som deltar i gruppene, er deltakelsen frivillig eller obligatorisk, er det faste grupper eller fungerer gruppene med personalet som er på jobb på de aktuelle tidspunktet.

Det er eksperimentert med forskjellige grupper for å finne varianter som fungerer i virksomhetene. På samme måte som med andre deler av refleksjonsarbeidet er dette noe som må utprøves og tilpasses de lokale forholdene på hver arbeidsplass. Alt fra helt åpne grupper

hvor de som var på jobb og ønsket det kunne delta, til faste grupper hvor det var obligatorisk og innlagt i turnus.

Faste, variable eller tilfeldige grupper

Organiseringen av arbeidet med etisk refleksjon handler om i hvilken sammenheng eller hvilke grupper dette skal foregå. Sammensetningen av refleksjonsgruppene er ett viktig element i organiseringen hvor spørsmålet om gruppene skal være faste eller om de kan fungere med variabel sammensetning er sentralt. Faste grupper påpekes som noe det er gode erfaringer med. Faste grupper kan være oppsatt i turnus hvor de samme møter i gruppen hver gang. Variable grupper er et annet alternativ hvor de som er på jobb på tidspunktet møtes for etisk refleksjon. Etikkkafé er for øvrig en gruppevariant som flere oppgir at de har prøvd eller benytter, men som de oppgir har sine ulemper. Dette tas inn i kapittelet med utfordringer.

Dette sitatet er for øvrig ganske dekkende for hvordan man kan variere gruppesammensetningen.

”Vi har jobbet med det på mange forskjellige måter i flere år. Har hatt en periode der vi hadde faste grupper, tok ut av turnus, så du måtte møte opp om du hadde fri med eksterne fasilitatorer. Så har jeg hatt grupper faste grupper som jeg har drivi sjøl. Og så har jeg nå endt opp med at jeg har fast hver fjerde uke med de som er på jobb den aktuelle dagen. Så det er ulike grupper fra gang til gang.”

Obligatorisk eller frivillig deltakelse

Skal det være frivillig å delta eller skal alle pålegges å være med i refleksjonsgruppene er et annet viktig spørsmål som nevnes i fokusgruppene, noe også kommunaldirektøren er opptatt av. Skal det pålegges eller skal det være opp til den enkelte å velge og delta?

Når deltakelsen var frivillig var dette gjerne knyttet til rammebetingelser som at det til enhver tid var lite personale på jobb, to-tre ansatte. Da var det ikke praktisk mulig å gjennomføre refleksjonsgruppe uten å oppfordre til frivillig deltakelse ved at personale som hadde fri stilte på egen fritid, og fikk dette kompensert ved avspaseringstid.

Obligatorisk deltakelse ble blant annet løst ved å si at de som er på jobb på tidspunktet stilte i gruppen. Enkelte valgte også å legge refleksjon inn som møte i turnusen med beskjed om at dette hadde prioritet. Likevel var det blandede erfaringer også med dette.

”det jeg har gjort er at i stedet for å velge å ha disse faste gruppene, der de måtte komme og få avspasering og sånn, si at dette her er et møte som er i arbeidstida, da er det like viktig som det oppdraget som du får på PDA-en din altså.”

Refleksjon som eget møte eller del av annet møte

Når det gjaldt hvorvidt etisk refleksjon skulle tilrettelegges i et eget møte eller som en del av et annet møte for eksempel personalmøtet, var det litt forskjellig erfaringer og praksis. Noen valgte å legge det til egne møter, men som vist tidligere i dette kapittelet kunne det også være i form av en etikkafé. Når det ble plassert som del av personalmøtet, var erfaringene ganske entydige på at refleksjonen måtte plasseres i starten av møtet. Hvis ikke hadde de andre sakene lett for å få så stor plass og så høy prioritet at det ikke ble rom for refleksjon.

Noen bruker de anledningene som byr seg både med møtepunkter og med alternative måter å reflektere på. Noen ansatte kan gå gjennom hele arbeidsdagen uten tid til annet enn å prate med kollegaen i bilen på vei mellom oppdragene. Da kan nettopp det bli den arenaen som benyttes til ”smårefleksjon”, som de kaller det.

Heterogene eller homogene grupper

Personalet på virksomhetene er en blanding helsefagutdannet personell med 3-årig høyskole, pleiere med fagutdanning og pleieassistenter. Hovedtyngden av refleksjonene foregår derfor med personell i virksomhetene med relativt homogen fagbakgrunn. Dette har sine fordeler ved at mange har relativt lik referanseramme, de med helsefaglig utdanning. Men det er en sannhet med modifikasjoner for det kan nok være forskjell hvilken plass etikken har i de forskjellige utdanningene. Og de ufaglærte assistentene er nok, de fleste av dem, helt uten etikkunnskaper. Dette gjør jo at det likevel kan bli utfordringer selv om gruppen tilsynelatende er homogen.

En av avdelingene inviterte med fysio- og ergoterapeutene de samarbeidet med til sine etikkrefleksjoner. Dette hadde de utelukkende positive erfaringer med. Dette var med å berike refleksjonene med andre perspektiver enn avdelingens eget personale hadde. Uten andre til å belyse egen praksis kan det lett bli slik at man kjører seg fast i det samme sporet basert på erfaringene gjennom flere år og at verdier ”går under jorden” (Eide og Aadland 2008).

Det positive med å ha tverrfaglige grupper er også noe som trekkes fram i en undersøkelse av MCD-arbeid i Nederland (van der Dam *et al.* 2011).

Gruppestørrelse

Når refleksjon skjer innad på avdelingene begrenser gruppestørrelsen seg naturlig ut fra hvor mange ansatte det er på hver avdeling og det gjør at de får et gunstig antall deltakere i

refleksjonsgruppene. Noen avdelinger er imidlertid avhengig av å bruke personalmøtene for å få tilstrekkelig antall deltakere med. De har kun to ansatte på jobb på avdelingene til enhver tid og det betyr at det ikke er praktisk mulig med refleksjonsgrupper slik det blir vist gjennom fasilitatoropplæringen i kommunen.

5.1.5.2 Rammer for refleksjon

Hvilke rammebetingelser har man på de ulike avdelingene som muliggjør eller vanskeliggjør arbeidet med etisk refleksjon? Hva som gjøres for å tilrettelegge for refleksjon ut fra situasjon (Tekna 2013) og forutsetninger på avdelingene presenteres videre i dette avsnittet.

Praktisk tilrettelegging

Hvor og hvordan refleksjonen skal finne sted uten forstyrrelser er en viktig del av planleggingen som informantene forteller om. Hvem som planlegger varierer, men både fasilitator og avdelingsleder har ansvaret eller veksler på å ta det.

”Og spesielt viktig er det at de som deltar i en gruppe ee... setter seg bort fra avdelingen, eller får lov til å sitte i fred og ro og unngår forstyrrelser i form av telefoner, i fht at personale som gå ut og inn, banker på døren at man kan sitte og være i fred og ro. Det behøver ikke være så lang tid heller. Men at man reserverer det tidspunktet uten forstyrrelser.”

5.1.5.3 Tiden er en knapp ressurs

Mye av erfaringene i fokusgruppene har tid som felles faktor. Her finner vi blant annet om etisk refleksjon gjennomføres til faste tider og hvor ofte. Videre hvor lang tid avsettes til den enkelte refleksjonen og om det får høy nok prioritet til at det legges det som eget møte eller om det plasseres det som del av for eksempel personalmøtet

Tidfesting avhengig av arbeidssituasjonen

Det er stor variasjon fra sted til sted i forhold til hvilket tidspunkt som passer best. Når er arbeidsbelastningen slik at det gis rom for refleksjon og når er personalet fokusert og samlet nok til å gjennomføre refleksjon. Her er det store variasjoner fra arbeidsplass til arbeidsplass, Et utvalg av sitater viser nettopp denne variasjonen:

”Hos oss er det enklere å få det til halv ett.”

”Det letteste for oss er i lunsjpausen eller på morgenen, i begynnelsen av dagen, at vi tar en halvtime.”

”Bruker tiden etter lunsjen jeg, for da veit jeg at da går blodsukkeret eller altså ... blodet går til andre ting.”

Hovedessensen i det som her kommer frem er at dette må tilpasses til forholdene på arbeidsplassen.

”Så det er nok forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass. Hvilket tidspunkt på dagen er det mest gunstig hos oss?”

5.1.5.4 Nøkkelpersoner

Kommunen har valgt å utdanne fasilitatorer hvor tanken er at disse skal være ressurspersoner som blant annet skal drive refleksjonsgrupper på sine avdelinger. Hvilke forhold de har for å drive refleksjonsgruppene på sine respektive avdelinger kan imidlertid variere. De er blant annet avhengig av hvor engasjert avdelingslederen er og om de har flere fasilitatorer som de kan samarbeide med.

Ansvarlig, pådriver og styrer

Fasilitatorene har en viktig rolle i å bidra til å motivere de som skal delta i refleksjonsgruppene og de som må sørge for å holde refleksjonen i gang. Alle informantene forteller at de har egne ressurspersoner som har gjennomgått opplæringen og som har ansvar alene eller sammen med avdelingsleder for å drive refleksjonsgruppene, De må sørge for at fokus opprettholdes i refleksjonsgruppene og må ha god kompetanse på selve metoden. Den avdelingslederen med mest erfaring med refleksjonsgrupper forteller at hun har tre fasilitatorer i tillegg til seg selv for å sikre at hun har ressurser til å drive gruppene. Fasilitatorene oppnår tydeligvis en annen posisjon i avdelingen enn avdelingslederen, når de driver arbeidet. Nå utdyper ikke informanten dette utsagnet, men det ligger litt under at ”instruksen” og styringen fra avdelingsleder blir annerledes mottatt enn fasilitatoren som kanskje på et vis er ennå nærmere sine kollegaer.

”Når jeg var leder og sa at dette må vi ha, så var det noe jeg på en måte bestemte veldig. Men etter at vi fikk fasilitatorer som driver det, så ser jeg at det er blitt annerledes kultur for å motta det i avdelingen da.”

5.1.5.5 Metode

Det benyttes flere varianter av refleksjon på avdelingene. Hvilken variant tilpasses tid, sted, tema og forholdene på den enkelte arbeidsplass. Etikkkafé er en variant og tradisjonell refleksjon hvor rammene er satt og rollene fordelt som i refleksjonsmodellen beskrevet hos (Eide og Aadland 2008) en begge varianter som benyttes. Noen forteller at de av og til bruker etikkkort på sin avdeling hvor man trekker temaer. Uformell refleksjon hvor man kan avvike

fra rammene og strukturen i den tradisjonelle modellen er også et alternativ som noen forteller at de benytter. I en hektisk hverdag har denne formen sine klare fordeler, ved at den ikke krever de samme rammene. Samtidig har den også ulemper ved at den ikke har samme struktur og kanskje ikke gir samme oversikt over alternativer som den formelle varianten.

5.1.5.6 Temaer for refleksjon

Flere av informantene trekker fram refleksjonstemaet og ulike aspekter ved dette, i sine uttalelser.

Forberedelse

Flere nevner at det skjer et arbeid i forkant av refleksjonen ved at det velges et tema eller problemstilling. Her nevner et par av avdelingslederne at de selv vurderer problemstillingen gjerne i dialog med forslagsstilleren. Målsettingen er å sørge for at det blir en relevant etisk utfordring.

”...kanskje ikke et problem brukeren opplevde, men det var et problem den ansatte opplevde. Og det kunne da være forhold i hjemmet som egentlig brukeren synes var helt greit, men som den som kom dit ikke synes var greit. Hvem eier problemet tror du?”

Det sies ikke noe om hvor denne avveiningen gjøres, men her kan det jo også være greit å ta dette med inn i refleksjonen for å gi refleksjon og læring for alle deltakerne.

Om ikke avdelingsleder selv vurderer temaet, så gjør fasilitatorene denne jobben, noe som er tilfelle på en annen avdeling.

Samling av erfaringer

Noen avdelinger har valgt å samle erfaringene sine for å se hva de har vært opptatt med gjennom året. Det gjøres notater i løpet av refleksjonene som samles i en egen perm. Dette benyttes både for å se hvilke temaer som er drøftet, men kan også benyttes av de som ikke har fått med seg det som skjedde på en refleksjon.

Vanskelige temaer må løftes

Om det skulle komme fram problemstillinger som er for vanskelige til at de finner sin løsning i refleksjonsgruppen, kan de løftes til etikk- og kvalitetsutvalget i virksomheten. Som en av informantene sier :

”For det dukker jo opp situasjoner som kanskje er av en så spesiell art at vi må ta det videre”.

5.2 Hvilke utfordringer har lederne har lederne erfart? Og hvordan har de møtt disse utfordringene?

I dette avsnittet presenteres utfordringene som lederne oppgir de har erfaringer med ved innføring og bruk av etisk refleksjon. Det blir samtidig sagt hva de eventuelt har gjort i møte med disse utfordringene siden dette gjerne kommer som en oppfølging enten fra informantene selv eller fra en av de andre informantene. Derfor blir begge disse forskerspørsmålene behandlet under ett videre i dette kapitlet.

5.2.1 Ledelse

Hvilke utfordringer har lederne erfaringer med som knytter seg til deres

Dersom lederen mangler kompetanse

En av dem er klar på at om de mangler denne kompetansen så mener de at det heller ikke får samme fokuset fra lederen som om de hadde fått kompetansen gjennom kurset.

5.2.1.1 Forankring – oppover – til siden – og nedover

Forankring i egen virksomhet

Innad i virksomheten er det blandete erfaringer hvordan de opplever forankringen i egne ledergrupper. Noen opplever at de har god støtte hos sine overordnede ledere, hvor det etterspørres status på arbeidet både i forbindelse med utarbeidelse av virksomhetsplanen og i andre sammenhenger hvordan det konkret jobbes med metoden. Mens andre opplever at det ikke etterspørres noe i det hele tatt i forhold til denne aktiviteten fra sin nærmeste leder.

Noen har også gjort gjentatte forsøk på å fronte det innad uten å lykkes. Dette ble nok noe demotiverende for denne avdelingslederen som uttrykte rådløshet i forhold hva hun kunne gjøre.

Kulturelt lederskap sier noe om at det som gis fokus og oppmerksomhet også forteller noe om hvilken prioritet lederen gir det og dermed hvor viktig dette arbeidet er (Christensen *et al.* 2004). Så som ledd i et kulturelt lederskap er ikke dette noe som understøtter en strategi for å lykkes.

At etikken ikke får tilstrekkelig fokus i ledergruppene understrekes ytterligere med uttalelsene om hvordan kvalitet- og etikkrådet fungerer i virksomheten. Mye av oppmerksomheten rettes mot kvalitetsarbeid og da spesielt det som handler om uønskede hendelser og

avvikshåndtering. En avdelingsleder styrket dette inntrykket med uttalelse om at hun ikke opplevde at ledergruppa hadde noen arena for etikk og temaer knyttet til dette.

Men også om etikken står på dagsorden er erfaringene at den kan bli nedprioritert. Det er driftssakene, de viktige tingene, som må tas først. Dette gjelder også de møtene som avdelingslederne selv har anledning til å styre. Et eksempel på at også i de tilfellene at arbeidet er godt forankret gjennom motiverte avdelingsledere, så må det planlegges for at ikke etikken skal bli salderingpost.

”Og så blir det veldig ofte salderingspost, ikke sant. Og det sier jo indirekte noe om hvor hvilke verdier vi gir det, altså. Det er på en måte, det er jo driftssakene, de viktige tingene, de må jo selvfølgelig tas først.”

Forankring i egen avdeling

Flere av informantene kom med eksempler fra sine personalgrupper på ansatte som kanskje ikke var helt motivert for å delta i refleksjonsgruppen eller valgte å prioritere andre oppgaver. Dette uttrykte informantene kunne bli et dilemma for dem som ledere. Hvor sterkt skulle de uttrykke pålegg om deltakelse hvis vedkommende i utgangspunktet ikke var motivert? Samtidig kan den ansatte komme med gode grunner for å prioritere andre oppgaver, men som den ene lederen sa : ”Hvis du virkelig har lyst så får du det til”. Samtidig blir det opp til den enkelte i å ta dette valget uten at de får lederens velsignelse.

Her uttrykte den en lederen at hun ikke kjørte noen form for sanksjoner, men likevel ga klare signaler på at det var forventet at den ansatte skulle delta. En av de andre kjørte nok en strengere linje med å legge refleksjonsmøtet inn i turnusen med pålegg om deltakelse og da stilte alle som ble pålagt. Dette kunne jo fort gå ut over motivasjonen til den ansatte og dermed undergrave mye av arbeidet. Motivasjon er jo en viktig og nødvendig forutsetning for å skape forankring hos de ansatte også.

Dette handler til syvende og sist om motivasjon, for som lederen som sleit med fremmøtene sa, så handler det om ”at du får det til hvis du vil”.

Hvordan en skal skape den nødvendige motivasjonen ? Tema for refleksjon er en viktig forutsetning og det valgte en av informantene å kjøre en god prosess på i forkant for å kvalitetssikre og godkjenne det. Det burde bidra til at temaet har relevans for flest mulig av deltakerne og dermed styrke motivasjonen for å delta. Det er riktig nok mange flere forhold som kan være med på å påvirke motivasjonen til den ansatte.

I den forbindelse ble det også understreket viktigheten at lederen selv prioriterte deltakelsen. Valgte hun å la være og delta, så kunne det fort tolkes dit hen at ”det ikke var så viktig likevel” når andre oppgaver fikk høyere prioritet.

En annen utfordring som ble påpekt med lederen var om hun manglet kompetanse eller ikke var fortrolig med metoden. Dette mente alle var en viktig forutsetning både for å kunne ha en god dialog med sine kollegaer i forhold til problemstillingene de står oppe i, være pådriver i arbeidet med etisk refleksjon og være en god rollemodell. Lederen som rollemodell en av de viktige oppgavene som påpekes i kulturelt lederskap (Christensen *et al.* 2004). Et annet viktig aspekt ved lederens kompetanse er for å kunne fortelle hvorfor dette arbeidet er viktig og dermed drive et helt nødvendig motivasjonsarbeid og dermed sikre forankringen hos alle ansatte.

Når det skulle velges ut kandidater til å delta på fasilitatorkurset var dette i utgangspunktet basert på motivasjon og frivillighet fra de ansatte. Dette kunne imidlertid bli en utfordring når det var begrenset antall plasser og virksomhetene måtte prioritere hvem som skulle delta. Dette ble da gjort ut fra kriteriene som avdelingslederen bestemte. Her oppga lederne at et viktig kriterium var hvem som ble ansett for egnet til en slik oppgave. Det var jo ikke tilstrekkelig at vedkommende lærte det selv, men vedkommende skulle jo også kunne både lære metoden til de andre ansatte og ikke minst kunne lede og veilede refleksjonene. Den ene avdelingslederen fortalte at hun etter denne utvelgelsen opplevde at dette ikke bare ble godt mottatt. Reaksjonene fra andre ansatte kunne oppfattes både som en form for misunnelse overfor de utvalgte og som en kritikk av lederen av det valget som var gjort. Engasjement og personlig egnethet var de to viktigste kriteriene for valg av etikkveiledere eller fasilitatorer (Boge 2010).

5.2.2 Motivasjon

Det var imidlertid ingen av informantene som sa noe spesifikt om og eventuelt hvilket motivasjonsarbeid de hadde bedrevet når de skulle starte med refleksjonsgruppene i sin egen avdeling. Dette er kanskje et område som burde vært tillagt mer vekt?

I følge informantene sier mange av medarbeiderne at de har vanskeligheter med å se hensikten med refleksjonsarbeidet. Det knyttes blant annet til at de er så løsningsfokuserete,

men også at til de skal føle at de har noe igjen for å delta. Målsettingen for lederen blir som det sies i sitatet under – å få det inn som en kultur.

”Hva er hensikten med det. Altså, så det å få det inn som en kultur, så du vil etter hvert også se at du har mye igjen for det.”

I en travel hverdag hvor de opplever at de stadig må prioritere og kanskje gjøre vanskelige prioriteringer, er det ikke så vanskelig å forstå at de er kritiske til hva de bruker tiden på. Hva lederne har gjort med dette er det imidlertid ingen av dem som sier noe om.

Vi kan se en parallell til dette i en av undersøkelsene i Nederland hvor deltakerne fikk tilbud om deltakelse i MCD. Dette ble oppfattet som ”enda et kurs som var med å underbygge følelsen av at pleierne ikke gjorde nok” (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012).

Hvilke temaer som drøftes er også viktige for å skape og opprettholde motivasjonen. Hvis ansatte opplever at de må nedprioritere oppgaver knyttet til pasientarbeid som de selv opplever er viktig for å delta i og drøfte et etisk dilemma de ikke opplever som viktig nok, kan det skape motivasjonsproblemer.

5.2.3 Kultur

I kategorien **kultur** er uttalelser som knytter seg til arbeidsmiljø som for eksempel hvordan man opplever trygghet og takhøyde på avdelingen. Møtekulturen og lojalitet til beslutninger og oppgaver i virksomheten / avdelingen, men også lojalitet overfor leder er dekket av denne kategorien. Dette handler i stor grad om hvilke holdninger som er med å prege forholdene på avdelingene, men ikke minst er de med på å prege handlingene til de ansatte.

Mange av informantene er svært opptatt av at arbeidet med etisk refleksjon skal bidra til at det blir en kultur på sine avdelinger. De er ikke veldig konkrete med å fortelle akkurat hva de legger i begrepet, men gir beskrivelser som blant annet betegner en situasjon hvor de ansatte opplever åpenhet og trygghet til å kunne ta opp vanskelige temaer. Dette vil bli nærmere beskrevet videre i dette kapittelet.

Prosjektet Etisk kompetanseheving ble i sin tid lansert med målsetting om å øke kompetansen hos de ansatte på området etisk refleksjon. Slektskapet mellom etikk og organisasjonskultur

som ble belyst i kapittel 3, hvor linjen mellom etikkens handlingsdel, moralen, nettopp dreier seg om handlingsregler som vi også finner igjen i organisasjonskulturen.

Derfor er det en spennende tanke å se på dette mer som et ”prosjekt” for utvikling av organisasjonskultur. Dette henger også godt sammen med det kommunaldirektøren uttrykte når hun sa ”at vi har personer og vi har en organisasjonskultur og en holdning til brukerne som er respektfull og verdibasert.” Hun sa også at hun gjerne så at det ble handlet mer på intuisjon / automatikk når de kom opp i en situasjon”. Dette harmonerer med det som hos (Christensen et al. 2004) ble kalt for ”passende adferd” hvor personen som står i en situasjon må gjenkjenne denne, identifisere og relativt intuitivt kunne koble situasjonen med passende adferd. Dette blir altså ikke bare en metode/teknikk som skal oppøves, men vel så mye et spørsmål om å sørge for at de ansatte får mulighet til å tilegne seg de verdiene som er gjeldende i organisasjonskulturen.

Kommunaldirektørens signal om å skape organisasjonskultur som ser brukeren og en felles måte å møte brukeren på.

”At vi har personer og vi har en organisasjonskultur og en holdning til brukerne som er respektfull og verdibasert. Det er kanskje det viktigste for meg når det gjelder etisk refleksjon. Og så tenker jeg at kvalitet på tjenestene er mye mer enn bare etisk refleksjon, men det er en viktig del av det.”

5.2.3.1 Holdninger, verdier og identitet

Som nevnt innledningsvis nevner informantene at de ser det som viktig å jobbe med refleksjon med sikte på at det skal utvikle seg en kultur på avdelingen. Da sikter de blant annet til at de ansatte opplever at de har noe igjen for å jobbe med etisk refleksjon

Dette knyttes det kommentarer til i forbindelse med de ansatte som ikke viser samme interesse for å delta i refleksjonsarbeidet hvis det er et tema som de ikke synes er like viktig. Det å ha forståelse for at dette handler om mer enn at ”akkurat jeg” skal få mine behov dekket, men denne gangen var det en kollega som trengte noe. Dette oppgir flere av informantene kan være utfordrende på sine avdelinger. Dette handler om å skape holdninger hos de ansatte om å se hverandre og tenke at de faktisk er del av et større hele. Få de til å se at etisk refleksjon handler om noe mer enn bare det å finne svar på ”mine spørsmål” eller dilemmaer.

Informantene forteller at de har gjort grep både i forhold til at tema skal blir forberedt for å unngå at det ikke vekker interesse hos de fleste av deltakerne.

5.2.3.2 Trygghet på arbeidsplassen

Det å ha en trygg atmosfære når en skal utlevere mye av seg selv som man gjør i en refleksjon er viktig. Når egne verdier og holdninger skal komme til uttrykk overfor kollegaer kan dette for noen oppleves ganske utfordrende. Det er ikke alle som verken er trent til eller vant til å dele dette. De opplever at dette blir for tett på dem og meddeler da også at dette vil de ikke dele.

”det handler mye om egne verdier så du kan på en måte ikke diskutere etiske dilemmaer uten å by på deg sjøl eller vise hvem du er”

Noen har valgt å kjøre refleksjonene i større grupper for at deltakerne kan få velge å være i bakgrunnen om de ønsker det. Et annet alternativ som noen forsøkte var å starte med litt ufarlige ting som ikke blir så veldig personlig. Noen refererte til at de la det på et ganske enkelt plan, fordi de mente det var viktigere at de ansatte kom opp med noe de synes var problematisk og ikke gjøre det for vanskelig.

Mens andre av erfaringene viser at noen av de som sliter med å dele sine verdier uansett vil velge bort å delta, så der må det kanskje gjøres andre grep.

5.2.4 Kompetanse

Kompetanse er den fjerde kategorien det ble knyttet mange utsagn til. Det dreier seg både om den bakgrunnen medarbeiderne har eller ikke har fra grunnutdanning, videreutdanning og kurs. Videre gjelder det kompetansen til nøkkelpersonene (fasilitatorene) som ikke bare knyttes konkret til metoden etisk refleksjon, men like mye dreier seg om deres evne til å ta ansvar, motivere, lede og få grupper til å fungere optimalt. Her tas også med lederes kompetanse eller manglende kompetanse i etisk refleksjon.

5.2.4.1 Utdanning

Den avdelingen som har mest homogen sammensetning av ansattgruppen basert på utdanning, kan ha en fordel av dette ved at de har mye av den samme kunnskapen og forståelsen i bunnen. Det kan imidlertid også være en ulempe ved at de ikke får inn andre synspunkter som kan være med å utfylle eventuelle ”blind-punkter” som avdelingen har i forhold til sine verdier (Aadland 1998:148).

Avdelingslederen hadde ikke dette som et perspektiv og heller ikke meldte hun det som en utfordring, men det er interessant for å belyse utfordringen ved at synspunkter lett kan bli lite

varierte. Som nevnt kan praksis som er innarbeidet over lang tid lett føre til at ”verdier går under jorden” og dermed at man fortsetter med uheldig praksis (Eide og Aadland 2008).

Det kan være en utfordring at deltakerne uten utdanning eller med lavere utdanning velger å holde seg tilbake og ikke deler sine erfaringer i gruppen. Dette knytter noen av informantene til at de ansatte kan føle på at de har en lavere status. Dermed vegrer de seg for å synliggjøre eventuell manglende kunnskap og kompetanse og på den måten utlevere seg. Den som har lavere utdanning kan føle på dette spesielt om vedkommende ikke helt klarer å skille hva som er en vanskelig sak og hva som er et etisk dilemma. Når de ikke blir med å dele sine synspunkter risikerer en å viktige innspill som kunne ha gitt større bredde og kanskje annerledes syn på problemstillingen.

En måte som dette er søkt løst på er å lage enklere problemstillinger som gjør at terskelen ikke blir så høy og kanskje bidrar til å ufarliggjøre diskusjonen, men også fordi de som informantene sier synes det er viktigere at folk får snakke om det de er opptatt av. Dette harmonerer godt med det som fremkommer i flere av undersøkelsene som er gjennomført hvor praksisnær refleksjon blir understreket som viktig (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012, Lillemoen og Pedersen 2012, Lillemoen og Pedersen 2013, Plantinga *et al.* 2012)

Det en kan på den annen side risikere at andre synes tema ikke blir interessant nok og dermed velger å prioritere gjøre andre oppgaver. Informantene har imidlertid gitt uttrykk for at de mener at alle burde få tilbud om opplæring i metoden.

”Personalet kan ikke nok om... om hva er egentlig refleksjon. De kan det ikke. Hadde de vært kurset og kunnet den ... trinngreiene bedre, så tror jeg at hele refleksjonen hadde blitt bedre. For de vet nesten ikke hva fasilitatorene driver med.”

5.2.4.2 Kunnskap om etisk refleksjon

Det er spredning i bakgrunn og forutsetninger hos deltakerne i refleksjonsgruppene. Noe av dette knyttes til utdanning som presentert i forrige underkapittel, men det har også betydning hvilken forståelse og kunnskap de ansatte har i etisk refleksjon.

Kompetanse var et område hvor lederne oppgav at de ikke opplevde mange utfordringer. En av de få var når kompetansen i etisk refleksjon var mangelfull hos deltakerne. Spesielt gjaldt dette når det ikke var en fast, etablert gruppe, kanskje også en større gruppe som en Etikkkafè

og det i tillegg var lang tid mellom hver samling. Da ble det vanskelig å styre refleksjonen siden deltakerne ikke helt skjønnte spillereglene og hva fasilitatorene egentlig drev med. Det kom ikke noe innspill på hva som var gjort av grep for å korrigere dette, men *det mest opplagte er kanskje å sørge for opplæring i metoden for alle ansatte.*

En av avdelingslederne sier et annet sted i intervjuet at det er viktig ”å være tro mot metoden”, og dermed at de følger trinnene der. Dette betinger at det må være kompetanse på metoden og avhengig av gruppestørrelsen må denne kompetansen forefinnes hos flere enn bare fasilitatorene og avdelingsleder.

5.2.5 Struktur

Refleksjon som eget møte eller del av annet møte

Når det ble plassert som del av personalmøtet, var det ofte vanskelig å få plass på grunn av de andre ”viktige” sakene. Dette var det flere av informantene som ga uttrykk for.

Når refleksjonen først måtte legges som del av møtet var erfaringene ganske entydige på at den måtte plasseres i starten av møtet. Hvis ikke tok driftssakene all plass og tid.

Praktisk tilrettelegging

Hektiske arbeidsdager og noe så praktisk som hvor og hvordan refleksjonen skal finne sted uten forstyrrelser, er av erfaringene som kommer fram i intervjuene. Det kan være vanskelig å få lov til å sitte i fred og ro og unngå forstyrrelser i form av telefoner, personale som banker på døren angående vakter eller rett og slett bare går ut og inn.

Alle kan ikke være med blant annet fordi noen må ivareta oppgavene på avdelingen mens refleksjonen pågår. Det virker imidlertid som det ikke er helt klargjort for alle hvordan refleksjonsgruppene jobber og at de må kunne jobbe uten forstyrrelser.

”Og spesielt viktig er det at de som deltar i en gruppe ee... setter seg bort fra avdelingen, eller får lov til å sitte i fred og ro og unngår forstyrrelser i form av telefoner, i fht at personale som gå ut og inn, banker på døren at man kan sitte og være i fred og ro. Det behøver ikke være så lang tid heller. Men at man reserverer det tidspunktet uten forstyrrelser.”

Her var det tydelig at flere av avdelingslederne hadde et opplæringsbehov for samtlige ansatte i forhold til hva etisk refleksjon er og hvilke forutsetninger og rammer refleksjon bør ha.

Dette var det ingen av informantene som sa noe om.

Uforutsigbar arbeidsdag

Når arbeidsdagen ikke blir slik som avdelingsleder hadde tenkt, bidrar det til å komplisere arbeidet med etisk refleksjon.

Hvis du har en veldig uforutsigbar arbeidsdag. Det ser ut på morgenen at du kan få til at ti blir med, men så ender det opp med at det ikke blir mer enn fem.

Det er jo ikke heldig verken for de som deltar i eller de som må droppe refleksjonen. Noe av hensikten med refleksjon er jo at man skal dele erfaringer og reflektere sammen og da er det viktig at flest mulig får deltatt.

Dette er det vanskelig å gjøre noe med siden det har med de rammebetingelsene for jobben å gjøre. Når pasienten trenger hjelp og det ikke er annet personale tilgjengelig, må det bli slik.

Personale

En annen problemstilling er det i små enheter med lite personale tilstede samtidig når de skal få gjennomført refleksjonsgrupper.

”Utfordringene i små enheter og turnusarbeid det er jo ofte å få møtetidspunkter hvor folk kommer. Det er den største utfordringen.”

Avdelingsleder forteller at dette er forsøkt løst med å legge refleksjonene til personalmøte hver 6. uke.

Det kan også gi praktiske utfordringer for hvordan de skal ivareta brukerne mens refleksjonen pågår. Enkelte avdelinger har funnet det nødvendig å ha brukerne med når de gjennomfører refleksjonene for at flere ansatte kan delta.

Tiden er en knapp ressurs

Når tiden er knapp og andre oppgaver krever oppmerksomheten blir det raskt negativt å skulle prioritere refleksjon.

”Jeg ser det at det er veldig nyttig å ha det en gang i måneden. Eeeh, men for oss så opplevde vi at det var veldig mye å gjøre i perioder og det ble mer stress. Og da ble det negativt ladet.”

Et argument som avdelingslederne oppgir er at det ofte var tidsfaktoren som la begrensninger på muligheten for refleksjon hvor det var anledning til å følge metoden fullt ut. Dette stemmer med erfaringene fra en undersøkelse i Nederland (van der Dam *et al.* 2011)

5.2.5.1 Nøkkelpersoner

Når nøkkelpersonen blir borte

Fasilitatorene, men også andre nøkkelpersoner med en ansvarlig rolle, er viktige for å opprettholde trykket i refleksjonsarbeidet. Flere av informantene uttrykte hvor sårbart det er og hvor avhengig man var av nøkkelpersonene når en av dem ble borte.

Faktisk så alvorlig for noen at refleksjonene stoppet helt opp.

Dette hadde noen gardert seg mot ved å sørge for å ha flere som kunne gå inn i rollen, også avdelingsleder selv. Andre var ikke like forberedt og dermed var det full stopp fram til fasilitatoren var tilbake fra fødselspermisjon.

Dette er ikke uventet også den samme erfaringen i flere andre prosjektet

5.3 Hva har bidratt til at arbeidet med etisk refleksjon har lyktes?

5.3.1 Ledelse

5.3.1.1 Lederen som administrator

Planlegge, styre, prioritere, tilrettelegge, delegere og være pådriver

Alle informantene påpekte hvor viktig de oppfattet seg som tilrettelegger for etisk refleksjon. De påpekte at de selv måtte ta ansvaret for at det settes på dagsorden, legge det inn i turnus slik at flest mulig får anledning til å delta og planlegge arbeidsfordelingen slik at refleksjonen kan skje uten forstyrrelser. Like viktig var det at dette var noe som måtte følges opp for å sikre at det blir en fast ordning og ikke smuldrer bort.

”Som leder så må du jo være en pådriver, for å få det til å bli en naturlig del av arbeidet på avdelingen. Så du må legge til rette for det og innføre som en sånn fast ordning. I begynnelsen i hvert fall.”

For noen er opplevelsen at de må gi klare styringssignaler til sine fasilitatorer for å opprettholde fokus og trykk i arbeidet og formidle at de faktisk hadde fått ansvar for refleksjonsgruppene. Dette er ikke nødvendigvis slik de ønsker at det skal være.

”Så må man gå inn som leder og faktisk styre på en mye mer enn det man egentlig kunne ønske seg at man måtte. Det har vært nødvendig.”

Også det å planlegge i forhold til når noen av nøkkelpersonene hadde fravær var en viktig oppgave som avdelingsleder selv måtte ta ansvaret for. Vi forstår at samarbeidet mellom avdelingslederen og fasilitatorene blir viktig, og det poengterer alle informantene. Dette understøttes også av resultatene beskrevet hos (Lillemoen og Pedersen 2013).

Fasilitatorene har en spesielt viktig rolle og funksjon, i hvert fall ut fra det en av avdelingslederne sier, *”det ble en annen kultur for å motta det i avdelingene når de fikk fasilitatorer som driver arbeidet”*.

Dette er det samme det vises til i en undersøkelse fra Nederland. Fagpersoner som er gode rollemodeller og som har faglig respekt er viktige ressurser i arbeidet (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012).

5.3.1.2 Lederens involvering

Ellers er det også slik at lederne gjerne involverer seg direkte i arbeidet med etisk refleksjon. Dette var nokså samstemt hos alle avdelingslederne. De oppgav at det ble oppfattet som

positivt hos de ansatte og at det heller ble slik at lederen ble etterlyst om hun ikke kunne delta enn det motsatte. Flere hadde tenkt at de ikke skulle delta, men da ble det protester.

”Vi snakket faktisk om det vi. Om at jeg skulle gå ut. Men de ville ikke det. De synes egentlig at det var veldig trygt å ha meg der. I hvert fall sånn som de sa da. De synes det var greit, for hvis det skulle være noe da, så er jeg jo der og da er jeg inne i saken”.

Ved å være med i refleksjonsgruppene hvor mye av de vanskelige problemstillingene som de ansatte opplever settes på dagsorden, signaliserer avdelingslederen at de hører, ser og at de bryr seg.

”Det jeg opplever også når man bruker verktøyet ute i det hverdagslige med ansatte. Mot hva de står i, så.... Vet ikke, jeg tror også det signaliserer at man hører de, man ser de, man bryr seg på en måte.”

5.3.1.3 Lederen som rollemodell

Det understrekes at lederne må ha både kunnskap i metoden og trygghet. Tryggheten handler da både om en trygghet på metoden, men også om en trygghet på seg selv og egne verdier. En annen av informantene sier når det gjelder bevissthet til egne verdier at hun ser at de faktisk må gjøre noe for å klargjøre disse verdiene. Det er ikke tilstrekkelig med kunnskap om metoden om de skal både være og fremstå som trygge.

”Som leder, du må, så må du på en måte både kunne noe om det sjøl. Og ikke minst like viktig du må jo, du må ha gått noen runder med deg sjøl og eget verdigrunnlag på en måte. For du skal jo være for så vidt trygg sjøl også.”

Rollemodellen strekker seg lenger enn til avdelingslederne selv – faktisk helt opp til rådmannen.

Og mange knytter identitet til om .. hvordan rådmannen oppfører seg utad, hva rådmannen har sagt i et intervju tror jeg at mange i hvert fall mine ansatte, de er opptatt av det. Det betyr noe for dem. At de er en del av. Igjen det med å være stolt av egen arbeidsplass ikke sant.”

Lederens adferd gjennom de verdier og forventninger som kommuniseres gjennom egne handlinger, som rollemodell er en viktig side ved kulturelt lederskap (Christensen *et al.* 2004). Om ikke rådmannen selv oppfatter at han driver kulturelt lederskap, så er de ansatte på jakt etter signaler som forhåpentligvis kan gi bekreftelse på noen av de verdiene de ser etter.

5.3.1.4 Forankring – oppover – til siden – og nedover

Forankring i kommuneledelsen

Opplevelsen hos informantene på hvordan etikkarbeidet er forankret hos kommuneledelsen, styrkes med referanse til disse Etikk- og lederplakatene og signaleffekten disse har.

”Vi har altså lederplakaten og etikkplakaten, de henger ved siden av hverandre. Den kom fra toppen begge to og det tror jeg er ...åltreit å ha som et signal. Bruke de som det. Dette sier faktisk kommunetoppen at sånn .. sånn skal vi ha det og dette er viktig.”

Dette er også tydelig kommunisering av verdier som skal gjelde hele organisasjonen og ikke minst at dette har betydning og skal prioriteres. Dette harmonerer godt med tankene i kulturelt lederskap (Christensen *et al.* 2004).

Dette er nok både direkte ved at de foreligger og sier noe om at dette er tema og arbeid som skal prioriteres og fordi interessen for temaet etikk ble vekket. Noen sier direkte at det var nettopp dette som skjedde i deres virksomhet eller avdeling.

”Jeg synes at et sånn løft rundt det med etisk refleksjon det kom når vi fikk Etikkplakaten. Da begynte vi virkelig å ta mer tak i det med å diskutere etiske problemstillinger i forbindelse med at vi fikk den.”

Signaleffekten fra kommuneledelsen var viktig ved at etikk ble satt på dagsorden. Det betød at det ble gitt mulighet for å jobbe med etikk og etiske spørsmål, men også et pålegg om at dette var noe det skal jobbes med. Noen av informantene uttrykker en forventning til at forankring skjer på denne måten. Det vil si at man starter arbeidet fra toppen og sprer det nedover i organisasjonen med ordre, direktiver og signaler med forventninger til den enkeltes jobb. Andre kommentarer understøtter dette med utsagn om at ”om det ikke var kommet som pålegg fra ledelsen, så hadde langt flere valgt det vekk”.

Dette harmonerer også godt med ideene i kulturelt lederskap. Å bidra til å skap identitet gjennom trening, opplæring, holdningsskaping og ”indoktrinering” (Christensen *et al.* 2004:58)

Hva kommuneledelsen selv har av tanker om etisk refleksjon stiller en av informantene seg mer undrende til.

”Siden man har satt dette på dagsorden så ha de vel en mening med det. I hvert fall så har de gitt oss muligheten da, men hvor mye de tenker over dette sjøl, det veit jeg ikke.”

Forankring i egen virksomhet

Forankring i egen virksomhet er også behørig belyst og drøftet i det foregående kapittelet, ”Hvilke utfordringer har lederne erfart?”. Velger likevel å gi noen ekstra kommentarer i

tilknytning til punktet her fordi forankring er en av de viktige suksessfaktorene for å lykkes med refleksjonsarbeidet. Lederforankring er understreket som en av suksessfaktorene i flere av de undersøkelsene som foreligger for arbeidet med etisk refleksjon. Dette finner vi i rapportene fra norske flere norske kommuner (Børslett 2011, Moss 2012, Thorbjørnsen 2011), evalueringen som ble gjennomført i 2010 (Boge 2010), men også i masteroppgaver (Goonetilleke 2013, Kvam 2012).

Om ikke denne forankringen er på plass, vil en aldri klare å innføre etisk refleksjon som permanent del av arbeidet i virksomheten. Og her er det nok fortsatt et stykke vei å gå her for alle virksomhetene. Selv om enkelte avdelinger er i god driv med sitt refleksjonsarbeid, forteller de fleste at de sliter med å få med resten av virksomheten med samme entusiasme. Virksomhetslederen er en krumtapp og må se det som viktig nok, sier en av informantene, men også resten av ledergruppen i virksomheten er sentral for i arbeidet.

Som vi har sett er det noe mer blandete erfaringer med hvordan de opplever forankringen i egne ledergrupper.

Et eksempel på at også i de tilfellene at arbeidet er godt forankret gjennom motiverte avdelingsledere, så må det planlegges for at ikke etikken skal bli salderingspost.

”Og så blir det veldig ofte salderingspost, ikke sant. Og det sier jo indirekte noe om hvor hvilke verdier vi gir det, altså. Det er på en måte, det er jo driftssakene, de viktige tingene, de må jo selvfølgelig tas først.”

5.3.2 Motivasjon

Motivasjon er den kategorien som samlet færrest uttalelser fra informantene. Nå ligger det selvfølgelig en tolkning bak denne plasseringen, men likevel viser det kanskje litt av hva informantene har vært opptatt av og hva de har vært mindre opptatt av. Det trenger likevel ikke bety at temaet er mindre viktig. Dette kan godt knyttes opp til punktet Forankring, siden motivasjon er en viktig del av forankringen i egen organisasjon. Uten motivasjon vil arbeid med etisk refleksjon bli vanskelig og neppe overleve særlig lenge.

Informantene forteller at de har bedrevet motivasjonsarbeid på litt forskjellige måter. En måte er gjennom arbeidet med tema for refleksjonene. Enkelte ansatte har ikke vist stor interesse for refleksjon så lenge de ikke har følt at temaet for refleksjon har gitt dem noe.

Ved å legge ned litt ekstra arbeid med å forberede temaet som i hvert fall en av informantene forteller at de har gjort på sin avdeling, bør denne ”feilkilden” bli redusert.

Hvis avdelingsleder har avklart forutsetningene for refleksjonsarbeidet med sine ansatte, er det en god hjelp på veien til å lykkes.

Hvis avdelingsleder også sørger for å ha det på agendaen og jobbe med det kontinuerlig, så kommer også engasjementet ifølge en av informantene. Hun hadde tiltrådt som leder i ny personalgruppe for en stund siden hvor de ikke hadde like gode erfaringer fra før med sitt arbeid.

Det er en stor fordel at de ansatte får mulighet til å se hva etisk refleksjon dreier seg om før de blir involvert eller pålagt å delta i refleksjonsgruppene.

5.3.3 Struktur

5.3.3.1 Tiden er en knapp ressurs

Hovedessensen når det gjelder tidspunkt som passer best, er at dette er noe som må tilpasses til forholdene på arbeidsplassen.

”Så det er nok forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass. Hvilket tidspunkt på dagen er det mest gunstig hos oss?”

5.3.3.2 Nøkkelpersoner

Ansvarlig, pådriver og styrer

Fasilitatorene har en viktig rolle i å bidra til å motivere de som skal delta i refleksjonsgruppene og de som må sørge for å holde refleksjonen i gang. Det er viktig at noen har kompetanse til å kunne og styre prosessen og følge de metodiske trinnene. Samtidig må det kunne gjøres notater for å kunne evaluere i etterkant og ta med erfaringene også til de som ikke får deltatt i selve refleksjonen.

*”Jeg har tre fasilitatorer, men at jeg alltid har to på jobb fordi ... en skal på en måte styre det og kanskje følge litt trinnene og så er det noe med å huske og skrive ned litt og så skal du være ordstyrer og da har vi sett at det går ikke. Vi får det ikke til. En blir veldig hengt opp i de arkene og så ... vi passer på at det alltid er **to stykker av fasilitatorene**, så da har de forhåndsbestemt at ”jeg styrer kaféen og du noterer for eksempel”.*

Alle avdelingslederne er enige i at den viktigste jobben for fasilitatoren er å styre og sørge for at gruppen holder seg til ”dagsorden”.

”Så det må være en som styrer og hanker inn da, og sier ”nå skal vi ikke snakke om det, men snakke om det”.”

Forberedelse og etterarbeid

Hos en av informantene vektlegges også det for- og etterarbeidet som fasilitatorene gjør.

”men hos oss har fasilitatorene godtatt caset i forkant da, for de har alltid fått caset i forkant. Så det er godkjent som en etisk utfordring.”

”Som da disse to fasilitatorene har lest litt på, og så tenkt litt som ... hvilke spørsmål kan jeg bruke hvis det stopper og litt sånne ting. Og så har jeg og sagt til dem i etterkant av møtene, så er det ikke slik at ”Møtet er ferdig”. Fasilitatorene må sette av litt tid og si noe om ... hva var det som funket og hva var det som ikke funket.”

Når de gjennomgår caset som skal brukes på refleksjonen i forkant betyr det både at de kan godkjenne det som en etisk utfordring og at de kan forberede seg med spørsmål for å drive prosessen mest mulig effektivt.

Når dette tas med som hva som har bidratt til at arbeidet har lyktes så er det fordi det er hos denne informanten refleksjonsarbeidet har pågått lengst og fortsatt pågår.

Fasilitatorene oppnår tydeligvis en annen posisjon i avdelingen enn avdelingslederen, når de driver arbeidet. Nå utdypet ikke informanten dette utsagnet, men det ligger litt under at ”instruksen” og styringen fra avdelingsleder blir annerledes mottatt enn fasilitatoren som kanskje på et vis er ennå nærmere sine kollegaer.

”Når jeg var leder og sa at dette må vi ha, så var det noe jeg på en måte bestemte veldig. Men etter at vi fikk fasilitatorer som driver det, så ser jeg at det er blitt annerledes kultur for å motta det i avdelingen da.”

Kvalifikasjoner og kvaliteter

På spørsmål om hvem som kan være fasilitatorer, kom det mange momenter. Her presiserer informantene at det ikke er nok å være interessert i etikk og etisk refleksjon. De kvalitetene som trenges for å få en gruppe mennesker til å være aktive deltakere i refleksjonen, se og vurdere den enkelte av deltakerne i hvor aktive eller passive de er. Oppsummert handler det om å drive og styre en gruppeprosess, men det er ikke alltid like lett å få fasilitatorene til å ta det ansvaret fullt ut.

5.3.3.3 Metode

Det benyttes flere varianter av refleksjon på arbeidsplassene. Hvilken variant tilpasses tid, sted, tema og forholdene på den enkelte arbeidsplass. Det fremheves imidlertid at rammen for refleksjon er viktig for ”å få den ordentlige diskusjonen”. Uten denne rammen blir refleksjonen sterkt løsningsorientert som en av informantene sier.

Det å være tro mot metoden og måten det jobbes på i refleksjonen, understrekes som viktig for å få en åpen dialog. At det skapes en atmosfære hvor deltakerne faktisk tør å si noe og ikke være redd for å bli ”arrestert” for det de sier

5.3.3.4 Temaer for refleksjon

Relevans skaper motivasjon

Dilemmaer eller problemstillinger må være knyttet til ”det praktiske liv” slik at vi tenker over hvorfor vi gjør ting som en av informantene sier. Dette har imidlertid også en viktig funksjon gjennom å skape motivasjon hos deltakerne siden det motsatte fort kan skje om det ikke oppleves relevant for deltakerne.

”det å velge og drøfte etiske dilemmaer som ikke er relevante for meg, vil jeg jo heller ikke bruke tid på”

Erfaringene knyttet til hvilke temaer som ble brukt i refleksjonene, var mye knyttet til det folk var opptatt av i det daglige, deres praksis. Dette samsvarer med det som påpekes i flere undersøkelser som viktig for å få effekt av refleksjonene (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012, Lillemoen og Pedersen 2012, Lillemoen og Pedersen 2013)

5.3.4 Kultur

5.3.4.1 Trygghet på arbeidsplassen

Om det skal foregå gode etiske refleksjoner er det noen betingelser som det er ekstra viktig blir ivaretatt. Trygghet er en av disse. Dette kom det også mange uttalelser på fra samtlige informanter. Det handlet både om de ansatte og trygghet overfor kollegaer, hvilken setting refleksjonene foregår i, men også hvordan de ansatte selv opplever å være trygge på seg selv og det de står for faglig og personlig.

Informantene sa imidlertid ikke mye direkte om hva de hadde gjort for å bidra til å skape trygghet. Noe er drøftet i forbindelse med andre punkt for eksempel det som handler om grupper og gruppestørrelser, gruppesammensetning og temaer.

”Kulturell endring kan til og med være viktigere enn enda en ny form for etikkstøtte” (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012).

5.3.5 Kompetanse

5.3.5.1 Utdanning

Generell kunnskap i etikk er viktig basiskunnskap som flere av informantene nevner som viktig kriterium som gjør at det antas å være enklere å komme i gang med og bruke metoden. Som nevnt tidligere vil en homogen sammensetning av gruppen, spesielt om de har etikk med seg i utdanningen, kunne gi noen fordeler i å komme i gang med og forstå metoden. Basiskunnskapen gir en ekstra drahjelp, spesielt i starten av arbeidet, men vil antakelig jevne seg ut etter hvert som deltakerne får erfaring og kunnskap.

”Jeg merker at sykepleierne er veldig villig til å gå inn i ... etisk refleksjon. Jeg tror det er noe med denne ... ja.. med utdanningen og at de er kanskje mer trent til det.”

5.3.5.2 Kunnskap om etisk refleksjon

Praksisnær refleksjon er viktig for å lykkes som det også vises til i flere av undersøkelsene (Dauwerse, van der Dam og Abma 2012, Lillemoen og Pedersen 2012, Lillemoen og Pedersen 2013)

6 Konklusjon og oppsummering

6.1 Oppsummering

Det er registrert mange og varierte erfaringer i denne studien. De er grovt inndelt i følge de kategoriene som ble resultatet av sammenfatningen av det intervjuene, men videre gruppert for i gi svar på forskerspørsmålene.

6.2 Konklusjon

Denne oppsummeringen presenteres med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

Problemstillingen er som følger :

Hvilke erfaringer har lederne med innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?

6.2.1 Hvilke erfaringer har lederne ved innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?

Ledelse

Avdelingsledere er sterkt engasjert i arbeidet med mye administrative oppgaver knyttet til etisk refleksjon. De planlegger, tilrettelegger, er pådrivere, rollemodeller og ikke minst de deltar i refleksjonene på avdelingene, hvis de kan. Også når de har delegert oppgaver til fasilitatorene fortsetter de å være delaktig i arbeidet.

Forankring oppover til sentral ledelse, er av mange utpekt som en viktig suksessfaktor. Dette gjenstas av alle som har gjort studier av prosjektet Samarbeid om etisk kompetanseheving blant annet disse (Børslett 2011, Goonetilleke 2013, Kvam 2012, Thorbjørnsen 2011). Så er også tilfelle i denne studien. Flere uttrykker at signalene som er gitt fra kommuneledelsen gjennom Etikklakat og Lederplakat, er viktig fordi de uttrykker at dette er viktig og skal prioriteres.

Struktur

En viktig oppsummering av erfaringer som knytter seg til grupper, gruppesammensetning, og tidspunkter er at dette må bare tilpasses til hvert arbeidssted. Dette må planlegges og tilpasses til lokale forhold og rammer.

Fasilitator er understreket som en viktig og nødvendig ressurs. De som hadde valgt å gi flere opplæring stod nok sterkere rustet til å takle fravær

Kultur

Blikk for hva øverste ledelse i kommunen gir slags signaler eller uttrykk for verdier gjennom for eksempel gjennom media. Identifisering med egen arbeidsgiver fremheves som en viktig faktor.

Kompetanse

Når det er ulike fagpersoner som kommer sammen så virker det berikende på refleksjonen. Noen har anledning til å invitere inn andre faggrupper og det sier de at de profiterer på.

Motivasjon

Motivasjonsarbeid er viktig for å skape forankring hos medarbeiderne. Kunnskap om metoden og valg av tema er viktige motivasjonsfaktorer.

6.2.2 Hvilke utfordringer har lederne har lederne erfart? Hvordan har lederne møtt disse utfordringene?

Ledelse

Forankringen sideveis og til nærmeste leder er en utfordring flere steder. Her blir avdelingsleder stående ganske alene om ikke virksomhetsleder viser engasjement. Dette gir også ganske negative signaler. Avdelingsleder forsøker å drive informasjonsarbeid, men her trenges det mer hjelp. Arbeidet i etikk- og kvalitetsrådene forsterker inntrykket av at etikken ikke får prioritet.

Valg av tema varen utfordring når det ikke ble avsatt tid til forarbeid. Grepet da var nettopp å gjøre et forarbeid.

Struktur

Når fasilitator blir borte, stopper arbeidet opp. Sørg for å ha flere å spille på.

Det kan være utfordrende å skape trygghet i gruppene, som er en viktig forutsetning for god refleksjon. Større grupper og temaer som var mindre farlige og kompliserte, var det noen som valgte for å få til trygghet.

Kultur

Når ansatte har som fokus at de kan velge bort refleksjon når tema ikke er interessant nok, handler det om kultur. De ser ikke at det faktisk har en verdi at de er med for å kunne bidra overfor kollegaene.

Møtekultur er ikke like god overalt og er noe som må jobbes med uavhengig av etisk refleksjon, men også i tilknytning til disse arenaene. Da handler det om å klargjøre forutsetningene for å være med og for de rundt at en ikke forstyrrer i utide.

Kompetanse

Manglende kunnskap i etikk og etisk refleksjon er begge uttrykt som en utfordring som kan gi hodebry. Det er vanskelig å drive refleksjon når kunnskapsgrunnlaget ikke er der. Det har vært situasjoner hvor det klart framgår at deltakere ikke har forstått hva det dreier seg om, på Etikkafé som eksempel.

Når det er stor forskjell i utdanningsbakgrunn hos deltakerne kan det også være utfordrende. Det merkes i refleksjonsgruppene at de med lavere utdanning kan bli mer tilbaketrukne, noe fasilitatorene og avdelingslederne bør være oppmerksom på.

Motivasjon

Hvis tema ikke var interessant nok, kan det være utfordrende å få med alle. Noen velger bort det som de ikke synes gir dem noe.

6.2.3 Hva har bidratt til at arbeidet med etisk refleksjon har lyktes?

Ledelse

Ledernes involvering og engasjement er en nødvendig forutsetning for å lykkes. Det er ikke tilstrekkelig at de viser interesse, de må også være delaktig og bedrive kulturelt lederskap. Dersom arbeidet delegeres og lederen trekker seg ut, kan det gi feil signaler om hvilken prioritet arbeidet har. De stedene hvor lederen fortsetter å delta og er med som ildsjel, fortsetter også refleksjonsarbeidet. Det må faktisk en innsats til fra lederen sin side.

Det må være et godt samspill og samarbeid mellom avdelingslederen og fasilitatorene for å lykkes. Det ses en på de stedene hvor samarbeidet fungerer. Der har de fortsatt et godt refleksjonsarbeid.

Forankring til kommuneledelsen er et viktig bidrag siden det gir et sterkt signal.

At lederen er engasjert og fungerer både som tilrettelegger, ildsjel, pådriver og rollemodell

Signalisere at det er prioritert og viktig og at man bruker tid på det og legger til rette for å delta

”Så løfter vi dette ekstra i en periode, hver eneste måned i første omgang fram til sommeren.”

Struktur

Fasilitatorene er nøkkelpersoner i arbeidet og der hvor det satses og de har flere fasilitatorer, har de bedre forutsetninger for å lykkes.

Når fasilitatorene legger litt ekstra arbeid i forberedelser, notater under refleksjonen og etterarbeid, blir effekten av refleksjonene enda bedre. Spesielt ble arbeidet med å jobbe med tema i forkant av refleksjonen fremhevet som noe som hadde gitt gode resultater.

Kultur

At lederen kan jobbe med å utvikle organisasjonskulturen og synliggjøre at dette har prioritet.

Holdningsarbeid

. Tenke hvordan kan vi skape en god hverdag for beboerne her. Kan vi bli trygge, kan si alt i fra trygghet i personalgruppa til å skape et miljø. Hvordan vi faktisk utfører jobben og hva er det som er viktig og ... hva er dilemmaene.”

Kompetanse

Fasilitatorenes kompetanse i gruppedynamikk og i det å drive grupper er en viktig suksessfaktor. Det er ikke tilstrekkelig med interesse for og kunnskap i etikk og etisk refleksjon.

Motivasjon

”Og hvordan jeg som leder måtte ha det på agendaen, altså. Uten å på en måte en misjon om at ... det med fag også

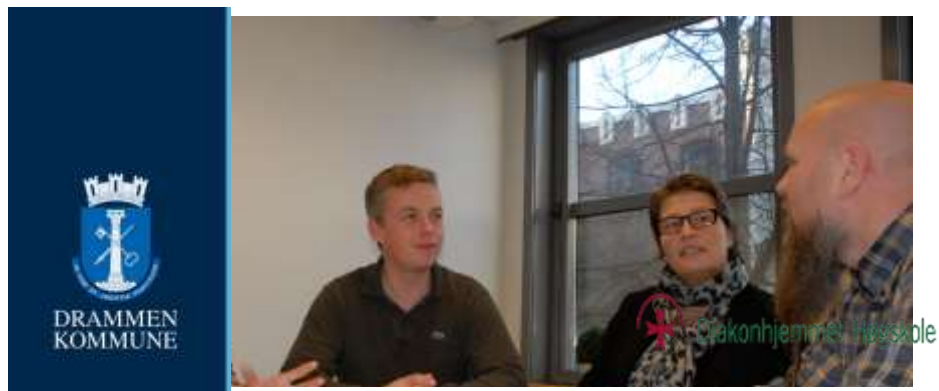
Litteraturliste

- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. 4. opplaget 2003 utg. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (1997). *Og eg ser på deg... Vitenskapsteori og metode i helse- og sosialfag*. 3. opplag 2002 utg: Universitetsforlaget.
- Aakre, B. (2011). Om etikkarbeid og sykefravær. Kan systematisk etikkarbeid føre til reduksjon i sykefraværet? Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Boge, R. (2010). Evaluering av prosjekt; Samarbeid om etisk kompetanseheving. Senter for Omsorgsforskning i Vest: Senter for Omsorgsforskning i Vest.
- Bollig, G., Pedersen, R. og Førde, R. (2009). Etikk i sykehjem og hjemmetjenester. *Forskning*, 3, s. 186-196.
- Børslett, E.J.A., Lillian Lillemoen, Gerhard Heilmann, Reidar Pedersen (2011). *La etikken blomstre i praksis*: Suveren Kommunikasjon AS.
- Carlson, C.R. og Wilmot, W.W. (2006). *Innovation. The five disciplines for creating what customers want*. Edited by C. Business.
- Christensen, T. et al. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. opplag 2006 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dauwerse, L., van der Dam, S. og Abma, T. (2012). Morality in the mundane: Specific needs for ethics support in elderly care. *Nurs Ethics*, 19 (1), s. 91-103.
- Department of Medical, H. 2014. *What is Moral Case Deliberation*. Department of Medical Humanities. URL: <http://www.metamedicavumc.nl/MoreelBeraad/en/whatisMCD.html> (lest 04.03.2014).
- Drammen_kommune (2008). *Verdihåndbok for omsorgstjenestene*. Drammen: Omorgstjenestene.
- Drammen_kommune. 2013. *Årsmelding HSO - 2012*. URL: <http://www.drammen.kommune.no/no/Budsjettportal-Drammen-kommune/Arsmeldinger-Drammen-kommune/Arsmelding-2012/Programomrader/P05-Helse-og-omsorg/Andre-forhold2/> (lest 04.12.2013).
- Eide, T. og Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. 2. utgave, 1. opplag 2012 utg. Oslo: Kommuneforlaget AS.

- Eide, T. og Eide, H. (2008). Verdien av en verdiintervensjon. En studie av verdiarbeid i et norsk sykehus. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Evensen, C.N. (2013). Årsrapport 2013 - Samarbeid om etisk kompetanseheving. Oslo.
- FO, F. 2011. *Yrkesetisk grunnlagsdokument*. URL:
[https://www.fo.no/getfile.php/01%20Om%20FO/Hefter%20og%20publikasjoner/Yrkesetisk 2011 lav%281%29.pdf](https://www.fo.no/getfile.php/01%20Om%20FO/Hefter%20og%20publikasjoner/Yrkesetisk%202011%20lav%281%29.pdf) (lest 03.04.14).
- Goonetilleke, C.M. (2013). Hvordan arbeider ledelsen for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo? Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Haugen, K. (2009). Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver avdelingsledere i kommunehelsetjenesten at de står i, og hvordan reflekterer de over egen praksis? Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Helse- og omsorgsdepartementet, H. 2006. *Avtale om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenesten*. Oslo.
http://regjeringen.no/upload/HOD/Vedlegg/KS_HOD_avtale_underskrevet%5b1%5d.pdf
- Helse- og omsorgsdepartementet, H. 2010-2011. *Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011-2015)*. Oslo: HOD, Helse- og omsorgsdepartementet.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-16-20102011/8.html?id=639837>
- Helse- og omsorgsdepartementet, H. 2012-2013. *Stortingsmelding 29. Morgendagens omsorg*. Oslo.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-29-20122013.html?id=723252> (lest 13.10.2013).
- Helse- og omsorgsdepartementet, H. 2005-2006. *Stortingsmelding nr 25. Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/20052006/stmeld-nr-25-2005-2006-/8.html?id=200972>
- Helse- og omsorgsdepartementet, H. 1999-2000. *Stortingsmelding nr 26. Om verdier for den norske helsetenesta*. Oslo.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/19992000/stmeld-nr-26-1999-2000-.html?id=192850> (lest 13.03.2013).
- Helsebiblioteket. 2014. *Oversikt over yrkesetiske retningslinjer*. URL:
<http://www.helsebiblioteket.no/retningslinjer/etikk/yrkesetikk> (lest 02.04.2014).
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget as.

- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 3. opplag 2004 utg. Bergen.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave 2. opplag 2011 utg. Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. opplag utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- KS, K.s. 2013. *Prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving*. Kommunenes sentralforbund. URL: <http://www.ks.no/tema/Helse-og-velferd/Samarbeid-for-etisk-kompetanseheving/> (lest 10.04.2013).
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvam, G.R. (2012). Suksessfaktorer og utfordringer i etikkarbeidet - med vekt på leiarfunksjonen. Diakonhjemmet høgskole: Diakonhjemmet høgskole.
- Landmark, B.m.p. (2011). Handlingsplan for etablering av felles FOU-arbeid i helse-, sosial- og omsorgstjenestene
- Landmark, B.o.A.S. (2012). Program for etisk skolering - FOU-enheten. Drammen: FOU-enheten.
- Lillemoen, L. og Pedersen, R. (2012). Ethical challenges and how to develop ethics support in primary health care. *Nurs Ethics*, 20 (1), s. 96-108.
- Lillemoen, L. og Pedersen, R. (2013). Ethics in municipal health services: working systematically with, and developing competence in ethics. *Clinical Ethics*, 8 (1), s. 19-28.
- Lundberg, M.E. (2013). Påvirker systematisk etisk refleksjon arbeidsmiljøet? En studie av to kommuner. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Malterud, K. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. 3.utgave utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Molewijk, A.C. et al. (2008). Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation. *Journal of Medical Ethics*, 34 (2), s. 120-124.

- Moss, k. 2012. *Sluttrapport fra Moss kommune*. URL:
<http://www.ks.no/Portaler/Samarbeid-for-etisk-kompetanseheving/Gode-eksempler/Sluttrapport-fra-Moss-kommune/>
- Nielsen, J.C.o.P.R. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere i egen organisasjon. I: P. Repstad (red.). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget s. 347-368.
- Plantinga, M. *et al.* (2012). Training healthcare professionals as moral case deliberation facilitators: evaluation of a Dutch training programme. *Journal of Medical Ethics*, 38 (10), s. 630-635.
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tekna. 2013. *Etiske retningslinjer i Tekna*. URL:
<http://www.tekna.no/ikbViewer/Content/746763/Etiske%20retningslinjer%20i%20Tekna%20per%2007022013.pdf> (lest 03.04.2014).
- Thorbjørnsen, A.M. (2011). Rapport om etikkprosjektet " Samarbeid om etisk kompetanseheving" i byrådsavdeling for helse og inkludering 2009/2010 (Bergen kommune).
- van der Dam, S. *et al.* (2011). Organizing moral case deliberation Experiences in two Dutch nursing homes. *Nurs Ethics*, 18 (3), s. 327-340.
- van der Dam, S. *et al.* (2013). The discovery of deliberation. From ambiguity to appreciation through the learning process of doing Moral Case Deliberation in Dutch elderly care. *Social Science & Medicine*, 83 (0), s. 125-132.



Kontaktinformasjon

Thor H Martinsen

Masterstudent - Verdibasert ledelse, Diakonhjemmet høgskole

e-postadresse : thor.martinsen@drmk.no

Tlf : 90761324 / 32046895

Lederutfordringer ved igangsetting av etisk refleksjon

En kvalitativ studie av ledernes erfaringer i HSO

BAKGRUNN

Drammen kommune har deltatt som ressurskommune i prosjektet Etisk kompetanseheving siden 2008, et prosjekt i regi av Kommunenes sentralforbund. Lederforankring blir understreket som en viktig forutsetning for å lykkes med arbeidet, men er det tilstrekkelig?

I en hektisk hverdag med krav fra både ledere, politikere, samarbeidsparter og fra pasienter/klienter og pårørende, kan det være vanskelig å vite hva som skal prioriteres.

MÅLSETTING

Beskrive hvilke erfaringer ledere har med bruk av etisk refleksjon i egen virksomhet. Avdekke hvilke områder lederne opplever som utfordrende og hvordan utfordringene blir håndtert.

METODE

En kvalitativ studie med bruk av fokusgruppeintervju og individuelle intervjuer av avdelingsledere i virksomheter som har deltatt i opplæringsprogrammet i etisk refleksjon. Fokusgruppene vil bestå av 5-6 personer.

I forbindelse med mitt masterstudium i verdibasert ledelse ønsker jeg å gjennomføre en undersøkelse av lederutfordringer ved innføring og bruk av etisk refleksjon. Dette har jeg tenkt å gjøre ved fokusgruppeintervjuer og enkeltintervjuer av utvalgte ledere innen HSO i virksomheter som har deltatt i opplæringsprogrammet i Drammen kommune.

Studien er veiledet fra Diakonhjemmet Høgskole ved dosent Einar Vetvik og gjennomføres i samarbeid med Bjørg Landmark ved Skap gode dager. Deltakelse i undersøkelsen er selvfølgelig frivillig, men for å få mest mulig informasjon og dermed god bredde på undersøkelsen, håper jeg på din deltakelse.

Det vil ikke bli knyttet navn eller arbeidssted til de opplysningene som samles inn. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Deltakelsen i fokusgruppeintervjuene antas å ta inntil to timer og enkeltintervjuene noe mindre. Intensjonen er å gjennomføre disse i løpet av januar 2013.

Om du kan tenke deg å delta i undersøkelsen er det fint om du kan fylle ut svarslippen med kontaktinfo eller sende en e-post med de samme opplysningene til thor.martinsen@drmk.no

Jeg vil gjerne delta i undersøkelsen

Navn : _____
Stilling : _____
Telefonnr : _____
E-postadresse : _____

Dager / tidspunkt jeg ikke kan delta _____

ETIKKPLAKATEN

Etiske normer for ansatte, folkevalgte og styrerepresentanter i kommunale foretak i Drammen kommune

Etiske normer uttrykker hva som er rett og galt i ord og handling. Normene har sitt utspring i allmenngyldige etiske verdier og normer, for eksempel åpenhet, lojalitet, pålitelighet og rettferdighet.

Ledelsen har ansvar for at den enkelte virksomhet og avdeling har operative rutiner som sikrer at kommunens etiske normer blir etterlevet. Alle har et selvstendig etisk ansvar for egne handlinger og skal derfor ta avstand fra, og bekjempe, enhver uetisk aktivitet. Etiske normer er grunnlaget for alt rammeverk i Drammen kommune. Utdypende informasjon om hvordan den enkelte skal forholde seg finnes på www.drammen.kommune.no

1. Forhold til innbyggerne

Drammen kommunes oppgave er å arbeide for fellesskapets beste. Alle skal være seg bevisst at de er i innbyggernes tjeneste ved å lytte til innbyggernes interesser og opptre med respekt. Drammen kommune skal være en kommune som alle stoler på, og som oppnår sine resultater gjennom lagånd og åpen kommunikasjon.

2. Menneskeverd

Alle i Drammen kommune skal oppføre seg på en måte som ikke er egnet til å krenke menneskeverdet eller menneskerettigheter, og som kan bringe kommunen i miskreditt. Det forventes at alle setter strenge rammer for egen atferd knyttet opp til alle former for handel i kommunens tjeneste, på tjenestereise eller annet oppdrag for Drammen kommune. Drammen kommune skal være preget av inkludering og mangfold. Det tas avstand fra enhver form for mobbing, trakassering og diskriminering.

3. Integritet og omdømme

Alle skal være seg bevisst at de kan komme i situasjoner som kan medføre konflikt mellom kommunens interesser og egne interesser. Dersom en kommer i en slik situasjon, plikter den enkelte å gjøre dette kjent og håndtere dette. Ingen skal motta gaver eller personlige fordeler av en art som kan påvirke, eller være egnet til å påvirke, handlinger, saksforberedelse eller vedtak. Ikke i noen tilfeller kan ansatte motta begunstigelser som fremgår av testament eller arvepakt fra bruker.

4. Informasjon

Fortrolige opplysninger som mottas i forbindelse med behandling av saker i kommunen, må respekteres og behandles etisk forsvarlig i samsvar med gjeldende lover og regler. All informasjon som gis i forbindelse med kommunal virksomhet, skal være korrekt og pålitelig og dessuten godt tilgjengelig dersom den ikke er unntatt fra offentlighet.

5. Bruk av kommunens eiendeler/verdier

Bruk av kommunens eiendeler/verdier kan bare skje i samsvar med fastsatte regler. Ingen har i noe tilfelle adgang til å kjøpe varer til privat bruk i kommunens navn eller bruke kommunens rabattordninger til private formål. Kommunens brevhode og logo skal aldri brukes i privat korrespondanse.

6. Reklame

Drammen kommune er et uavhengig offentlig forvaltningsorgan. Ingen i kommunen kan gi tillatelse eller medvirke til at kommunens eiendeler eller ansatte benyttes i reklame uten at det foreligger vedtak fra kompetent politisk myndighet.

7. Lovverk, forskrifter og reglement

Alle plikter å overholde lover, forskrifter og reglementer som gjelder i og for Drammen kommune.

8. Varsling

Enhver skal ha plikt til å bidra til å forebygge og varsle om kritikkverdige forhold i kommunen. Gjengjeldelse mot varslere er forbudt.

Kommunaldirektør
Eva Milde Grünwald

Drammen 13.12.2012

Undersøkelse i forbindelse med masterstudium i Verdibasert ledelse

Undertegnede er i gang med siste året av masterstudiet i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole og skal nå gjennomføre masteroppgaven. Siden 2007 har KS drevet prosjektet Etisk kompetanseheving og vår kommune har siden 2008 deltatt i prosjektet. I denne perioden er det gjennomført flere undersøkelser i andre kommuner av erfaringer deltakerne har med etiske refleksjonsgrupper. Undersøkelsene påpeker ganske entydig hvor viktig lederen er for å lykkes med å innføre etisk refleksjon som praktisk arbeidsverktøy. Jeg ønsker å undersøke **utfordringer ledere har ved innføring / bruk av etisk refleksjon for å sikre dette som arbeidsverktøy.**

I samråd med Bjørg Landmark og Anne Cathrine Gaarder ved Fou-enheten / Skap gode dager og etter drøfting med min veileder Einar Vetvik ved Diakonhjemmet, har jeg landet på at jeg ønsker å gjøre undersøkelsen i egen kommune. Konkret ønsker jeg å intervju avdelingsledere i HSO, først i fokusgrupper og deretter et utvalg av disse igjen i individuelle intervjuer. Jeg ønsker å få del i deres erfaringer og refleksjoner knyttet til utfordringer ved bruk av etisk refleksjon. Det er et utvalg av gruppen på 15-20 avdelingsledere som har deltatt på opplæring i etisk refleksjon som i første rekke vil være aktuelle for undersøkelsen, men det hadde også vært fint å kunne få med noen (5-6) som ikke har vært gjennom det samme programmet for å kunne sammenlikne.


Det er fordeler og ulemper ved å gjennomføre undersøkelser blant sine egne. Jeg har denne gangen landet på at fordelene veier tyngst. Jeg tror at undersøkelsen vil være nyttig for å opprettholde fokus på arbeidet med etisk kompetanseheving i kommunen. Jeg håper også at resultatene kan gi verdifulle innspill for de som får ansvar for den praktiske planlegging og gjennomføring av etisk refleksjon i virksomhetene.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser og sende ut informasjonsbrev til de aktuelle informantene.

Jeg håper på din tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen!

Med vennlig hilsen

Thor Martinsen
masterstudent

19/12-2012
OK -


Intervjuguide kommunaldirektør

Generell informasjon

Ivaretagelse av personvern/konfidensialitet

Dette intervjuet vil ikke kunne ivareta anonymitet i forhold til de svarene som gis, men retten til å kunne lese gjennom for å sikre at det ikke står noe annet enn det som er sagt.....

Tidsrammen er som oppsatt i invitasjonen, en time.

Problemstilling

”Hvilke utfordringer erfarte lederne ved innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?
Hvordan ble disse utfordringene møtt?”

Jeg er oppsatt av å finne svar på problemstillingen når det gjelder avdelingsledere og deres utfordringer. De kjenner hvor problemene oppstår i forhold til praktisk gjennomføring. Samtidig er problemstillingen relevant for den sentrale ledelsen som har satt prosjektet på dagsorden.

Derfor vil benytte noen av de samme spørsmålene som er stilt til avdelingsledere fordi jeg tenker at de kan være relevante også i dette intervjuet.

Hvilken **kjennskap** har du til etisk refleksjon og til prosjektet i regi av KS?

- Hvilken kunnskap har du om prosjektet Etisk refleksjon ?
- Hva vil du si er (din) målsetting med prosjektet i HSO ?

Ser du noen utfordringer med arbeidet med etisk refleksjon?

- Er det i så fall utfordringer for deg eller for virksomhetene?
- Hvordan har du registrert utfordringene ?
(gjennom tilbakemeldinger, observasjoner)
- Hvordan er oppslutningen fra virksomhetene?
 - Motstand?
 - Konflikter?
- Hvordan få med alle virksomhetene?
- Tilrettelegging for å gjennomføre etisk refleksjon?

Hva har du eventuelt gjort i forhold til utfordringene?

Hva vil du si er kriteriene for at arbeidet med etisk refleksjon har lyktes innenfor hele HSO?

- Hva skal til for at du sier at ”dette har vi fått til”?
- Hvordan vil dette oppleves i virksomhetene?
- Hvordan vil du som kommunaldirektør merke at det har lyktes?
- På andre måter / overfor andre grupper?
 - Pasienter / pårørende
 - samarbeid i kommunen
 - overfor samarbeidsparter utenfor kommunen
- Hva har du gjort / bidratt med for at arbeidet har lyktes?

Eventuelt hvorfor har arbeidet med etisk refleksjon ikke lyktes?

- Har du fått direkte tilbakemeldinger (som tilsier) at arbeidet ikke har lyktes?
- Hva tenker du kan være årsaken til at det ikke har / vil lyktes?
- Hva kunne vært gjort for å unngå at dette skjedde?

Hvilken støtte / forankring opplever du arbeidet med etisk kompetanseheving har i ledelsen ?

- I ledergruppa (virksomhetslederne)
- I ledelsen sentralt
og hvilken betydning mener du dette har for deres arbeid?

Hvilke erfaringer har du med / hvordan opplever du de ansattes engasjement?

(Har du indikasjon på at dette innvirker på arbeidsmiljøet?)

Kommunaldirektør
Eva Milde Grünwald

Drammen 13.12.2012

Undersøkelse i forbindelse med masterstudium i Verdibasert ledelse

Undertegnede er i gang med siste året av masterstudiet i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole og skal nå gjennomføre masteroppgaven. Siden 2007 har KS drevet prosjektet Etisk kompetanseheving og vår kommune har siden 2008 deltatt i prosjektet. I denne perioden er det gjennomført flere undersøkelser i andre kommuner av erfaringer deltakerne har med etiske refleksjonsgrupper. Undersøkelsene påpeker ganske entydig hvor viktig lederen er for å lykkes med å innføre etisk refleksjon som praktisk arbeidsverktøy. Jeg ønsker å undersøke **utfordringer ledere har ved innføring / bruk av etisk refleksjon for å sikre dette som arbeidsverktøy.**

I samråd med Bjørg Landmark og Anne Cathrine Gaarder ved Fou-enheten / Skap gode dager og etter drøfting med min veileder Einar Vetvik ved Diakonhjemmet, har jeg landet på at jeg ønsker å gjøre undersøkelsen i egen kommune. Konkret ønsker jeg å intervju avdelingsledere i HSO, først i fokusgrupper og deretter et utvalg av disse igjen i individuelle intervjuer. Jeg ønsker å få del i deres erfaringer og refleksjoner knyttet til utfordringer ved bruk av etisk refleksjon. Det er et utvalg av gruppen på 15-20 avdelingsledere som har deltatt på opplæring i etisk refleksjon som i første rekke vil være aktuelle for undersøkelsen, men det hadde også vært fint å kunne få med noen (5-6) som ikke har vært gjennom det samme programmet for å kunne sammenlikne.

Det er fordeler og ulemper ved å gjennomføre undersøkelser blant sine egne. Jeg har denne gangen landet på at fordelene veier tyngst. Jeg tror at undersøkelsen vil være nyttig for å opprettholde fokus på arbeidet med etisk kompetanseheving i kommunen. Jeg håper også at resultatene kan gi verdifulle innspill for de som får ansvar for den praktiske planlegging og gjennomføring av etisk refleksjon i virksomhetene.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser og sende ut informasjonsbrev til de aktuelle informantene.

Jeg håper på din tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen!

Med vennlig hilsen

Thor Martinsen
masterstudent

Lederutfordringer ved igangsetting av etisk refleksjon

En kvalitativ studie blant ledere i HSO

Thor H Martinsen, Masterstudent Verdibasert ledelse

Fagrådgiver, Senter for rusforebygging

Målsetting: Kartlegge utfordringer lederne har stått overfor i arbeidet med å tilrettelegge for bruk av etisk refleksjon i egen virksomhet.

Ved dette finne ut på hvilke områder ledere opplever disse utfordringene og hvordan har disse utfordringene blitt møtt?

Bakgrunn: Drammen kommune har deltatt som ressurskommune i prosjektet Etisk kompetanseheving siden 2008, et prosjekt i regi av Kommunenes sentralforbund.

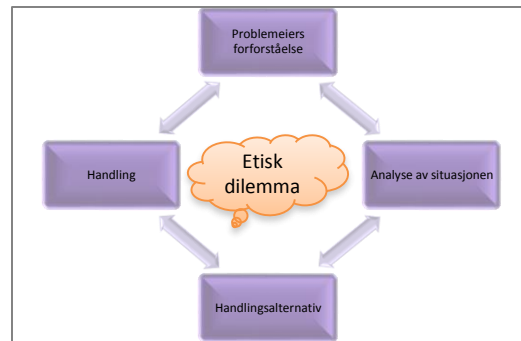
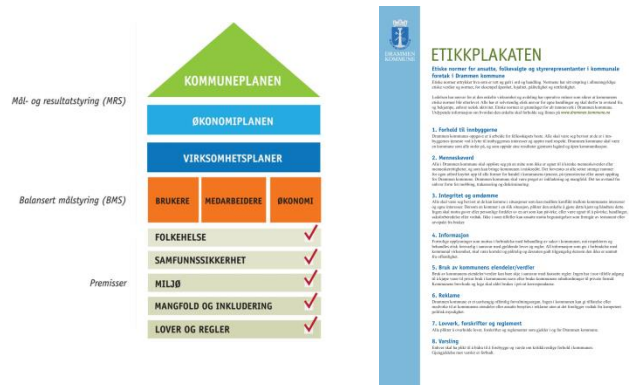
Lederforankring blir understreket som en viktig forutsetning for å lykkes med dette arbeidet, men er det tilstrekkelig?

Metode:

En kvalitativ studie med bruk av fokusgruppe- og individuelle intervjuer av avdelingsledere.

Gjennomføring: I løpet av januar 2013 blir et utvalg av ledere fra virksomheter / avdelinger som har deltatt i opplæring i etisk refleksjon intervjuet. Opplysninger fra disse intervjuene danner input til analysen som skal gi svar på hovedspørsmål i oppgaven :

Hvilke utfordringer møter ledere ved igangsetting og bruk av etisk refleksjon i egen virksomhet?



Temaguide - Fokusgruppeintervju avdelingsledere

Generell informasjon

Etisk refleksjon

Ivaretagelse av personvern/konfidensialitet

Som nevnt i invitasjonen dere fikk vil opplysningene dere gir i dette intervjuet ikke kunne lede tilbake til noen av dere.

Fokusgruppe

Et fokusgruppeintervju er et strukturert gruppeintervju, hvor en eller to personer leder et intervju med 6 til 10 deltakere.

Jeg har med Bjørg som bisitter og bidragsyter. Om jeg skulle kjøre meg litt fast eller det skulle være områder som kunne ha behov for ytterligere belysning, så kan Bjørg komme med utdypende spørsmål.

Intervjuet skal ha en uformell form, med mulighet for at dere kan komme med egne tema og innspill. Målsettingen er at dere skal prate mest mulig og komme med mest mulig informasjon, forhåpentligvis uten for mye innblanding fra meg og Bjørg.

Problemstilling

”Hvilke utfordringer erfarte lederne ved innføring og bruk av etisk refleksjon som arbeidsmetode?

Hvordan ble disse utfordringene møtt?”

Hvilke **erfaringer** har du/dere gjort ved oppstart og innføring av etisk refleksjon?

Fortell gjerne historien slik du opplever den i din virksomhet / på din avdeling.

Hvilken bakgrunnskunnskap hadde du om Etisk refleksjon før oppstart?

Hvem tok initiativ til at din avdeling / virksomhet skulle delta i prosjektet?

Er det flere avdelinger i din virksomhet som er med i prosjektet?

Hvordan har dere organisert arbeidet med etisk refleksjon i avdelingen?

Hvis du som leder bruker etisk refleksjon som arbeidsmetode, hvordan bruker du den ?

Hvilke utfordringer har dere møtt i arbeidet med etisk refleksjon?

(Er det strukturelle, kulturelle, kontekst og personlige forhold?)

Tilrettelegging for å gjennomføre etisk refleksjon. Hvordan har det artet seg?

Deltakelse i arbeidet. Hvordan er oppslutningen hos de ansatte?

Motstand?

Konflikter?

Hvordan har dere registrert utfordringene – gjennom tilbakemeldinger, observasjoner,

Hva har dere eventuelt gjort i forhold til utfordringene?

Hva vil du / dere si har bidratt til at arbeidet med etisk refleksjon har lykkes?

(Kan du si litt mer om?)

Hva tenkte du da?)

Har du fått direkte tilbakemeldinger som gjorde at du tenkte at ”dette har vi fått til”?

Hva har eventuelt din rolle vært (som leder)?

Hva har du gjort / bidratt med for at arbeidet har lykkes?

Etter din oppfatning, hva har andre avdelinger gjort?

Eventuelt hva har bidratt til at arbeidet med etisk refleksjon ikke har lykkes?

(Kan du si litt mer om?)

Hva tenkte du da?)

Har du fått direkte tilbakemeldinger som tilsier at ting ikke har fungert som det skulle?

Hva tenker du at kunne vært gjort for å unngå at dette skjedde?