



# **Gjør etisk refleksjon de ansatte mer innovative?**

**En kvalitativ studie av  
personalets og ledernes erfaring med etisk refleksjons i praksis.**

Sidsel Rokke

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Veileder: Gry Bruland Vråle

Antall ord: 19 235

02.05.17

## Sammendrag

Temaet for oppgaven er etisk refleksjon.

Problemstillingen er:

Kan etisk refleksjon bidra til innovasjon i helse og omsorgstjenesten?

Studien er en kvalitativ undersøkelse, og data som er samlet inn tar utgangspunkt i individuelle intervjuer med seks deltakere fra tre kommuner. Deltakerne er rekruttert som strategisk utvalg. Funnene beskriver erfaringer med etisk refleksjon som verktøy for tjenesteutvikling i kommuner som praktiserer dette systematisk.

Teorier om læring, motivasjon, kreativitet og verdibevissthet er rammen for oppgaven. Etisk refleksjon kan forstås som et fellesskap preget av trygghet og tillit. Etikken gir et språk og dialog er en viktig metode til erkjennelse. Etisk refleksjon som læringsverksted kan forstås som at det er spennende og nyttig å lytte til andre, dele ideer, kunnskaper og erfaringer.

Helhetsforståelsen samles i utsagnet: Etisk refleksjon skaper et rom for kreativitet, modige og bevisst valg. Begrepet beskriver en komplisert sammenheng mellom brukernes mål og tjenestenes rasjonelle, moralske og praktiske aspekt. I dette møte, eller mellomrommet, kan det skapes noe kreativt, nytt og originalt. Men det oppstår også situasjon hva angår valg. Etisk refleksjon kan føre til at grunnlaget for tjenesteutvikling og innovasjon bedres, fordi valg blir bevisstgjort og reflektert.

Praktisk betydning for ledelse knytter seg til leder som kulturskaper og tilrettelegger for etikk, kreativt miljø og innovasjon. Mening skapes blant annet gjennom sosiale prosesser om verdier og etisk refleksjon - som begge er av sentrale virkemidler i verdibevisst ledelse.

## Forord

I 2013 begynte jeg på lederutdanning på Diakonhjemmet høgskole og fire år senere leverer jeg masteroppgave i verdibevissthet ledelse ved VID. Det har vært en reise og jeg er utfordret. Studiet og oppgaven i seg selv skaper en bevissthet og et språk som bidrar til vekst og læring. Jeg har gjennomført et selvstendig forskerarbeid i samspill med en rekke støttespillere.

Takk til Ingegerd som introduserte meg for etisk refleksjon.

Takk til de 6 deltakerne og deres arbeidsgivere som takket ja til å delta og muliggjorde studien.

Takk til Gry som inspirerte, korrigererte og delte villig av sine kunnskaper og erfaringer så jeg fant den røde tråden.

Jeg vil rette en spesiell takk til Heidi, Gunilla, Beate og medstudenter for refleksjon og innspill.

Studiet er gjennomført med støtte fra min arbeidsgiver. Takk til Ski kommune som har gitt meg denne muligheten og til medarbeidere som har gjort det mulig.

Jeg setter stor pris på heilingen fra de andre studentene i familien og til slutt en varm takk til Kjetil for tålmodighet, oppmuntring, støtte og korrektur.

01.05.17

Sidsel Rokke

# Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling .....	6
2 Teori og forskning .....	8
2.1 Etisk refleksjon.....	8
2.2 Forskning etisk refleksjon .....	10
2.3 Brukermedvirkning .....	11
2.4 Innovasjon .....	13
2.5 Kunnskapsutvikling og bevissthet.....	14
2.5.1 Indre motivasjon.....	14
2.5.2 Kunnskapsutvikling.....	15
2.5.3 Bevissthet .....	17
2.6 Ledelse .....	17
2.6.1 Ledelse .....	17
2.6.2 Verdier og kultur .....	19
2.7 Oppsummering .....	20
3 Metode.....	21
3.1 Valg av metode og perspektiv .....	21
3.2 Intervju .....	22
3.2.1 Utvalg og rekruttering .....	22
3.2.2 Intervjuguide .....	23
3.2.3 Gjennomføring av intervju .....	24
3.2.4 Transkripsjon.....	24
3.3 Metode for analyse .....	25
3.3.1 Helhetsinntrykk .....	25
3.3.2 Meningsbærende enheter.....	25
3.3.3 Kondensering .....	26
3.3.4 Sammenfatning.....	26
3.4 Metoderefleksjon.....	27
3.4.1 Reliabilitet .....	27
3.4.2 Validitet.....	28
3.4.3 Forskningsetikk .....	28

3.4.4 Personvern i prosjektet .....	29
3.4.5 forskerrollen .....	29
4 Funn og fortolkning.....	31
4.1 Etisk refleksjon som læringsverksted.....	31
4.2 Verdibevissthet.....	33
4.3 Rom for nye løsninger skaper innovasjon.....	35
4.4 Brukernes behov.....	36
4.5 Leder som kulturell aktør .....	37
4.6 Helhetsforståelsen .....	38
5 Drøfting .....	39
5.1 Hva innebærer etisk refleksjon.....	39
5.1.1 Hva innebærer etisk refleksjon for ansatte i kommunene .....	39
5.1.2 Å regissere etisk refleksjon .....	43
5.1.3 Hva innebærer etisk refleksjon for kulturen på arbeidsplassene.....	44
5.1.4 Hva innebærer etisk refleksjon for brukerne .....	46
5.2 Rom for nye løsninger skaper innovasjon.....	50
5.3 Leder som kulturell aktør .....	53
6 Avslutning .....	56
6.1 Konklusjon på problemstillingen .....	56
6.2 Oppsummering .....	58
6.3 Studiens styrker og svakheter og praktiske konsekvenser .....	58
Litteraturliste .....	61
Vedlegg .....	67

#### Vedlegg:

1. Intervjuguide profesjonsutøver
2. Intervjuguide leder
3. Til deltakende kommune. Tillatelse til å gjennomføre intervju i kommune
4. Til deltaker. Invitasjon til å delta i undersøkelse i forbindelse med masteroppgave.
5. Eksempel systematisk tekstkondensering
6. Resultat av meldeskjema NSD

# 1 Innledning

For å møte fremtidens utfordringer og styrke kvaliteten og kompetansen stilles det krav til å utvikle nye og fremtidsrettede løsninger. Fremtidens primærhelsetjeneste (Meld.St.26 (2014-2015) skal utvikles sammen med pasienter, brukere og deres pårørende. Systematisk samhandling og koordinering mellom de ulike deltjenestene skal bedres. Det samlede helse og omsorgstilbudet er et offentlig ansvar nedfelt i helse- og omsorgslovgivningen. Det betyr ikke at kommunene skal løse oppgavene alene, det skal utvikles et omsorgsfullt samfunn ved å mobilisere de ressurser som ligger hos bruker selv, i familien, sosiale nettverk i nærmiljø, ideell sektor og næringslivet. I møte med framtidens omsorgsutfordringer blir det viktig å identifisere smartere måte å jobbe på. Fremtidens primærhelsetjeneste (Meld. St. 26 (2014-2015) beskriver forenkling, fornyelse og forbedringer som satsingsområder og innovasjon beskrives som et virkemiddel. Etisk refleksjon beskrives i overordnede dokumenter fra Stortinget som et kompetansehevende tiltak og som «en type refleksjon som gjør de ansatte mer innovative» (Omsorg 2020:53). Påstanden knyttes til refleksjon over egen praksis samt å lete etter nye og bedre løsninger sammen med kollegaer, samarbeidspartnere, brukere og pårørende (Børslett, Heilmann, Lillemoen og Pedersen (2011).

Å se etisk refleksjon og innovasjon i sammenheng representerer en ny tanke som gir en fornemmelse av mening. Med innovasjon menes å skape noe nytt, med kreativitet menes å skape ideer. Kreativitet knyttes ofte til individuelle ferdighet. Spørsmål som melder seg er hvordan kreativitet og innovasjon kan forstås i en kommunal kontekst med ansatte i helse- og omsorgstjenesten. Men også på hvilken måte etisk refleksjon kan knyttes til innovasjon. Og om innovasjon kan beskrive nye kvaliteter og egenskaper ved etisk refleksjon. Dette vekket min interesse og jeg vil derfor undersøke nærmere på hvilken måte etisk refleksjon kan bidra til innovasjon.

## 1.1 Problemstilling

**Problemstilling for oppgaven min er derfor:**

Kan etisk refleksjon bidra til innovasjon i helse og omsorgstjenesten?

**Forskerspørsmål for oppgaven er:**

- 1 Hva innebærer etisk refleksjon for ansatte i kommunen, for kulturen på arbeidsplassene og for brukerne
- 2 Hvordan utvikles nye løsninger?

### 3 Hvilken betydning har leder?

I dette innledende kapitlet i oppgaven presenteres problemstillingen. I kapitel 2 presenteres teori og forskning om etisk refleksjon, og teori om innovasjon, brukermedvirkning, kunnskapsutvikling og ledelse. I kapitel 3 beskrives valg av metode, gjennomføring av undersøkelsen og metoderefleksjoner. I kapitel 4 presenteres funn og helhetsforståelsen. I kapitel 5 drøftes funnene i lys av teori og empiri og i forhold til de tre forskerspørsmålene. I kapitel 6 trekkes konklusjoner i lys av problemstillingen. Helt til slutt en oppsummering og en vurdering av oppgavens sterke og svake sider og praktiske konsekvenser.

## 2 Teori og forskning

I dette kapitlet presenteres tidligere forskning og teori. Sentralt i prosjektet er etisk refleksjon, innovasjon, ledelse og brukermedvirkning. Teorigjennomgangen vil også omhandle teori knyttet til læring, motivasjon, kunnskap og kreativitet.

### 2.1 Etisk refleksjon

Etisk refleksjon og systematikk beskrives som en viktig og nødvendig del av arbeidet med utvikling og utprøving av nye arbeidsmetoder og teknologiske løsninger (Børslett m.fl. (2011), Meld.St. 29 (2012-2013)). Etisk teori er et hjelpemiddel til å sjekke ut våre verdier og begrunne hva vi bør gjøre og hvorfor. Å reflektere er å tenke høyt og kaste lys over noe for bedre å forstå handlinger og situasjoner. Kritisk refleksjon innebærer en grundig gjennomtenkning og sortering som etterspør tre aspekter: kunnskapsbasert praksis, juridiske og etiske begrunnelser (Aadland og Eide 2012). Malterud (2013:17) beskriver en bred enighet om at vitenskapelig kunnskap skal være en frukt av systematisk, kritisk refleksjon.

Hovedformålet med etikkprosjekter er å styrke brukernes opplevelse av verdighet og integritet. Det skal tilrettelegges for gode fagmiljøer - med åpenhet for å reflektere over praktisk arbeid og varsle om uønskede forhold. Bedre kvalitet, etisk klokskap og et bevisst forhold til egne motiver og verdier skal styrkes (St.Meld. 25 (2005-2006:77-78)).

Kommunene tilbyr velferd i vårt samfunn, samtidig som vi er kjent med at helse- og omsorgstjenester kan føre til etiske utfordringer, risiko og skader som berører sårbare mennesker i en hjelpesituasjon. På den andre side kan profesjonsutøvere komme i situasjoner med moralsk stress. Et dilemma er en verdikonflikt hvor ulike verdier står på spill. Et etisk problem oppstår når profesjonelle verdier kommer på strekk og vi blir dem bevisst.

Stress oppstår «når det er en konflikt mellom våre idealer som enkeltpersoner og det totalsituasjonen gir mulighet til å oppnå.» (Vråle 2015:83). Etikk er systematisk tenkning om hva som er rett, rettferdig og moralsk godt (Eide og Aadland 2012). Det kan oppstå dilemmaer mellom overordnede mål for tjenesten og forskningsbasert praksis, men også mellom brukermedvirkning og forskningsbasert praksis. Tjenesteutøver må mestre balansen mellom «skreddersøm» og konfeksjon». Og hvor «skreddersømmen» symboliserer individuell tjenestetilpasning. (Kinn, Ekeland og Byrkjeflot 2012 (23-36). Andre eksempler på moralsk stress kan være prioriteringer av tid og penger, når pårørende har meninger som ikke deles av



bruker, når lov brytes av bruker/pårørende eller ved etisk svikt i tjenesten (Aadland og Eide 2012). Medarbeidere bør forstå hvordan organisasjonen fungerer og forstå sin egen rolle i helheten (Eide og Aadland 2012). At omsorg er både praktiske handlinger og kvaliteter ved disse handlingene, beskrives som omsorgens doble natur. Martinsen (2003) beskriver omsorgens rasjonelle, moralske og praktiske aspekt. Hensynet til brukerne og pårørende må stå i sentrum for profesjonsutøveren og hver dag gjøres en rekke valg og handlinger for å gi best mulig hjelp.

I 2007 fattet Regjeringen et vedtak om at Etisk kompetanseheving skal satses på i alle landets kommuner. Totalt 243 kommuner har gjennomført etisk refleksjon per 2015 (KS, (2016b)). Samarbeid om etisk kompetanseheving var et samarbeidsprosjekt mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Helsedirektoratet, KS, Senter for medisinsk etikk (UiO) og arbeidstakerorganisasjonene. Fra 2016 er prosjektet videreført som en satsing. Senter for medisinsk etikk er tildelt et spesielt ansvar for å sikre langsiktig oppbygging og forankring av etisk kompetanse (UiO (2017)).

Eide og Aadland (2012) peker på at etiske problemer tydeliggjøres når profesjonelle verdier står på spill og vi blir dem bevisst. Og et moralsk problem blir synlig når det beskrives i et etisk språk. Sosiale prosesser muliggjør at utvikling og endring vokser frem, og kommer til uttrykk i ny praksis. Slik kan tjenestutøver selv sette dilemmaer og moralsk stress på dagsorden og få hjelp til å foreta veloverveide valg. Det er et mål å skape konsensus og felles forståelse ved uenighet. Det handler om å samsnakke, drøfte, utdype og finne løsninger ved å ta imot hverandres argumenter og vurdere dem gangbare eller for lette (Eide og Skorstad (2013:141-142). Å reflektere er avgjørende, men å oppdage og beskrive etiske utfordringer - og å kunne omsette handlingsalternativer i praktiske handlinger og evaluere, er også en del av den etiske kompetansen (Eide og Aadland 2012).

For å øke etisk bevissthet må det reflekterende blikket øves opp, slik kan en sensitivitet for hver enkeltes unike behov utvikles. I en slik setting med prosesser og refleksjon, settes tause og skjulte verdier, samspill og oppgaver i en ny sammenheng. Det bidrar til læring, utvikling og endring. Etisk refleksjon finner sted når flere kalibrerer sine oppfatninger og løsninger om best mulig etisk praksis i tjenesten hva gjelder holdninger, handlinger og institusjonelle ordninger (Eide og Aadland 2012:15). Børslett m.fl. (2011) og Eide og Aadland (2012) har utviklet diskursetiske basismetoder for refleksjon som favner de mest sentrale komponentene

ved etiske dilemmaer. Disse modellene er kjent som SME-modellen, Eide og Aadlands etiske refleksjonsmodeller og dilemmametoden Eide og Aadland (2012:40-61).

Her eksemplifisert med SME-modellen: Hva er det etiske problemet, hva er fakta i saken, hvem er de berørte parter og hva er deres syn, hvilke verdier aktualiseres, hvilke lover og retningslinjer aktualiseres, hvilke handlingsalternativer finnes og til slutt helhetsvurdering (Børslett m.fl.(2011:29). Og Eide og Aadlands dilemmametoden: Egen forforståelse, presiser dilemmaet «velge A eller B»), hvem er involvert, åpne verdier og normer, skulte verdier og til slutt rangeres og argumentene etter tyngde (Eide og Aadlands 2012:44).

## 2.2 Forskning etisk refleksjon

En etikkveileder og møteplass for refleksjon gir mulighet til å løfte frem dilemmaer, etiske problemer og faglige utfordringer fra egen praksis. Og selv få sette dagsorden øker eierforholdet til eget arbeid og graden av innflytelse, motivasjon og trivsel (Eide og Aadland 2012). Betydningen av etikksatsingen, valg av refleksjonsmodeller, positive effekter på arbeidsmiljøet, er andre områder som beskrives av Børslett m.fl. (2011). Ledernes erfaring (Martinsen, 2014) med innføring og bruk av etisk refleksjon er også undersøkt.

Disse effektene samsvarer i stor grad med en rapport hvor 180 kommuner deler erfaringer av «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Disse deltakerkommunene rapporterer om at etisk refleksjon kan bidra til økt brukertilfredshet, økt kvalitet, økt kompetanse, økt bevissthet om egen rolle, bedre kommunikasjon mellom kollegaer, tverrfaglig forståelse, bedre arbeidsmiljø, redusert sykefravær, og at etikk er blitt en naturlig del av hverdagen (Nilsen, Antonsen, Normann, Kirkeng og Tønnessen 2015:25).

Myrseth (2010) har publisert en artikkel som beskriver bedre livskvalitet for en pasient og positive ringvirkninger for andre som er involvert i pasienten. Denne historien kan tyde på at de som driver systematisk etisk refleksjon blir mer innovative. Lillemoen og Pedersen (2015) gjennomførte en evaluering av systematisk etisk refleksjon. De fant også at etisk refleksjon stryket praksis og samarbeidet ble bedre mellom ansatte, bruker og brukers familie. I tillegg ble det utviklet nye og bedre løsninger. Senter for medisinsk etikk (UiO (2017) har publisert en rekke studier om etisk refleksjon og evaluering av etikksatsingen.

Åsnes kommune opplever systematisk etisk refleksjon som grunnleggende for læring og innovasjon. (Norut 2015: 6). Bergen kommune erfarer at ved etisk refleksjons og støtte fra

ledelsen, kan kunnskaper og nye løsninger spres og danne grunnlag for læring og innovasjon i hele kommunen. (Norut 2015:27). Asker kommune beskriver at innovasjonssatsingen ikke er en tradisjonell plan, men en tilnærming til samfunnsutfordringer som handler om tre nøkkelfaktorer: ledelse, arbeidskultur og verktøykasse. (KS 2014).

Nilsen m.fl. (2015) har evaluert det nasjonale prosjektet om «Samarbeid om etisk kompetanseheving», og beskriver behov for kunnskap og metoder som er fag- og profesjonsoverskridende og at systematisk etisk refleksjon kan føre til innovative handlinger ved at etiske dilemmaer sorteres og knyttes til erfaring og teori.

Videre mener de at samarbeidsprosjektet om etisk refleksjon beskriver etisk kompetanseheving som noe nytt. Gjennom mer kunnskap om etisk refleksjon, mener de innovasjon har foregått på to ulike måter, internt i kommunene og eksternt for brukerne.

En intern organisatorisk innovasjon beskrives som systematikk rundt metode, deltakelse og gjennomføring. Og en eksternt innovasjon som endret praksis blant tjenesteutøvere.

Nilsen m.fl. (2015) har gjennomgått status og sluttrapporter fra 180 kommuner. Hovedmålet i prosjektet om å stryke den etiske kompetansen mener de støttes av kategoriene «økt kvalitet i tjenesten», «økt brukertilfredshet» og «nyttig verktøy for ansatte». Nilsen m.fl. (2015) mener dette høyest sannsynlig er et resultat av endrede handlinger som følge av etisk refleksjon.

Forskerne mener denne endringen er basert på systematisk organisasjonslæring og har ført til tjenesteinnovasjon. Videre peker Børslett m. fl. (2011) på at etisk refleksjon kan inngå som en delmetode i innovasjonsarbeidet og bidra til at helse- og omsorgstjenesten finner nye og bedre løsninger.

## 2.3 Brukermedvirkning

Formålet med brukermedvirkning er full selvbestemmelsesrett og at den enkelte skal kunne leve sitt liv uten vilkårlig inngripen i sin personlige frihet. At medbestemmelse er viktig for selvrealisering, menneskeverdet og livskvalitet - er nedfelt i FNs menneskerettigheter (FN 1948). Menneskerettighetene skal ivareta den enkeltes iboende verdighet basert på selvbestemmelse og integritet, men også ivareta omsorg og individuelle behov.

Prinsippet beskriver medvirkning på individnivå, tjenestenivå og overordnet nivå. Det begrunnes med medborgerskap, demokratiske prosesser, kvalitetsforbedring og effektivitet. Disse tre nivåene henger sammen og påvirker hverandre. Meld. St. 26 (2014-2015) beskriver brukermedvirkning på tre nivåer slik: Individnivået når det gjelder valgfrihet og innflytelse

for egen helse og velferd. På gruppenivå når det gjelder å møte, bistå og stå sammen med andre brukere i samme situasjon og på kommune- og samfunnsnivå gjennom brukerrepresentasjon (ibid:46). Brukerinvolvering omtaler prosesser hvor brukerne får mulighet til å påvirke egne livsbetingelser ved å medvirke, ta kontroll eller styre.

Dette prosjektet omtaler brukermedvirkning på individnivå. Begrepet brukes i min oppgave, og vil i fortsettelsen i tillegg til bruker selv, også omhandle pårørende og familien.

Arnstein (1969) beskriver 8 grader av borgerdeltakelse i en stige: manipulasjon, terapi, informasjon, konsultasjon, rådgivning, partnerskap, delegert makt og borgerstyring.

De øverste tre trinnene; partnerskap, delegert makt og borgerstyring, beskriver graden av borgermakt. Informasjon, konsultasjon og rådgivning beskrives som graden av skinninnflytelse og angir grader av symbolsk medvirkning. De to nederste trinnene i stigen beskrives som ikke deltakelse (oversatt i Seim og Slettebø 2007:217).

Kunnskapsbasert praksis (Helsebiblioteket 2012) hviler på ulike typer kunnskap og innehar elementene forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og brukers kunnskap og medvirkning - sett i en kontekst. De siste årene er det utviklet flere verktøy og beslutningshjelpemidler for kunnskapsbasert praksis. Et verktøy for kartlegging og måling er «Hva er viktig for deg?» (Folkehelseinstituttet (2015)). «Hva er viktig for deg?» gir innsikt i brukernes behov. Brukeren har rett til å medvirke, og tjenestene har plikt til å involvere brukeren. Brukermedvirkning er en lovfestet rettighet, og ikke noe helse- og omsorgstjenestene kan velge bort (Pasient- og brukerrettighetsloven). Å se hele mennesket, brukerens behov og brukerinvolvering, er også prinsipper i etisk refleksjon og innovasjon. Deltakerne i undersøkelsen min er kjent med og benytter dette verktøyet. Praktisk kvalitetsarbeid, samt å styrke brukerens rolle og deltakelse i tjenesteutformingen, er sentrale elementer i «Hva er viktig for deg?» (Folkehelseinstituttet 2017). Men også kunnskaper og erfaringer hos medarbeidere og ledere endres og styrkes. Spørsmålet: «Hva er viktig for deg?», involverer og engasjerer bruker og ansatt i en helsefremmende retning. Det forandrer relasjonen og skaper en dypere mening. Dette forklares med en gjensidig endring av fokus, roller, relasjon og identitet. Opplevelsen av å bli sett og hørt skaper vekst og utvikling. Tre motiver beskrives for å skape denne veksten og utviklingen, og disse er autonomi, mestring og mening.

Indre motivasjon beskrives nærmere i kapittel 2.6.1 om indre motivasjon.

Forskning (GRUK 2008) viser at kvaliteten på tjenesten blir bedre ved brukerrettet og resultatstyrt praksis, fordi bruker opplever et godt samarbeid og hjelpes i riktig retning. I «Hva er viktig for deg?» evalueres effekten av samarbeidet. Brukeren formidler sine opplevelser etter samtale eller aktiviteter ved å krysse av på en skala fra 1-10. Slik uttrykkes opplevd endring og samarbeid over tid. Ved å studere fremstillingen sammen får profesjonsutøveren tilbakemelding om at endring skjer, og om de varer ved.

## 2.4 Innovasjon

Morgendagens omsorg (Meld. St.29 (2012-2013)) er et innovasjonsprogram for perioden 2013-2020 som tar sikte på å utforme nye løsninger for framtidens omsorg sammen med bruker, pårørende, kommuner, ideelle organisasjoner, forskningsmiljøer og næringslivet. Innovasjonsprogrammet skal bidra til utvikling og innføring av velferdsteknologi, nye arbeidsmetoder, nye organisasjonsmodeller og boformer som er tilpasset morgensdagen (Meld. St.29 (2012-2013:119-132)). Regjeringen og Innovasjon Norge definerer innovasjon slik: «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier (St. Meld. 7 (2008-2009)).

Hagen utvalget (NOU 2011:11) påpeker at det er i mellomrommet og samspillet mellom aktørene at nye innovative løsninger finner sted. Interessante leteområder er ingenmannsland, gråsoner, uklare grenseområder og samspillet i vekslingsfeltene og overgangene mellom ansvarsområdene, og de formelle og uformelle systemene. Men også i mellomrommene mellom omsorgstjenesten og øvrige kommunale sektorer og sivilsamfunnet.

Brukerne involveres også. Regjeringen forstår brukerdrevet innovasjon som:

(...)når virksomheter aktivt innhenter og utnytter brukerens krav, kunnskap, erfaringer og atferd i forbindelse med utviklingen av nye varer, prosesser og tjenester. Ved å sette brukerens behov i sentrum er formålet å «produsere det som etterspørres, i stedet for å selge det som blir produsert (St.meld.nr 7 (2008-2009:19)).

Medarbeiderdrevet innovasjon (St.meld nr.7 (2008-2009)) brukes som en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av nye løsninger. Dette gjelder for alle kategorier; produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller.

Gotvassli (2008) mener innovasjon i moderne organisasjoner først og fremst er en prosess som skjer i fellesskapet. Han peker på at kvaliteter ved arbeidsfellesskapet en hører til har stor

betydning for hvem som blir innovatører. Et miljø preget av tillit, innlevelse og kommunikasjon mener han er sentrale elementer for læring og nytenkning. Refleksjon og taus kunnskap hos personer med ulik bakgrunn, og arenaer for kunnskapsdeling, likeså.

Amundsen, Gressgård, Hansen og Aasen (2011) har gjennom kvalitative intervjuer undersøkt forutsetninger for medarbeiderdrevet innovasjon sett fra ledernes og medarbeidernes synpunkter, og utviklet en håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon.

De undersøkte kulturens betydning, og om ansattes erfaring og kunnskap utnyttes. De fant at virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon har ni kulturelle kjennetegn. Disse er: tillit, åpenhet, samarbeidsorientering, engasjement, utviklingsorientering, autonomi, toleranse, trygghet og stolthet. Videre beskrives fem faser i innovasjonsprosessen. Disse er: ideer, prioritering, utvikling, implementering og effekt/gevinst.

KS har med utviklet metoder for innovasjonsarbeidet (KS 2017). «Nytt, nyttig og nyttiggjort – N3», er et konkret prosessverktøy som gir tilbakemelding og veiledning på konkrete case (KS, (2015b) N3). Veikart for tjenesteinnovasjon (KS 2015c) er et hjelpemiddel for alle som jobber med innovasjonsprosesser. Hjelpemiddelet inneholder verktøy, maler og veiledning for de ulike fasene i en innovasjonsprosess. Innovasjon er en arbeidsform som brukes for og nå et mål, være til nytte og gi gevinster. Gevinstrealisering (KS 2015c) gir økt fokus på kvalitative gevinster for innbyggerne og kommunene. 31 kommuner deltok i arbeidet med å utvikle metodikk for tjenesteinnovasjon. Følgforskningen på effekten av programmet «Veikart for tjenesteinnovasjon» omhandler hvilken effekt innføring av metodikken har hatt i de 31 kommunene (Hansen, L., Almqvist, F., og Misvær, K. (2016). Resultatene viser at metodikken oppfattes som relevant ikke bare for velferdsteknologiprosjekter, men også for andre sektorer i kommunene. Praktisk erfaring med å identifisere brukerbehov på nye måter har endret holdninger til brukerinvolvering. Denne forskningen omhandler interessante perspektiver i forhold til min problemstilling, selv om forskningen omhandler et annet verktøy.

## **2.5 Kunnskapsutvikling og bevissthet**

### **2.5.1 Indre motivasjon**

Ytre og indre motivasjon beskrives blant annet av Deci og Ryan (1985).

Ytre motivasjon refererer til at drivkraften for atferden skyldes ytre belønning, evaluering eller konkurranse. Indre motivasjon referer til atferd utløst med bakgrunn i indre belønning, glede eller en følelse av mening - og er en tilstand hvor en blir engasjert i oppgaven eller aktiviteten i seg selv. Indre motivasjon er en sentral variabel for å forklare holdninger og atferd. Indre motivasjon har betydning for gode prestasjoner for oppgaver hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Kuvaas og Dysvik 2013:52, 57).

Indre motivasjon kan forklare vekst og utvikling hos f.eks. brukere, ansatte og ledere. de Vibe (Folkehelseinstituttet 2017) mener helse kan fremmes ved en forståelse av selvbestemmelse, mestring, mening, tilhørighet og støtte. Med dette kan også indre motivasjon knyttes til helse og behovene for autonomi, mestringsopplevelse og sosial tilhørighet. Autonomi betyr reell medvirkning og at en selv kan påvirke hva som er viktig i den situasjonen en er nå. Med dette kan også opplevelsen av å ha valgmuligheter påvirkes. Mestringsopplevelse kan bety at kunnskap bidrar til en opplevelse av kontroll og mestring av egen helse. Og denne opplevelsen skaper engasjement som vil si at jeg er indre motivert. Sosial tilhørighet innebærer opplevelse av å bli verdsatt, respektert og lyttet til. Eventuelt også et miljø for støtte blant likesinnede eller andre som vil en vel (Jelstad 2008).

Beate Jelstad (Jelstad 2007, Jelstad 2008) har undersøkt indre motivasjon i kommersielle og ikke kommersielle organisasjoner. Hennes funn viser at indre motivasjons påvirkes av jobbautonomi, sosial tilhørighet og mestringsfølelse uavhengig av organisasjonstypen. Jelstad beskriver sammenhengen mellom jobbautonomi og indre motivasjon som sterkest. Imidlertid påvirker alle de tre faktorene indre motivasjon uavhengig av hverandre. Hvilket leder til lavere turnover, høyere prestasjoner og at individet identifiserer seg med gruppens verdier og utvikler en ansvarlighet for at gruppa skal ha det bra. Studien viser at det er sterk sammenheng mellom indre motivasjon og ytelse.

### **2.5.2 Kunnskapsutvikling**

Eide og Aadlands (2012) modeller for etisk refleksjon utvikler en bred kompetanse i arbeidsmiljøet. Dette kan gi mulighet for læring og organisasjonsutvikling. Dette sett i lys av at en kompetent medarbeider trenger et godt team for å oppnå resultater, er interessant. En nøkkel til hvordan organisasjonen lærer sammen, er et felles verdigrunnlag og at medarbeiderens kompetanse tas i bruk. Organisasjoner er avhengig av at medarbeidere bidrar

med ideer, kunnskap og nytenkning for å utvikle seg. Læring kan oppstå når deltakere i etisk refleksjon påvirker organisasjonen. Innovasjon kan knyttes til endring og implementering av arbeidsprosesser og eller praksis.

Lai (2013) definerer å være kompetent til å ha de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som passer til oppgaver, krav og mål. Hvor kunnskap betyr å vite, ferdigheter å gjøre, evner er forutsetninger eller egenskaper, og holdninger indikerer egnethet, motivasjon og vilje. Videre mener hun at holdninger og taus kunnskap er underfokuset i kompetansearbeidet. Kompetanseutvikling mener hun i stor grad handler om å få frem taus kunnskap og å ta i bruk kompetansen i teamet.

Polanyi (1966) beskriver taus kunnskap som «Vi kan mer enn vi kan si». Og betegner kompetanse som noe vi tar som en selvfølge, eller ikke vet at vi har, eller vet hvordan vi har lært. Andre synonymer for taus kunnskap er personlig eller innforstått kunnskap. Polanyis begrep om taus kunnskap har hatt stor påvirkning på teori om kunnskap i organisasjoner.

Lai (2013) mener spredning skjer ved å samarbeide om oppgaver, observere, imitere, stille spørsmål, diskutere og be om tilbakemeldinger. Taus kunnskap i seg selv vil ikke føre til nytenkning eller nyskaping. Men ny kunnskap skapes og utvides gjennom en sosial samhandling. Videre kan det legges til rette for læring og kunnskapsdeling i det daglige arbeidet gjennom deltakelse og ved å åpne læringsarenaene. I praksis betyr det å invitere med en kollega inn i den naturlige konteksten for samhandling eller ved å ta med situasjoner inn i refleksjonsrommet. Veiledning kan bidra til å bevisstgjøre eller begreps sette taus kunnskap gjennom refleksjon over praksis (Tveiten 2015). Slik kan enkeltindividers kunnskaper synliggjøres for andre og tas i bruk. Men også systemperspektiver kan ved refleksjon bevisstgjøres, utforskes og ressurser utnyttes på nye måter.

Å utvikle ny kunnskap i en organisasjon skjer i flere trinn, hvorav det å dele taus kunnskap er det første og det som setter prosessen i gang. Å skape en kultur for refleksjon og kunnskapsdeling i arbeidsfellesskapet, mener Gotvassli (2008) fremmer innovasjon.



### 2.5.3 Bevissthet

Filosofen Emmanuel Levinas beskriver hvilke konsekvenser sensitivitet kan gi for praksis. Han beskriver møte med den andres ansikt og bevissthetens mirakel ved at vi forstår å være bevisst noe meningskonstruerende. Og hvordan subjektet (jeget) og objektet (verden) i møte med hverandre skaper forståelse. Sensitivitet må forstås som en bevegelse i rommet mellom inntrykk og bevisst forståelse. Det er i denne bevegelsen mot fortolkning og meningsforståelse vi kan forstå sensibiliteten som former tjenesteutøverens faglige og etiske arbeid. Smerten ved den andres smerte er en oppvåkning som muliggjør en bevissthet som en åpen, passiv, mottakelig henvendelse (Nordtvedt og Grimen 2009:53).

Spør man hva som var grunnlaget for denne fornemmelsen vil profesjonsutøveren antakelig beskrive objektive kliniske tegn på forandring. På den andre siden kan denne fornemmelsen være vanskelig å verbalisere og klinisk dokumentere. Det kan være at fornemmelsen ikke korresponderer med kliniske tegn. Likevel kan erfarende klinikere ha en uro ved brukers situasjon som beskrives som en intuitiv klinisk fornemmelse. Slik kan taus kunnskap vises i praksis og vise at slik kunnskap er gyldig. Det er en utfordring å gjøre taus kunnskap implisitt. Praksis kan aldri i det hele og fulle forklares på en vitenskapelig måte, og må også være basert på skjønn og sensitivitet. Selv om slik sensitivitet gir viktig informasjon, må en være var for feiltolkning (Nordtvedt og Grimen 2009:222-224).

## 2.6 Ledelse

### 2.6.1 Ledelse

Ledelse har betydning for etisk refleksjon og innovasjon i en organisasjon.

Aadland er opptatt av verdiutviklende prosesser samt å skape konsensus og felles forståelse ved uenighet. Aadland definerer verdibasert ledelse slik:

Verdibasert ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og menigsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis. Aadland (2007) referert i (Askeland, 2014).

Aadland (2004) mener det handler om tolking, men vel så mye om sensemaking.

Weich fremhever prosesser: «Most action is social, even when the other party is only imagined or implied» (Weich 2001:14). Disse språkprosessene mener Weich skaper mening og felles erkjennelse. Weich utdyper dette nærmere: «Reality comes before sensemaking» – we make retrospective sense of the situations we encounter.» (Weich 1995: 27). Og det betyr at

sensemaking bidrar til at erkjennelse oppstår i ettertid. Slik forklarer Aadland (2010) at verdiavklaring gjøres ved refleksjon over handlinger som er utført. Aadland (2010) mener at en verdibevisst praksis representerer en drivkraft for utvikling og endring.

Videre beskriver Aadland å lede som å balansere:

Det er evna til balansekunst som syner kvaliteten i leiarskapen. Difor er det altavgjerande for god leiarskap korleis ein taklar mellomromma – tvilen og ikkje-vite-stundene (Aadland, 2004:117).

Med dette beskrives ledelse som kunsten å oppholde seg i mellomrommet. Et særtrekk ved leder som kulturell aktør er at leder og ansatt motiverer hverandre. I praksis vil dette bety at lederen må være innstilt på å brukes seg som person og la seg påvirke og endre av samarbeidspartnere.

Transformasjonsledelse beskrives i oppgaven som et virkemiddel for å utvikle mer kreative medarbeidere. Bass beskriver fire varianter av transformasjonsledelse; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (1990).

Dette er en lederstil som knyttes til endring og innovasjon. Den dyptgripende endringen spisses i forhold til et formål og tillegges ansattes innstilling, motivasjon og innsats (Martinsen 2012:109). Spesielt intellektuell stimulering settes i sammenheng med utvikling og innovasjon. Ved at leder gir utfordringer, stimulerer til selvstendige arbeid, å finne nye løsninger og har takhøyde for feil.

Ekvall og Arvonens (1991) studier definerer endringsorientering som dimensjon ved ledelse tidlig på 1990-tallet. Videre har Ekvall (1996) studert skandinaviske innovative bedrifter og beskriver gunstige mekanismer for kreativitet og innovasjon. Ekvall (1996) utvikler 10 dimensjoner ved et kreativt arbeidsmiljø. Disse er: utfordring, frihet, idestøtte, tillit og åpenhet, dynamikk og livlighet, lekenhet og humor, debatt, konflikter, risikotoleranse og idetid (1996:106). Å motivere og oppmuntre til kreativitet er å utvikle en følsomhet i forhold til disse ti dimensjonene. Videre forklares et kreativt miljø som en variabel for å påvirke innovasjon. Men Ekvall beskriver også andre effekter som kvalitet, jobbtilfredsstillelse, trivsel og produktivitet i disse miljøene.

Undersøkelse viser at ledere og ansatte er viktig pådrivere i innovasjonsprosesser. Ringholm, Aarsæther, Bogason og Ellingsen (2011) har undersøkt syv kommuner og avdekket at

lederskap, medarbeiderskap og organisering av arbeidet er viktige faktorer for å lykkes med innovasjoner. Lederens nærhet til brukerne og at de ser utfordringene i tjenesten har også betydning.

Omsorgstjenesten må styrke kunnskapsgrunnlaget og utvikle kunnskap, også om effekter av ulike tiltak og løsninger (Meld.St. 29 (2012-2013)). Med hensyn til fokus på resultater og utvikling har lederne et særskilt ansvar. Gevinstrealisering er en bevissthet om verdier og effekter ved å implementere nye løsninger (KS 2015c). God ledelse i kommunal sektor inkluderer å bygge kultur for nyskaping, læring og høy etisk bevissthet. Å skape en kultur for åpenhet, er et godt grunnlag for nytenkning, hvor en kan prøve, feile, dele og lære av andres erfaringer.

### 2.6.2 Verdier og kultur

Det er abstrakte verdier som omtales i denne oppgaven. I verdier ligger en forståelse av at de er idealer og formål - og dermed «beveggrunner» bak handlinger. Disse er ikke alltid bevisste eller ønskede. Det finnes to typer verdier. Åpne bevisste verdier og skjulte, førbevisst verdier. Åpne verdier studerer hva vi sier. Skjulte verdier studer hva vi gjør (Aadland og Askeland, 2006). Aadland (2004) beskriver fire studieposisjoner som kan brukes for å studere verdier. Dette er å se på verdier som teoretisk begrep, aktørens sitt motivgrunnlag, mottakerens tolkningsgrunnlag og verdier som analysebegrep. Ved å tolke og observere sammenfall mellom aktørens intensjon og handling og mottakernes tolkning av intensjonen og handlingen - kan tredjepart analysere verdipraksisen. Det handler ikke om handlingen alene, men om hva handlingen uttrykker. Den som blir møtt av en handling vil tolke handlingen til å ha en intensjon. Aadland og Askeland (2006:7) beskriver dette komplekse samspillet mellom ord og handling og mellom intensjoner og resultater som den viktigste utfordringen når det gjelder å ta sine verdiformuleringer på alvor.

Mange organisasjoner forsøker å styre kulturen ved å vedta et sett med verdier (Bang 1990). Verdier er en sentral del av kulturbegrepet. Organisasjonskultur er en beskrivelse av medlemmenes samhandling og kan defineres som: «De sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang 1990:24). Kulturuttrykk som for eksempel språk, rutiner, prioriteringer, tradisjoner, estetiske uttrykk og organisering kan analyseres på samme måte som verdier (Eide og Aadland 2012).

## 2.7 Oppsummering

Jeg har gått gjennom teori som er relevant for å svare på min problemstilling: Kan etisk refleksjon bidra til innovasjon i helse- og omsorgstjenesten?

Den teoretiske rammen vil anvendes i studien. I en kommunal kontekst er det et premiss at brukerne må stå i sentrum for oppmerksomheten. Videre gjør vi hver dag mange enkeltvalg for å gi tjenester av god kvalitet. Hvilket innebærer at ledelse, kultur, verdier, kunnskap og holdninger hos den enkelte leder og medarbeider er avgjørende. Etisk refleksjon muliggjør en grundig gjennomtenkning og sortering av dilemmaer og problemstillinger med utgangspunkt i kunnskapsbasert praksis, juridiske og etiske begrunnelser.

Omsorg som begrep handler om et møte mellom mennesker. Omsorgens doble natur beskriver både hva som gjøres, men også relasjonen mellom partene og kvaliteten på det utførte arbeidet. Det stilles krav til endring og fornyelse. Innovasjon er et begrep som kommer fra det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye eller å lage noe nytt. Kreativitet er et begrep som kommer fra det latinske ordet «creare» som betyr å skape (Ordboka).

Kreativitet er å skape ideer, mens innovasjon ofte knyttes til å sette ideene ut i praksis.

Hagen utvalget påpeker at det er i mellomrommet og samspillet mellom aktørene at nye innovative løsninger finner sted. Dette mellomrommet eller møte kan ses som et mulighetsrom. Aadland (2004) beskriver kreativitet slik:

Det er i mellomrommet, medan ein enno ikkje veit og enno er open for det nye, det originale, det radikale, at den skapende fasen ligg. Å sette vedtak ut i livet er bare strake vegen etterpå. (Aadland (2004:117).

I møte med andre, eller i mellomrommet, oppstår situasjon hva angår valg og vurderinger. Evnene til å velge løsninger og våge usikkerhet blir med dette avgjørende, også fordi det åpner for kreativitet. Videre beskrives de indre motivasjonsfaktorene autonomi, mestring og sosial tilhørighet som en kilde til bevegelse.

## 3 Metode

Dette kapitlet vil beskrive fremgangsmåter og metoder som ble valgt for å undersøke problemstillingen. Jeg vil gjøre rede for valg av metode for å samle inn data, valg av deltakere og forskningsetikk. Med begrepet metode menes: «å følge en bestemt vei mot målet» (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010:29).

### 3.1 Valg av metode og perspektiv

Målet med kvalitativ forskning er forståelsen snarere enn årsaksforklaringer (Malterud 2013). Prosjektets målsetting er å få innblikk i erfaringer og praksis som kan belyse om etisk refleksjon kan bidra til innovasjon i helse- og omsorgstjenesten. Etisk refleksjon skjer gjennom sosiale prosesser på arbeidsplassen og i dette språkskapende samspillet kan endringer vokser frem (Busch, Johansen, Valstad og Vanebo 2013). Jeg var interessert i å forstå og beskrive hvordan deltakerne forstår kreative prosesser og endringene som skjer i lys av etisk refleksjon. Med bakgrunn i at jeg ønsket dybde og ny forståelse har jeg benyttet en kvalitativ metode i prosjektet. Mitt valg begrunnes også med at metoden er fleksibel og opplegget kan endres og tilpasser erfaringer og utfordringer underveis. Men det handler ikke om handlingsalternativer og endret praksis alene, men om møte med deltakeren og hennes/hans følelser og opplevelser. Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkninger og erfaringer for å få frem gyldig kunnskap om sosiale fenomener og praksis.

Analysemetoden i studien er systematisk tekstkondensering.

Systematisk tekstkondensering (Malterud 2013) er en fenomenologisk analyse som kan bidra til ny innsikt og nye begreper. I tillegg fortolkes teksten. Gjennom en kombinasjon av fenomenologiens krav om å fremstille deltakernes livsverden og den hermeneutiske sirkels vekslning mellom del og helhet, undersøkes mening og forståelse av tekst.

Kvalitativ undersøkelse kan både ha en deduktiv og induktiv tilnærming. Induktiv tilnærming er benyttet i undersøkelsen ved at nye begreper utvikles ved systematisk sammenfatning av mønstre i materiale. Deduktiv tilnærming er benyttet ved at kvalitative data leder til nye beskrivelser i forhold til teorier (Malterud 2013:175-177). Ved å studere etisk refleksjon og knytte funn til teorier om motivasjon, læring og innovasjon er både en induktiv og en deduktiv tilnærming benyttet i studien.

## 3.2 Intervju

Med bakgrunn i problemstillingen har jeg valgt intervju som metode ved innsamling av data. Intervju som metode velges for å få en åpen tilnærming og en dypere forståelse. På den andre side kan datamengden med fyldig og detaljerte beskrivelser, bli stor. Å være presis og treffe godt med temaene i intervjuguiden er et poeng. Fokusgruppeintervjuer er egnet når en vil evaluere og lære om synspunkter, erfaringer og holdninger i et miljø hvor mange samhandler (Malterud 2013:133). Fokusgruppeintervju er etter mitt syn også en egnet metode for å belyse problemstillingen i studien, men konteksten med flere deltakere vurderte jeg som for krevende. Individuelle dybdeintervjuer velges for å få belyst hver enkelt deltakers erfaringer på best mulig måte. Dessuten krever fokusgruppeintervju at en i tillegg til å tilegne seg kunnskap om intervjuet som metode, må kjenne godt til gruppeprosesser. I kvalitativ forskning fungerer forskeren som et instrument (Kvale og Brinkmann 2009). Mine kvalifikasjoner som intervjuer er avgjørende for dette valget, og som fersk forsker velger jeg den form jeg er mest fortrolig med.

### 3.2.1 Utvalg og rekruttering

For å belyse problemstillingen var det naturlig å spørre deltakere som praktiserer etisk refleksjon i kommuner i Norge. Jeg henvendte meg til kommuner som jobber systematisk med etisk refleksjon i «Samarbeid om etisk kompetanseheving» eller er nominert til Etikkprisen. Dette fordi disse kommunene bidrar til å heve den etiske kompetansen i kommunenes helse- og omsorgstjeneste. Undersøkelse av «best case» har jeg valgt fordi jeg antar at høy kompetanse og bred erfaring med etisk refleksjon vil belyse problemstillingen på en god måte. Deltakerne har jeg valgt som strategisk utvalg fra kommuner som praktiserer systematisk etisk refleksjon (Malterud 2013: 56-57). For å rekruttere deltakere etablerte jeg kontakt per telefon og mail med ledere og ressurspersoner i disse kommunene. Det tok lang tid å rekruttere deltakere, dette tror jeg skyldes at det var vanskelig å finne riktig ressurspersoner som kunne videreformidle kontaktinformasjon. Deltakelse baserte seg på frivillighet og de som deltok viste et stort engasjement for etisk refleksjon.

Som hovedregel planlegges ikke antall intervjuer på forhånd. Jeg tok utgangspunkt i å intervju 5-7 deltakere, fordelt på to ledere og 3-5 profesjonsutøvere. Dette med bakgrunn i at det med god planlegging kan være tilstrekkelig med 4-7 deltakere for å gi et fyldig og rikt datamateriale (Malterud 2013:60). To ledere vil intervjues for å utdype ledelsesperspektivet

fra en leders ståsted. Antall intervjuer vil bestemmes ut fra om problemstillingen er belyst på en god måte og temaene i intervjurunden er utdypet. Dette avhenger også av forskerens intervjueteknikk (Malterud 2013:60). I mitt tilfelle spilte også tilfeldighetene og misforståelser inn. Kommunene formidlet kontakt med 3 ledere og 3 profesjonsutøvere. Å rekruttere deltakere var mer tidkrevende enn jeg trodde så jeg takket ja også av praktiske hensyn. Jeg gjennomførte intervjuer med 6 deltakere fra tre ulike kommuner.

Det hadde vært en styrke med undersøkelsen å spørre brukere om deres opplevelser og erfaringer med samhandling og nye og bedre løsninger. Verdi for bruker er undersøkt ved å spørre deltakerne om aidentifisere historier om endringer med betydning for brukere av tjenesten.

### 3.2.2 Intervjuguide

Med utgangspunkt i problemstillingen utarbeidet jeg en delvis strukturert intervjuguide med temaer og åpne spørsmål. Men vel så viktig vil det være å være lyttende og gi deltakerne rom for å åpne seg og fortelle om erfaringer og opplevelser. Deltakernes umiddelbare beretninger vil belyse problemstillingen. Intervju er et verktøy som krever varsomhet og kløkt og er basert på tillit mellom partene (Malterud 2013). Intervjuguiden ble sendt deltakerne på forhånd slik at de kunne forberede en historie om etisk refleksjon som de mente hadde hatt betydning for en bruker. Å sende ut intervjuguiden på forhånd er en svakhet i forhold til metodens premiss om åpenhet fremfor styring. I ettertid ser jeg at jeg ville valgt annerledes. Det første intervjuet var planlagt som en pilot, men ga så mye viktig informasjon at jeg i etterkant ba om samtykke til å benytte intervjuet i oppgaven.

I intervjuet hadde jeg fokus på følgende tema:

På hvilken måte gjennomføres etisk refleksjon.

På hvilken måte utvikles, testes, dokumenteres og tas nye løsninger i bruk.

På hvilken måte involveres bruker og pårørende.

Hvilken betydning har leder og medarbeidere i tjenesteutvikling/endringsprosesser.

Det ble benyttet to ulike intervjuguides, den ene guiden er utarbeidet til profesjonsutøvere og den andre til ledere (vedlegg 1 og 2).

### 3.2.3 Gjennomføring av intervju

For å få frem gyldig kunnskap om sosiale fenomener utarbeides en intervjuguide og alle opplysningene som samles inn behandles anonymt. Samtalene lagres som lydopptak som senere transkriberes av meg. Gjennom forsvarlig behandling av datamaterialet skapes tillit til prosjektet for deltakerne. Det transkriberte datamaterialet vil utgjøre datamaterialet i undersøkelsen (Malterud, 2013).

Da kommunene og deltakerne ble forespurt om deltakelse i studien fikk de informasjon om formålet med studien og at deltakelse var frivillig. Ved oppstart av intervjuet ble denne informasjonene gjentatt. Jeg var spesielt opptatt av samtykke, og informerte om at de kunne velge å trekke seg når som helst (vedlegg 3 og 4). Et godt intervju kjennetegnes bl.a. ved at informanten gir spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar (Kvale og Brinkmann 2009: 175). Men intervjuerens rolle er også svært viktig. Å skape trygghet og åpenhet, å lytte med et åpent sinn og få deltakerne til å fortelle konkrete historier og opplevelser som faktisk har funnet sted kjennetegner en erfaren intervjuer (Malterud 2013:67).

Under intervjuene opplevde jeg at deltakernes svar og historier fløt lett med en naturlig tilgang til deres erfaringer og opplevelser fra egen praksis. Under samtalen kom mange nyanser i forhold til temaene frem. Jeg ville gi deltakeren rom, samtidig som jeg fulgte opp interessante utsagn. Det kreves en sensitivitet som intervjuer både når det gjelder tilpasning, samspill og å få innblikk i deltakerens livsverden. Og jeg oppdaget at temaene i intervjuguiden utviklet seg undervegs og at deltakerne ikke fikk de samme oppklarende spørsmålene. Med øvelse opplevde jeg at jeg lente meg mer tilbake og undersøkte deltakernes svar med større åpenhet og nysgjerrighet. Deltakerne deler sine erfaringer og kunnskaper med meg, og når de gikk ut av rommet ønsket jeg at de skulle sitte igjen med en positiv opplevelse (Malterud 2013).

Intervjuene ble gjennomført på deltakernes arbeidsplass i perioden 16.november 2016 til 6. januar 2017. Varigheten på intervjuet varierte fra 43 til 72 minutter. Lydfilens omfang var 343 minutter og transkripsjonen telte 44.001 ord.

### 2.3.4 Transkripsjon

Prinsippet om konfidensialitet stiller krav til hvordan forskeren sikrer den informasjon som gis. Intervjuene ble tatt opp på lydfil som ble transkribert ordrett av meg. Jeg har forøkt å



beskrive nøyaktig hva deltakerne sa, men behandling av data i seg selv representere en filtrering og gir et indirekte bilde av det som studeres (Malterud 2013:75). Overgangen fra tale til tekst erfarte jeg krevende fordi den muntlige formen skiller seg fra den skrevende og inneholder mange tenkepauser og krumspring. Jeg fjernet gjentakende småord og tenkepauser i tekstene, det kan i noen tilfeller hatt innvirkning på setningers mening, noe jeg har forsøkt å unngå ved å lytte flere ganger til lydfilen. Ved å lytte og transkriberte oppleve jeg at jeg allerede var i en prosess med analyse av materiale.

### **3.3 Metode for analyse**

I forskningen settes det krav til en veldokumentert analyse og Malteruds (2013) modell for kvalitativ analyse velges. Malterud beskriver systematisk tekstkondensering som en induktiv analysemetode som egner seg godt til utvikling av beskrivelser (Malterud 2013: 104, 106). Metoden består av 4 trinn: 1. Helhetsinntrykk, 2. Meningsbærende enheter, 3. Kondensering og 4. Sammenfatning (Malterud 2013:91-113).

Jeg vil gjøre rede for metoden og beskrive hvordan jeg har gjennomført prosessen.

#### **3.3.1 Helhetsinntrykk**

I det første trinn skal materialet ses som helhet og i fugleperspektiv, og min forforståelse, referanseramme og problemstilling settes til side (Malterud 2013:98). Jeg lyttet på alle 6 intervjuene intuitivt og forsøkte å være åpen for materialet og hva deltakerne ville forteller meg. Jeg noterte ord med betydning undervegs i lytteprosessen. Jeg noterte ned temaene basert på førsteinntrykk. Disse var: ide jakt, kreativitetsrom, lytteøvelse, læringsverktøy, mot (i relasjoner), fasilitator og kultur. Jeg leste gjennom material som helhet og endte opp med seks foreløpige temaer for analysen.

#### **3.3.2 Meningsbærende enheter**

I andre trinn organiseres deler av materiale som skal studeres nærmere. Linje for linje velges tekst, det vil si meningsbærende enheter, som bærer kunnskap om temaene (Malterud 2013). Meningsbærende enheter sorteres under hvert tema. Videre sorteres de meningsbærende enhetene i koder. Undervegs i kodingen oppdaget jeg tekst til nye koder, men jeg fjernet også noen tema da tilhørende meningsbærende enheten naturlig falt inn i andre temaer. Lytteøvelse er et eksempel på tema som falt inn i temaet læringsverksted. Og leder som kulturell aktør ble

eget tema. Prosessen illustreres i et vedlegg. Her samles meningsbærende enheter for ideer og kreativitet, disse sorteres i koder, kondenseres og det lages et kunstig sitat (Vedlegg 5).

### 3.3.3 Kondensering

I fase tre lages det et kondensat som sammenfatter innholdet i alle de meningsbærende enhetene som er kodet sammen. Til slutt lages et kunstig sitat som illustrerer kondensatet (Malterud 2913). Å kondensere betyr å fortette og beskrive essensen i innholdet i deltakernes perspektiv. Kondensatet tas med til neste trinn som er broen over til analysen. Her samles meningsbærende enheter for ideer og kreativitet, disse sorteres i koder, kondenseres og det lages et kunstig sitat. Et eksempel på gullsitat er: «Ideer og kreativitet er verdifullt.» Prosessen illustreres i et vedlegg (vedlegg 5).

### 3.3.4 Sammenfatning

I analysens fjerde trinn skal bitene igjen settes sammen i det Malterud (2013) beskriver som rekontekstualisering. Forskeren gjenforteller og fortolker kondenseringen i en analytisk tekst og denne teksten representerer resultatene i prosjektet. Slik utvikles beskrivelser og begreper. For å besvare problemstillingen kom jeg fram til fem kategorier. Disse er: læringsverksted, verdibevissthet, rom for ny løsninger skaper innovasjon, brukernes behov og leder som kulturell aktør.

Tabell 1. Sammenfatning. Oversikt over kategoriene og underkategorier

Læringsverksted	Verdi-bevissthet	Rom for nye løsninger skaper innovasjon	Brukers behov	Leders som kulturell aktør
Arena for læring og medvirkning	Språk-prosesser	Kreativitet	Brukers mål	Gir utfordring og tillit
Systematisk etisk refleksjon	Felles plattform	Ideutveksling før handlingsalternativer	Motta hjelp på egen premiss	Brukerfokus og kunnskaps-utvikling
Veileder som regissør	Verdier for praksis	Prøving og feiling	Styrke brukers egne ressurser	Trygghet og individuell oppfølging
Trygghet og deling av kunnskap	Etisk refleksjon sprer seg	Dialog med bruker	Reell brukermedvirkning	
Ansatte tar ansvar	Reflekterer over valg			

Tabellen over viser i tillegg til de fem kategoriene en oversikt over underkategorier som bringes inn i underkapitlene. Disse kategoriene danner grunnlaget for det videre arbeidet. Malterud (2013) anbefaler og vurderer funn mot helheten. Jeg har derfor sjekket om gjenfortellingen formidler essensen i det som egentlig ble sagt.

### 3.4 Metoderefleksjon

Metodebeskrivelsen vil bidra til å muliggjøre deling av kunnskap, etterprøving og kritikk, og med dette blir fremgangsmåten transparent.

Kvalitative studier vanskeliggjør sammenlikning av resultater ved at miljøet skifter fra gang til gang. Begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet tas i bruk for å studere forskningens kvalitet. (Thagaard, 2013, Johannessen, 2010:229-232). Om undersøkelsen er troverdig relateres til om fremgangsmåten er utført på en tillitsvekkende måte og fanger opp både deltakernes, forskerens og lesernes erfaringer med fenomenet som studeres. Begrepet bekreftbar knyttes til om konklusjonene kan støttes av annen forskning.

I kvalitativ forskning stilles også krav til om undersøkelsen er overførbar. Hvilket omhandler om forskerens forståelse i denne undersøkelsen også kan ha relevans i andre sammenhenger (Thagaard, 2013 193-194).

#### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til om studien kan gjentas av en annen forsker. Og om resultatet ville blitt det samme. Jeg har fulgt prosedyren for kvalitativ analyse slik Malterud (2013) presenterer den og beskrevet prosessen så detaljert som mulig. Som nybegynner er det godt å støtte seg på en detaljert prosedyre. Mitt mål har vært å skille deltakernes vurdering og tolkning fra mine egne. Intervjuguiden er vedlagt (vedlegg 1 og 2). Jeg som forsker og de som er intervjuet preget denne studien. Dersom jeg hadde funnet noen andre personer å intervju kunne resultatet blitt annerledes. Materiale farges av min forforståelse av begreper og fenomener og mine erfaringer. Kvalitativ metode åpner for fortolkning, sett i lys av dette er det sannsynlig at en annen forsker vil vekte og tolke materiale på en annen måte enn jeg gjør.

### 3.4.2 Validitet

Gyldighet vurderes ved å stille spørsmål om de tolkninger vi kommer frem til representerer den virkeligheten vi studerer (Thagaard, 2013:204-206).

Validitet knyttes til om resultatet i studien er gyldig. Målet er å samle gyldige og betydningsfulle data som svarer på problemstillingen. Hensikten er å finne ut om etisk refleksjon har betydning for innovasjon. Jeg har forsøkt å beskrive analyseprosessen nøyaktig og funn så autentisk som mulig. Validitet i min studie kan knyttes til andre studier om systematisk etisk refleksjon ved at de kan bekrefte hverandre. Dette kan styrke validiteten fordi resultatene kan representere den virkelighet jeg har studert.

Studien baserer seg på strategis utvalg. De som er intervjuet er valgt ut i forhold til å undersøke «best case» i utvalgte kommuner. I intervjuene opplevde jeg ærlige og reflekterte svar og jeg hadde en god opplevelse av deltakerne som troverdige. Jeg har forsøkt å gi et variert bilde av deltakernes forståelse og erfaring med etisk refleksjon. Validitet kan vurderes på flere måter, blant annet ved at man kan kjenne seg igjen eller gjenklang vekkes hos lesere med kjennskap til fenomenet som studeres. Om andre kan kjenne seg igjen i studien min, øker det studiens gyldighet. Malterud beskriver at funn fra en særegen kontekst kan representere et gjennombrudd av forståelse, ved at det forteller noe viktig om et allment fenomen (2013:62). Det er en ambisjon i de fleste akademiskes miljøer til at funnene er overførbare ut over konteksten den enkelte studie er gjennomført (Malterud 2013:16). I denne studie er seks deltakere intervjuet, jeg vurderer derfor at mine data er valide for de seks deltakerne jeg har intervjuet.

### 3.4.3 Forskningsetikk

Masteroppgaven er et forskningsprosjekt og det følger forskningsetiske retningslinjer. De nasjonale forskningsetiske komiteene (De nasjonale forskningsetiske komiteene) beskriver idealer som den enkelte forsker må forholde seg til for og beskytter enkeltindivider og grupper og sikre tillitten til forskning. Forståelse av konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet er vesentlig og som tidligere beskrevet har deltakerne fått informasjon om prosjektet og skrevet under samtykkeerklæringen (vedlegg 3 og 4). Det planlegges spørsmål om medarbeidernes og ledernes betydning i endringsprosesser for å utdype forankringen i prosessene og relasjon mellom leder og profesjonsutøver. Disse spørsmålene kan oppfattes sensitive og formulering og fokus vil være avgjørende for svar som gis. Samfunnsvitenskapelig forskning innebærer at det forskes på sosiale relasjoner og med dette behandles personopplysninger.

### 3.4.4 Personvern i prosjektet

Det planlegges et kvalitativt intervju med hensikt å beskrive opplevelser og erfaringer med etisk refleksjon som verktøy for tjenesteinnovasjon og med betydning for brukere av tjenesten. Forskningen skal foregå på måter som er etisk forsvarlig og skal beskytte deltakerne. Prinsippet om informert samtykke sikrer informanten en kontroll ved at deltakelsen er frivillig og at en når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen uten å oppgi årsak (De nasjonale forskningsetiske komiteene, Forskningsetiske retningslinjer). Dette innebærer at forskeren må være åpen og sensitiv for deltakernes signaler. Bånd og transkripsjoner slettes når prosjektet avsluttes. Prosjektet forventes avsluttet når masteroppgaven godkjennes medio 2017.

I henhold til personalopplysningsloven § 31 (personopplysningsloven) skal all forskning på personopplysninger meldes til personvernombudet, NSD (NSD 2016). Meldeplikten gjelder når personopplysninger skal behandles. Personopplysninger er navn, fødselsdato, kjønn, adresse, yrke, institusjonstilknytning, eller at datamaterialet kan spores tilbake til e-post/IP-adresse. Kriteriene for meldeplikt er gjennomgått og en uformell meldeplikttest ved Norsk senter for forskningsdata (NSD) er fylt ut. Denne testen er basert på svar gitt i testen og ikke en formell vurdering av personvernombudet. Se vedlagt test (vedlegg 6). Prinsippet om at deltakerne ikke skal ta skade av å være med betyr at forskeren må beskytte deres integritet. I studien planlegges ikke innhenting av informasjon om navn, arbeidssted, alder, kjønn, rolle etc. Alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme. Det er anonyme opplysninger som skal registreres, derfor har jeg ikke søkt om godkjenning fordi Norsk senter for forskningsdata (NSD) ikke stilte krav om meldeplikt for studien.

### 3.4.5 forskerrollen

Som forsker kan mine egne interesser og holdninger farge mine tolkninger av data og hvilke konklusjoner som trekkes (Aadland 2011). Gjennom studien har jeg hatt fokus på min forforståelse. Selv har jeg lang erfaring fra helse og omsorgstjenesten i kommunen. Slik vil min yrkesidentitet prege funnene. Jeg har også et engasjement for etisk refleksjon. Min erfaring preger med andre ord utformingen av intervjuguiden og intervjusituasjonen. I analysen av data har jeg utviklet en forståelse av hvordan deltakerne forstår seg selv og sin arbeidssituasjon. Denne forståelsen er farget av min forforståelse og studien farges på samme måte. Jeg oppdaget også at temaene i intervjuguiden har førte til endring hos deltakerne ved at

de bevisstgjøres, tar med seg ideer, og handler på nye måter. Ved dialog oppdages ny innsikt som formidles og fortolkes og som fører til nye spørsmål eller utsagn. Disse spørsmålene eller utsagnene bekreftes eller avkreftes og fører til ny innsikt. Intervjuguiden ble sendt ut på forhånd. Flere av deltakerne fortalt at temaene førte til at de evaluerte egen praksis og fikk en ny bevissthet.

Kommuner har mange fellestrekk og min feltkunnskap kan skape tillit og felles forståelse i møte med deltakerne og deres fortellinger om etisk refleksjon. Feltkunnskap gir en forståelse som utenforstående ikke klarer å oppfatte. Men det er en betydelig risiko for feltblindhet. Feltblindhet er et fenomen som omtaler at forskeren preges av sin forforståelse, deler deltakernes skylapper og overser spor som kan lede til ny innsikt (Malterud 2013: 151). Eller jeg kan bli uoppmerksom og kan komme til og ikke stiller utdypende spørsmål. Med dette som bakteppe blir det å sette spørsmålstegn ved egen fremgangsmåte og konklusjoner viktig. Jeg har skrevet logg om valg og refleksjoner i forbindelse med innsamling og analyse av data. Loggen har til en vis grad hjulpet meg til en refleksiv praksis Ved å reflektere min forforståelse og posisjon under intervjuet kan jeg bevisstgjøre hvordan jeg kan forstyrre, men også berike og profitere data med min person og min kulturforståelse. En kritisk holdning til forskningsmaterialet, egne holdninger, rolle og forforståelse kan sikre troverdigheten i min undersøkelse.

## 4 Funn og fortolkning

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte funn. Studien baserer seg på intervjuer med 6 deltakere. Datamaterialet som helhet gir etter min vurdering et variert bilde av deltakernes forståelse og erfaring med etisk refleksjon. I analysen fremtrer fem funn som sentrale. De er:

- 1 Læringsverksted
- 2 Verdibevissthet
- 3 Rom for ny løsninger skaper innovasjon
- 4 Brukernes behov
- 5 Leder som kulturell aktør

Hovedfunnene velges som delkapitler.

### 4.1 Etisk refleksjon som læringsverksted

Etisk refleksjon som læringsverksted innebærer at deltakerne har fått en arena for samarbeid, medvirkning, læring og kvalitetsutvikling. De selv setter dagsorden og egne dilemmaer og problemstillinger sorteres i forhold til etikk, fag og jus. En deltaker sier det slik: «Det er de som fremmer ideene (...) og det er de som kjenner brukerne, kjenner dilemmaene og løfter dilemmaene inn i de rette fora.». Deltakerne forteller at de får anerkjennelse og opplever etisk refleksjon som betydningsfullt, fordi de kan løse moralske og etisk utfordringer fra egen praksis. Et verksted for involvering og læring utvikles gjennom etisk refleksjon når gruppe medlemmene deler samme arbeidsmåte. De opplever et gjensidig ansvar, vil løse felles utfordringer og utvikler tjenesten til enkeltbrukere.

Etisk refleksjon som læringsverktøy innebærer systematiske refleksjon i gruppa. Alle deltakerne beskriver en systematisk arbeidsmåte som vesentlig for læring og nytenkning:

Altså, vi brukte et svært ark med modellen, så alt ble skrevet ned. Og da er det jo, du har disse båsene på en måte, for å sortere og nederst et fritt felt, nederst handlingsalternativene.

Med systematikk mener de at etiske dilemmaer sorteres og knyttes til aktuell jus, fag/teori og at nye løsninger prøves ut.

Etisk refleksjons som læringsverksted innebærer at en etikkveileder leder gruppa og inviterer til at alle deltar, blant annet ved å styre ordet og slippe frem ulike oppfatninger og erfaringer. En deltaker beskriver at: «(...) vi må hele tiden utfordre (...) finnes det andre muligheter?» De forteller at ledelse av gruppene kan være utfordrende, men at gode prosesser er vesentlig for å belyse sakene.

Vi er vant til og kjapt skulle finne løsning på problemet og har liten tid på hver sak. Og det og - faktisk og tillate seg å dvele og vurdere å gå flere runder, det er det som er utfordringen.

I denne vekslingen mellom etikkveileder og gruppe forteller de at det utvikles et rom for bevisstgjøring og verdier. Dette medfører at alle i gruppa deltar og deler, og opplevelsen av å hjelpe hverandre og seg selv, gir deltakerne et fellesskap. Støtte og anerkjennelse fra gruppa beskriver de som veldig betydningsfullt.

Slik forklarer deltakerne prosessen mellom etikkveileder og gruppa:

(...) strekke seg frem til noe som...de var enig om og som folk følte de kunne stå for. Problemet kom fra de, løsningene kom fra de. Og så fasiliterte jeg. De synes jeg hjelper dem til å løsne knuten liksom.

Det synes som om gruppedeltakernes evner, mangfold og kunnskaper utfyller hverandre positivt gjennom ulike bidrag og løsninger som kommer frem.

Etisk refleksjon som læringsverksted fører til trygghet i gruppa og ferdigheter som å vise åpenhet og lytte. De våger å bruke seg i ulike roller som profesjonsutøver, medmenneske, veileder, kollega, medarbeider eller leder. De beskriver det slik: «De våger å si i fra (...) de er bevisste og sensitive (...)» Disse ferdighetene knytter de til at dynamikken i gruppa utvikles og at de de tør å løfte inn dilemmaer. Deltakerne legger vekt på tryggheten og tilliten som utvikles:

Gruppa står med konkret dilemma og begynner å dele, da merke du sårbarheten i rommet. At det er noe ubeskyttet og at folk gir (...) av seg selv. Og da kjenner man nesten at folk beveger seg litt. Det kan også være fortvilelse og skam i forhold til at man plutselig ser hvordan en har virket eller har opptrådt.

Opplevelsen av fellesskap og deltakelse skaper tillit til å finne løsninger, men tryggheten og tilliten er også «limet» som holder gruppa sammen. Deltakerne forteller at de våger å se seg



selv i møtet med bruker. Tryggheten og tilliten i gruppa mener de fører til at de inviterer andre inn på sin arena og slik hjelper de hverandre til utvidet forståelse. En beskriver opplevelsen slik:

En kjører seg ofte litt fast, og så tror man ofte at dette har jeg diskutert nok (...) nå har vi flyttet hver stein... Her kommer vi ikke lenger, så tar du det likevel i etisk refleksjon. Så sier du likevel, den hadde jeg ikke tenkt på.

Selv om de jobber med ulike oppgaver og saker ser de at etisk refleksjon har betydning for eget fagområde. Deltakerne opplever at det er spennende og nyttig å lytte til andres ideer, kunnskaper og erfaringer. De opplever at det utvikles et fellesskap preget av trygghet og tillit og beskriver at kraften i etisk refleksjons ligger i gruppa.

Etisk refleksjons som læringsverksted innebærer at deltakerne i større grad er bevisst sitt ansvar som ansatt. En deltaker forstår det slik: «Vi har eget ansvar for å være faglig oppdaterte, etiske bevisste og ta ansvar for egen utvikling - så sånn, så passer det godt inn.» Deltakerne tror det å bli involvert i refleksjon fører til mestring og motivasjon ved at de engasjerer seg faglig. De forteller at de vokser faglig, og ønsker å utvikle seg videre. Dette stimulerer til at de oftere innhenter informasjon og kunnskap ved å slå opp i lovverket, og lese faglitteratur.

## 4.2 Verdibevissthet

Etisk refleksjons som kulturskaper innebærer at det skapes et rom for å reflektere over verdier og praksis. Deltakerne forteller om ønskede verdiene som er nedfelt i ulike dokumenter i kommunen og om egen og andres forventninger til å etterleve disse. De gir uttrykk for at de trekker verdiene inn i etisk refleksjon og i andre samtaler og møter.

Deltakerne oppgir verdier: Gjensidig respekt, respekt, troverdighet, åpenhet, likeverd, trivsel, brukerorientering, redelighet, engasjement, trygghet og dynamikk.

De forklarer at verdiene på arbeidsplassen peker retning for ønskede holdninger og handlinger, og fungerer som en rettesnor i hverdagens utfordringer.

Etisk refleksjons skaper en kultur for refleksjon og bevissthet, og de vektlegger at det har stor betydning at alle på arbeidsplassen lærer om etisk refleksjon og involveres. Gjennom sosiale prosesser skapes mening. En deltaker gir uttrykk for sine opplevelser med en slik prosess på egen arbeidsplass:

Hvordan gjør vi dette her? Har det mening? (...) Hva er respekt i praksis? Hva er åpenhet i praksis?(...)jeg synes det er en bevisstgjøring av hvordan vi jobber eller tenker eller har verdiene med oss.

Hun forteller også om bevissthet ved valg av aktiviteter: «Det er mange ting med å gå tur i skogen, det er ikke bare å gå. Hvilken verdi har det. Og alle de tingene rundt den turen.»

Slik skaper hun et bilde av en prosess mot en felles etisk plattform. Deltakerne tror at faglig trygghet og profesjonalitet vil avspeiles ute hos brukerne. En deltaker forklarer det slik:

Hvis man har takhøyde for å reflektere og løfte inn ting og (...) det tro jeg (...) smitter over (...) på hvordan de ansatte møter brukerne. Og da får brukerne det bedre og de blir mer fornøyde(...).

Kulturen, arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten påvirker hverandre positivt ved at et godt arbeidsmiljø forventes å ha betydning for hvordan medarbeiderne møter brukerne.

De deler erfaringer og tar med kunnskap over til nye situasjoner. En deltaker observerer:

Det er noe med å ta med seg de historiene inn i (...) gruppa og spille på de overfor de andre brukerne. Ok, hva var det som ble en suksess der - hvordan kan vi dra nytte av det og hvordan kan vi da bruke den refleksjonen i andre sammenhenger og hos andre brukere. Det er noe med å huske de gode historiene(...).

Etisk refleksjon kan skape et rom for utvikling av kultur og deling av kunnskap og erfaringer, også gjennom historier.

Deltakerne kjenner igjen modeller for etisk refleksjon i historier, problemstillinger eller episoder som beskrives over morgenkaffen eller i andre møter på avdelingen. Og de sier selv: «Dette er i ryggmargen vår. Jeg føler at jeg har det med meg og hele tiden (...)» Etisk refleksjons fører til at de opplever at de har fått et språk og gjennom språket navnettes og bearbejdes verdier og handlinger. Etisk refleksjon fører til at de setter moralsk stress på dagsorden. En historie om en ung dame som bor på sykehjem og med behov for omfattende helse- og omsorgstjenester kan illustrere dette. Dilemmaet er at hun har behov for tett oppfølging av lege, samtidig som hun er i en helt annen livsfase enn andre på institusjonen. En deltaker forteller: «Det har vi nå nesten diskutert på alle nivåer, fra saksbehandler nivå(...) til rådmannens ledergruppe. Så da har vi på en måte sett den i alle ledd (...)» Dette eksemplet viser at refleksjon kan spre seg i hele organisasjonen. Etisk refleksjon tas også med til andre møter:

Så har dette endret seg helt- til at brukeren har en forståelse for (...) og de ansatte har en forståelse for (...) og alt dette kom fram i dette møte og da brukte jeg faktisk det refleksjonsskjemaet (...) i møte med bruker (...).

En deltaker knytter modellen for etisk refleksjon til begrepet samvalg, Med samvalg mener hun at løsningsforslagene tas med til møte med bruker eller pårørende:

Da ble det (...) et spørsmål (...) kan jeg være med å påvirke dette. Alternativene vi har, hva er viktig. Også kunne man diskutere. Da kunne vi bruke tid på løsningene. Det var veldig nyttig.

Slik kan etisk refleksjon spre seg til andre møter.

Etisk refleksjons innebærer at handlingsrommet blir større og stimulerer til refleksjon over valg, prioriteringer og beslutninger. Dette beskriver en deltaker slik: «At vi bærer noe menneskelig med hendene våre og som vi har ansvaret for. Og hvordan forvalter vi det.» Ved å drøfte konkrete dilemmaer og situasjoner fra egen praksis kan en større bevissthet om gode valg utvikles.

### 4.3 Rom for nye løsninger skaper innovasjon

Deltakerne har et bevisst forhold til kreativitet som prosess. De legger vekt på oppmerksomheten de har som gruppe når det gjelder kreativitet og utvikling av ideer. De forteller om ideer og kreativitet som noe verdifullt. En sier det slik: «(...) vi snakket om ideer og egentlig, at ideer er sårbare og må tas litt vare på. Kanskje også med kreativitet, høre på utenfor boksen forslag.» Og en annen deltaker forklarer det slik:

«Det som er utfordringen med kreativitet. Det går ikke i en styrt retning, det går litt hit og dit. Det er da man kommer videre.» For å gi det kreative rom mener de at det er vesentlig at ideene tas godt i mot og tas godt vare på. En deltaker understreker at: «Ideene er nok - er nok flere, ja. Vi var ikke på idejakt da. Ingenting er for dumt og så setter vi det inn i skjemaet(...)» Deltakerne forteller at etisk refleksjon oppleves som et verksted for kreativitet, og at prosessen er best når de jobber systematisk med og involverer brukerne i løsningene.

En deltaker forklarer sammenhengen mellom etisk refleksjon og innovasjon slik:

(...) Etisk refleksjon (...) bidrar faktisk litt til innovasjon tenker jeg, ved at vi setter bruker i sentrum. Vi ser på brukermedvirkning på en enda bedre måte (...) så henger etikken sammen med innovasjonen.

Etisk refleksjons skaper et rom for læring og utvikling som kan endre forholdet mellom mennesker ved at de får et språk, diskuterer og reflektere sammen.

Deltakerne legger til rette for ideutveksling før de vurderer handlingsalternativene. De legger vekt på at de med denne praksisen får frem ulike perspektiver, synsvinkler og løsningsforslag som de tar med seg i dialog og samspill med brukerne. En deltaker forklarer:

(...) men så er det jo ikke sikkert det er riktig for brukeren (...) For det har man jo opplevd (...) at det å involvere bruker det er jo en suksess, ikke sant. Og da må vi ta det tilbake (...).

Deltakerne mener det er vesentlig at de tilpasser ideene og løsningene til bruker.

Deltakerne har utviklet en praksis med prøving og feiling. De tar med problemstillingen tilbake til ny runde og dialog med bruker for å vurdere hvordan løsningen fungerte og om den må justeres. Deltaker sier: «Ja, da har vi som sagt hatt flere handlingsalternativer, prøvd oss fram, feilet litt, evaluert, sett på hvordan vi kan gjøre dette bedre.»

De påstår at det er en faglig styrke at de vurderer og evaluerer egen praksis og samhandling.

#### 4.4 Brukernes behov

Etisk refleksjon fører til at brukernes behov kommer i sentrum. Deltakerne benytter også verktøyet: «Hva er viktig for deg?».

Den utløsende faktor var det med involvering – rett og slett. Og at bruker fikk fortelle sin historie og. Og det som var helt magisk var - de så hele menneske før hun faktisk ble syk, og det gjør noe med oss.

Med dette opplever deltakerne at de kan ivareta brukernes grunnleggende verdighet.

Ved å se og lytte til brukerne kan bruker foreta valg og motta hjelp på egne premisser. En historie kan illustrere kommunikasjon uten talespråk:

En bruker hadde en urolig atferd, personalet fant ut at bruker krabbet mot juletreet. Og når hun satte vedkommende i en stol foran juletreet så lugnet atferden seg med en gang (...) lyden gikk ned det ble stille, hun la hodet inntil skulderen til personalt og hun satt helt rolig og så opp på treet, lyset, fargen og alt.

Deltakerne forteller at de benytter etisk refleksjons for å endre atferd.

Deltakerne opplever at brukerne får en bedre hverdag når den enkeltes mulighet til selv å påvirke eget liv forsterkes. Fordi brukerne kjenner best egne utfordringer. En deltaker sier:

Hva er det som faktisk blir viktig (...) for den bruker. Den ekstra lille sjekken, sette seg selv inn i situasjonen. Ville jeg likt den håndteringen? Blir dette en god løsning? Ikke bare sjekke mine oppgaver i henhold til jus, arbeids- eller stillingsbeskrivelse.

Slik tror de brukernes egne ressurser og motivasjon styrkes og treffsikkerheten i tjenesten bedres.

Deltakerne har utviklet et engasjement for å involvere brukere og forteller at de i flere tilfeller ikke vet nok om hvordan bruker opplever samarbeidet. En deltaker forteller:

Men jeg nøler litt mer (...) for mener brukeren at de har aktiv brukerrolle. Og det er nesten å kunne si (...) nå har vi hatt et samarbeid (...) for å endre din situasjon. Og vi ønsker å gjøre oss noen tanker om hvordan det var for deg. Og hvordan vi kunne gjort det enda bedre. Og det er, der er vi jo ikke, det har vi jo ikke gjort - enda.

Å inkludere bruker oppleves som ønskelig og betydningsfullt, men praksis samsvarer ikke helt med intensjonene i profesjonsutøvelsen. De sier de i større grad må spørre brukerne om tilbakemeldinger.

## 4.5 Leder som kulturell aktør

Deltakerne beskriver ledernes betydning ved at de gir ansatte utfordringer og tillit. Deltakerne forteller at lederne har en forventning om at etisk refleksjon skjer, og det er et ansvar hver og en ansatt har. Flere deltakere benytter begrepet myndiggjorte medarbeidere.

En av leder sier: «Og når vi snakker om myndiggjorte medarbeider så har vi tenkt at jeg som leder, jeg skal ta så få beslutninger som mulig(...)» Deltakerne verdsetter at de blir utfordret og stimuleres til å anvende egen kompetanse. Lederne mener selv at de legger til rette for motivasjon og kunnskapsdeling.

Deltakerne beskriver ledernes betydning ved å ha fokus på brukerne. Leder motiverer til innsats og samspill for felles mål. Deltakeren formidler at trygge medarbeidere med fagkunnskap gjør noe med motivasjonen og med brukerkvaliteten. Det forventer at brukerbehov er i fokus. En leder understreker sine forventninger: «Det er ikke jeg som skal legge tilrettelegge for hver diskusjon. Da blir det veldig magert.» At alle deltar er en klar

forventning i flere sammenhenger, spesielt når det gjelder kvalitet i tjenesten og møte med bruker, men også når det gjelder kunnskapsutvikling på arbeidsplassen.

Deltakerne beskriver lederens betydning ved å skape trygghet og følge opp. Deltakerne opplever at lederne retter oppmerksomheten mot hver enkelt medarbeider.

Det fortelles om modige samtaler:

Jeg kan ta medarbeidere til side. Jeg forklarer det med at jeg undrer meg. De er trygge, kjenner metoden og da er det ikke skummelt, samtidig er det et alvor i det. Og jeg har tillit til at de kan finne ut av det, jeg ber dem om å se på det og komme med en løsning.

Slik kan leder bidra til mestring og utvikling ved å gi individuell støtte og tilbakemelding, beskrives.

## 4.6 Helhetsforståelsen

Etisk refleksjon kan forstås som et fellesskap preget av trygghet og tillit. Etikken gir et språk og dialogen er en viktig metode til erkjennelse. Etisk refleksjon som læringsverksted kan forstås som at det er spennende og nyttig å lytte til andre, dele ideer, kunnskaper og erfaringer. De beskriver at etisk refleksjon skaper et rom for innovasjon.

Helhetsforståelsen samles i utsagnet: Etisk refleksjon skaper et rom for kreativitet, modige og bevisst valg. Begrepet beskriver en komplisert sammenheng mellom brukernes mål og tjenestenes rasjonelle, moralske og praktiske aspekt. I dette møte, eller mellomrommet, kan det skapes noe kreativt, nytt og originalt. Men det oppstår også situasjon hva angår valg. Modige valg knyttes til at dynamikken i gruppa utvikles og at de tør å løfte inn dilemmaer. De våger å bruke seg i ulike roller som profesjonsutøver, medmenneske, veileder, kollega, medarbeider eller leder. De våger å si i fra. De våger å se seg selv i møtet med bruker. Bevisste valg knyttes til at etisk refleksjon har som mål å komme frem til, på basis av juss, faglig og etisk skjønn, gjennomtenkte tiltak og handlingsalternativer.

## 5 Drøfting

Deltakerne beskriver egenskaper ved etisk refleksjon og sitt arbeidsmiljø som verdsetter involvering av brukerne og nyskaping. De bekrefter at brukerne får en bedre hverdag når den enkeltes mulighet til selv å påvirke eget liv forsterkes.

Videre vektlegger de at det legges til rette for refleksjon og deling av kunnskap og erfaringer. De opplever at det utvikles et fellesskap preget av trygghet og tillit, og at kraften i etisk refleksjon ligger i gruppa. De sier at det er spennende og nyttig å lytte til andre, dele ideer, kunnskaper og erfaringer. Deltakerne opplever at etisk refleksjon har betydning for kreativitet, og fører til modige og bevisste valg. De beskriver at etisk refleksjon skaper et rom for innovasjon.

Praktisk betydning for ledelse knytter seg til leder som kulturskaper og tilrettelegger. Mening skapes blant annet gjennom sosiale prosesser som handler om verdier og etisk refleksjon - som begge er av sentrale virkemidler i verdibevisst ledelse.

Datamaterialet gir et bilde av hva etisk refleksjon innebærer, viser nye rom for nye løsninger og leders betydning. Funnene vil drøftes i forhold til de tre forskerspørsmålene:

- 1 Hva innebærer etisk refleksjon for ansatte i kommunen, for kulturen på arbeidsplassene og for brukerne
- 2 Hvordan utvikles nye løsninger?
- 3 Hvilken betydning har leder?

### 5.1 Hva innebærer etisk refleksjon

#### 5.1.1 Hva innebærer etisk refleksjon for ansatte i kommunene

Deltakerne i prosjektet forteller at etikkarbeidet er forankret hos nærmeste leder, at alle ansatte har fått opplæring i ulike verktøy for etisk refleksjon og at en etikkveileder leder prosessen i gruppene. De benytter diskursetiske modeller; fire benytter SME-modellen, mens de andre to benytter Aadland og Eides modeller for etisk refleksjon.

Gruppene praktiserer systematisk etisk refleksjon. Dilemmaene er hentet fra konkrete situasjoner fra egen praksis, og gruppene består av kollegaer på arbeidsplassene. Med systematikk mener deltakerne at etiske dilemmaer sorteres og knyttes til etiske perspektiver, juss og fagkunnskap, og med dette utvikles tjenesten til enkeltbrukere. Mine funn samsvarer med andre studier når det gjelder å utvikle etisk refleksjon til et læringsverksted for endret praksis. Etisk refleksjon bidrar til at helse- og omsorgstjenesten finner nye og bedre løsninger, styrker ansattes faglige bevissthet og bidrar til at virksomhetene jobber systematisk med holdningsskapende arbeid (Meld. St. 26 2014-2015, Gjerberg, Lillemoen, Dreyer, Pedersen og Førde 2014, Tønnessen, Lillemoen og Gjerberg 2016). Tønnessen m.fl. (2016) beskriver at etisk refleksjon fører til læring og utvikling av bedre praksis, men at systematisk refleksjon finner sted i et fåtall av refleksjonsgruppene. Et aktuelt spørsmål da er om mine funn er reelle og tolket rett. Utvalget i min studie er strategisk nettopp med bakgrunn i en forforståelse om at dersom innovasjon skal skje, må etisk refleksjon praktiseres systematisk. Videre konkluderer Gjerberg m.fl. (2014) og Tønnessen m.fl. (2016), med at et fåtall av gruppene gjennomførte systematisk refleksjon med utgangspunkt i diskursetisk modell og konkrete situasjoner fra egen praksis. Disse beskrivelsene kan styrke diskursetiske modeller som grunnlag for systematisk refleksjon og valg av problemstillinger fra egen praksis. Studiene bekrefter hverandre, og kan representere den virkelighet jeg har studert.

Etisk refleksjon knyttes i studien til læring og prosesser i gruppa. Etisk refleksjon er en prioritert møteplass hvor medarbeiderne får ansvar og tillit. Dette samsvarer med beskrivelser av medarbeiderdrevet innovasjon. Medarbeiderdrevet innovasjon er en felles betegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av nye løsninger når det blant annet gjelder tjenester, produksjonsprosesser og arbeidsprosesser (Amundsen m.fl. 2011). Praktiseringen om etisk refleksjon som læringsverksted fører til at ansatte deltar i utvikling av tjenesten. Når ansatte lærer og samhandler med andre involverte parter om oppgaver og løsninger, virker det som om organisasjonen fornyer og forbedrer seg ved at tjenestetilbudet tilpasses og utvikles.

De opplever at det utvikles et fellesskap preget av trygghet og tillit. Dette funnet samsvarer med Tønnessen m.fl. (2016) som mener at trygghet er helt avgjørende, og blant annet får betydning for innholdet i refleksjonen og refleksjonsmetodene som benyttes. Beskrivelsen av gruppene samsvarer med beskrivelser av gode team (Hjertø 2000). I gruppene opplever de et gjensidig ansvar, at de vil løse felles utfordringer og utvikler tjenesten til enkeltbrukere. De



forteller at prosessen er best når de jobber systematisk med modellen, og får og gir tilbakemelding på egne holdninger og handlinger. De velfungerende gruppene deltakerne beskriver, kan forklare at det synes som om konflikter og uenigheter kommuniseres på et rasjonelt plan.

Deltakerne opplever at kraften i etisk refleksjon ligger i gruppa, dette kan også forklares med en dialogisk tilnærming. Alle grupper har sin personlighet med egen gruppestruktur og gruppekultur. Å skape en god gruppe handler om å skape en gruppekultur som er varm og nær på det relasjonelle plan. Samtidig som det gjelder å etablere funksjonelle arbeidsmåter når det kommer til roller, normer og arbeidsprosesser for læring og problemløsning (Bang og Heap 1999). Virksomheter med en dialogisk tilnærming til problemløsning har fellestrekk når det gjelder samarbeid; en kultur for feedback, lavere konfliktnivå, en opplevelse av tillit, mening, tilfredshet og læring (Middelfart og Bang 2012). Dette samsvarer i stor grad med funn i min studie. Et innovasjonsteam bør ha alle de typer kompetanse og innsikt som trengs i prosjektet. Teamet må kommunisere godt, på tvers av sine ulikheter (KS 2015b).

Bang og Heap (1999) beskriver gruppeveiledningens fortrinn som å gjøre bruk av ressursene og mulighetene som ligger i gruppen. Bang og Heap (1999) beskriver også veiledningsrommet som et verksted hvor tvil og uklarheter blir møtt med aksept og interesse. Men også som et rom hvor en kan prøve ut og øve sammen med andre. Antall alternative forståelser og løsningsmuligheter økes, og bærer preg av den utvidede kunnskapen som ligger i gruppen. Videre beskriver Bang og Heap (1999) felleskap og gjensidig styrke ved at gruppen kan spille på hva medlemmene representerer av tanker, nysgjerrighet, viten, assosiasjoner, kreativitet og livserfaring. En nærliggende forklaring til kraften i gruppa kan være flytsoneteorien. Flytsonene beskrives som en opplevelse av optimal involvering og engasjement. Mihaly Csikszentmihalyi introduserte begrepet. En rett balanse mellom oppgavekrav og kompetanse fører til vekst, motivasjon og engasjement for oppgaven. I Norge er flytsonemodellen utviklet i fotballen med Eggens godfotteori: «Du vert god ved å gjere andre gode» (Andreassen og Wadel 1998). Dette skal forklare at grupper gir grunnlag for å unytte verdifulle ressurser for kreative prosesser og problemløsning, som ikke blir utløst på individuell basis. De spiller hverandre gode og opplevd flyt fører til en kraft i gruppa. Det har også med komplementære ferdigheter å gjøre. At vi har ulike styrker og svakheter.

En tredje forklaring til at opplevelsen at kraften ligger i gruppa kan være teorier om motivasjon. Motivasjon er sentralt for medarbeiderens prestasjon og trivsel.

Etisk refleksjon som læringsverksted innebærer at deltakerne i større grad tar ansvar og er bevisst sitt ansvar som ansatt. Deltakerne tror det å bli involvert i refleksjon fører til mestring og at de engasjerer seg faglig. De forteller at de vokser faglig, og ønsker å utvikle seg videre. Aadland og Eide hevder at: « etisk kvalitet i tjenesten gir en følelse av trivsel, mestring og mening, tre viktige faktorer for jobb motivasjon» (2012:24).

I tillegg til sosial tilhørighet og autonomi, er kompetanse viktig for individets indre motivasjon (Deci og Ryan 1985, Jelstad 2007, Jelstad 2008). Følelsen av mestring og troen på egen kompetanse utvikles gjennom positive erfaringer og et støttende miljø. Å få råd og veiledning fra de andre ved selv å invitere til dialog om egne erfaringer og kunnskap fører til at gruppa deler kunnskaper og erfaring, og opplevelsen av å hjelpe hverandre og seg selv.

Etisk refleksjon innebærer at deltakerne har fått en arena for medvirkning og læring hvor de selv setter dagsorden. De tror det å bli involvert i refleksjon fører til mestring og motivasjon. Tillit fra leder er en faktor som har betydning - og tillit og ansvar knyttes ofte til jobba autonomi, mestringsfølelse og sosial tilhørighet i arbeidsmiljøet (Deci og Ryan 1985, Jelstad 2007, Jelstad 2008). De forteller at de i felleskap løser etiske og moralske utfordringer fra egen praksis, og slik skapes en opplevelse av tilhørighet. Sosial tilhørighet og tilknytning til en gruppe som støtter og anerkjenner gir en opplevelse av mening. Deltakerne forteller om et tillitsfullt og raust fellesskap som gjør det trygt å gripe tak i utfordringene. Slik synes sosial tilhørighet å utvikles og opprettholde indre motivasjon og mestring, kanskje også en følelse av å være med på noe som er større enn en selv. Det synes som om motivasjonen utvikler en drivkraft, som de beskriver at utvikler gruppa og arbeidsfellesskapet i en positiv spiral. Deltakerne opplever at etisk refleksjon innebærer at de ivaretar eget ansvar for etisk standard, men også og holder seg faglig oppdatert og tar ansvar for egen utvikling. I «Guide til god ledelse» (KS 2016a) er KS opptatt av å synliggjøre medarbeidernes ansvar og beskriver at gode ledere oppnår resultater sammen med selvstendige, aktive og kompetente medarbeidere. I praksis betyr dette at tilrettelegging for indre motivasjonsfaktorer, vil ha betydning for medarbeiderens prestasjoner og trivsel. Etisk refleksjon som læringsverksted innebærer at ansatte deltar i utvikling av tjenesten. Slik utvikles et refleksjonsrom for vekst og utvikling for enkeltindivider, ved at kunnskap synliggjøres for andre, deles og tas i bruk. At ansatte lærer og samhandler med andre involverte parter om oppgaver, bidrar til at organisasjonen også kan fornye og forbedre seg.

### 5.1.2 Å regissere etisk refleksjon

Etikkveilederen har en sentral rolle i organiseringen og oppfølgingen av etikkaktivitetene når det gjelder system, struktur, tid og rom. Vel så viktig er å legge til rette for en dialog som kan skape refleksjon og ny læring. Deltakerne forteller at de i personalgruppa som var motivert, fikk gå på kurs for å bli etikkveileder. Etikkveilederne er med unntak av en, rekruttert internt. Etisk refleksjon som læringsverksted innebærer at en etikkveileder leder gruppa og sørger for å skape trygghet og framdrift i refleksjonsprosessen.

Eide og Aadland (2012) beskriver at for at etikkveilederen skal lede etisk refleksjon på en god måte, kreves kompetanse i etikk, kommunikasjon og gruppeledelse. Å lede gruppa handler om å stille åpne spørsmål, vise forståelse og anerkjennelse og utforske tanker og følelser.

Bang og Heap (1999:22-23) beskriver at noe som kjennetegner en god gruppe, er medlemmenes evne til å gi hverandre respons. Respons betyr at hver enkelt får en opplevelse av at eget innspill blir anerkjent, lyttet til, tatt alvorlig og møtt med interesse. I dette får veilederen en viktig rolle ved å sette ord på handlingene og holdningene, og selv fremstå som en god modell.

Tønnessen m.fl. (2016) og Gjerberg m.fl. (2014) sine studier konkluderer med at etikkveilederens kompetanse og trygghet i rollen har stor betydning for gjennomføring av etisk refleksjon. Deltakerne forteller om sine opplevelser og sin utvikling. Fra å lede prosessen, og følge modellen slavisk, til at de nå har en mer fleksibel og sirkulær styring av prosessen. Dette kan tyde på at etikkveilederne blir tryggere og utvikler sin rolle. For at etisk refleksjon skal føre til kvalitetsutvikling, er refleksjon og læring - både på individuelt og kollektivt nivå viktig for å skape en kultur for utvikling og nyskaping (Gjerberg m.fl. 2014). Rollen som etikkveileder knyttes i studien min til etisk refleksjon som læringsverksted og etisk bevissthet utvikles i samspillet og dialogen med de andre i gruppa (Eide og Aadland 2012). Karlsson (2006) beskriver veileder som tilrettelegger av læringsprosesser og som regissør for dialogen. Med dialogen menes å få snakke uten å bli avbrutt, å lytte til sin egen stemme og de andres stemme for å søke ny forståelse. Samtalen regisseres slik:

Fokuspersoen forteller sin historie uten å bli avbrutt, mens fokusgruppen lytter. For så å la fokuspersoen lytte til ekkoet av sin egen fortelling. Fokuspersoen lytter, mens fokusgruppen reflekterer over fortellingen de hørte. For så å la fokuspersoen reflektere over sin egen fortelling etter å ha lyttet til fokusgruppens refleksjoner. Ved å ta utgangspunkt i pausene, dialogen, assosiasjonene og opplevelsene som kom frem, vil nye alternativer og muligheter åpen seg og gi ny innsikt (Karlsson 2006). Indre og ytre dialog skjer ved å lytte til

seg selv, innta den andres perspektiver og søke å forstå den andre - samtidig som jeg forstår meg selv (Karlsson 2006:168-170).

Deltakerne i min studie beskriver også etikkveilederne som ressurspersoner, pådrivere og ildsjeler. «Nytt, nyttig og nyttiggjort» (KS 2015b) beskriver en modell med fem suksessfaktorer for innovasjon: Behov- løsning- pådriver- team- forankring. De fem fundamentene kan forstås som et gangestykke. For å lykkes med innovasjon må alle de fem fundamentene være på plass. Pådriveren er den som leder, engasjerer seg, tar tak i et problem, får med seg andre og prøver å finne en løsning. Når pådriver leder teamet på en god måte, gir det rom for kreative prosesser og problemløsning, som ikke blir utløst på individuell basis. Jeg ser også felles trekk mellom etikkveileder og pådriver, som kan føre til at etikkveileder er en regissør for innovasjon.

### **5.1.3 Hva innebærer etisk refleksjon for kulturen på arbeidsplassene**

Et krav fra ledelsen om obligatorisk deltakelse i etisk refleksjon medfører at alle blir kjent med tenkemåten og modellen for etisk refleksjon. Deltakerne i min studie beskriver sosiale prosesser og mener etikken gir dem et språk. Videre opplever de at det utvikles en felles forståelse av hvordan vi gjør det her hos oss, men også at etisk refleksjon og verdiene tas med til andre møter og situasjoner. Askeland og Aadland (2017:20) beskriver fortløpende språkskapende prosesser som danner felles erkjennelse og mening. Slik mener de verdibevisst ledelse kan bidra til fortolkning og skape en felles verdimesig plattform.

Hansen m. fl. (2016: 19) har forsket på effekter av tjenesteinnovasjon. De har funnet at deltakerne gjennom et felles språk og felles forståelse forteller at det er lettere å jobbe på tvers av nivåer og avdelinger, og 83 % uttrykker at prosjektet har medført økt samarbeid. Det synes som om følgeforskningen om effekter på tjenesteinnovasjon og min studie kan bekrefte hverandre når det gjelder betydningen av felles språk og felles forståelse.

Mine deltakere forteller at de har organisasjonsverdier, og de offisielle verdiene er kjent for medarbeiderne på alle nivåer. De forsøker å etterleve verdiene i praksis. Deltakerne ser på seg selv som ambassadører for kommunen. Kirkhaug (2013) beskriver hvordan bevissthet om verdier kan bidra som verktøy - blant annet når det gjelder å skape motivasjon, identitet, tilhørighet, selvstendighet, redusere sykefravær, håndtere stress, håndtere konflikter, skape bedre arbeidsmiljø, mestre endring og utvikling i organisasjonen. På en arbeidsplass er vi en del av en kultur som styres av verdier, normer og holdninger vi tar for gitt - og som styrer det

vi gjør, sier og tenker. Skjulte verdier eksisterer også som systemer for kommunikasjon og samhandling i organisasjoner, og de kommer til uttrykk gjennom organisasjonskulturen som beslutninger, belønning og seremonier (Bang 1990).

Deltakerne mine mener etisk refleksjon påvirker kulturen og arbeidsmiljøet ved at systematikken tas med til møter og viser seg å opplyse saker, avklare forventinger, finne løsninger og skape forståelse for vedtak og beslutninger. Aadland (2004) beskriver verdibevisst ledelse på en måte som nærmer seg organisasjonsutvikling og som bidrar til en bred kompetanse i arbeidsmiljøet. Kulturen, arbeidsmiljø og kvalitet i tjenesten påvirker hverandre positivt ved at et godt arbeidsmiljø forventes å ha betydning for hvordan medarbeiderne møter brukerne. Kvaliteter i fellesskapet kan skape sensitivitet, respekt og likeverd i medarbeidernes møte med bruker. Seim og Slettebø (2007) beskriver at medarbeidernes opplevelse av medvirkning på arbeidsplassen samsvarer med graden av brukermedvirkning.

I håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen m.fl. 2011:20) - beskrives at virksomheter som er gode på medarbeiderdrevet innovasjon har 9 kulturelle kjennetegn. Disse kjennetegnene er: trygghet, tillit, engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet. Deltakerne i min studie oppgir inntil fire organisasjonsverdier for verdier for praksis på sin arbeidsplass. Samlet har de 6 deltakerne i min studie oppgitt følgende verdier: Gjensidig respekt, respekt, troverdighet, åpenhet, likeverd, trivsel, brukerorientering, redelighet, engasjement, trygghet og dynamikk. Askeland og Aadland (2017:18) beskriver verdier for praksis som uttalte idealer for samhandling. I studien beskrives deltakerne verdier i praksis. Jeg vil spesielt nevne verdiene trygghet, tillit, autonomi, åpenhet, brukerorientering, engasjement, utvikling. Flere av disse er drøftet i kapittel 5.1 i oppgaven. Et viktig prinsipp for den som vil ta verdiarbeidet på alvor, er det komplekse samspillet mellom ord og handling, eller mellom intensjoner og resultat (Aadland og Askeland 2006). Min oppgave går ikke i dybden i verdiarbeidet, men deltakerne mener selv at de har utviklet bevissthet om verdier i praksis. Askeland og Aadland (2017) beskriver at leder bidrar - gjennom fokus på verdier og etisk refleksjon - til å sette etisk standard for organisasjonens og medlemmenes atferd.

Studien min beskriver også deltakernes opplevelse av et rom for nye løsninger. Deres beskrivelser av prosessene, arbeidsmiljø og kultur har fellestrekk med Ekvalls (1996) 10 dimensjoner om hva som er gunstig for kreativitet. Disse er: utfordringer, frihet, idestøtte,

tillit, livlighet, lekenhet, debatt, fravær av personlige konflikter, risikotoleranse og idetid. Sett i lys av Ekvalls (1996) dimensjoner for et kreativt arbeidsmiljø, kan det se ut som om kvaliteter i arbeidsmiljøet og kulturen deltakerne i min studie beskriver, kan legger til rette for kreativitet. Dette kan forklares ved at ansatte har fått utfordringer om utvikling av tjenester, frihet til beslutninger, tør å vise åpenhet og kommuniserer aktivt (tillit), takhøyde for ideer og synspunkter (debatt) og at samspillet preges av god kommunikasjon og saklighet.

Deltakerne forteller at handlingsrommet blir større og de mener etisk refleksjon er et verktøy og en arbeidsmåte som kan stimulere til refleksjon over valg, prioriteringer og beslutninger. Ofte foretar vi spontane valg i hverdagen. Kahneman (2011) omtaler dette som «fast action». Videre beskriver Kahneman andre valg som foretas med konsentrasjon og oppmerksomhet. Etisk refleksjon og sensmaking-perspektivet kan føre til at grunnlaget for beslutninger for endring og innovasjon bedres, fordi valg blir bevisstgjort og reflektert. (Askeland og Aadland 2017:19). Å anvende verdier i praksis betyr å fokusere på praksis-situasjoner og reflektere i ettertid i gruppe. Dette kan gi opphav til ønsker om forandring eller forbedring – eller innovasjon i ny praksis. Innovasjon i ny praksis forklarer Askeland og Aadland som praksis bevisstgjort gjennom utprøvende verdikarakteristikker (Askeland og Aadland 2017:18).

### **5.1.4 Hva innebærer etisk refleksjon for brukerne**

Deltakerne i min studie sier at etisk refleksjon fører til at brukernes behov kommer i sentrum. Det fortolkes til at brukernes grunnleggende menneskeverd kan ivaretas. Å se hele mennesket og vise respekt for brukeres ressurser, styrker og muligheter - knyttes til selvrealisering og livskvalitet (FN 1948). Modeller for etisk refleksjon krever å lytte til bruker, se andres perspektiv og i felleskap finne løsninger gjennom dialog. Denne utvidede oppmerksomheten mot bruker bidrar til en større forståelse for andres perspektiv (Børslett m.fl. 2011, Aadland og Eide 2012). I rapporten om følgeforskning på effekten av tjenesteinnovasjon (Hansen m.fl. (2016:16) beskrives å jobbe brukerorientert som en holdningsendring. Fra å være utrygg på å spørre brukeren, til å bli utrygg på ikke å spørre brukeren. Kunnskapsbasert praksis tar utgangspunkt i brukernes egne mål for eget liv, oppsummert kunnskap om tiltak som har god effekt og at tjenestene er koordinerte. Å møte brukerens behov på best mulig måte innebærer involvering fra ide til iverksetting og evaluering (Meld.St. 26 (2014-2015)). Etisk refleksjon kan føre til utvikling av kvaliteter i felleskapet som kan skape sensitivitet og dialog i møtet med bruker. Mine deltakere ønsker å gi bruker en opplevelse av å bli møtt med respekt og

tillit. Brukermedvirkning beskrives derfor som en relasjonell kompetanse. Denne relasjonen omtales som mulighetens rom både med hensyn til en god individuell tjeneste, og for innovasjon og forskning (Meld.St. 26 (2014-2015)). Etisk refleksjon kan også bidra til å regulere og sikre at omsorgsmakten ikke misbrukes (Eide og Aadland 2012:21).

Deltakerne forteller at de ser og lytter til brukerne. Dette kan fortolkes til at brukerne foretar valg og mottar hjelp på egne premisser. Eide og Aadland knytter etisk refleksjon til bruker - ved at problemeier og gruppas oppmerksomhet rettes mot brukernes behov (2012).

Kunnskapsbasert praksis (Helsebiblioteket (2012) bygger på at brukeren får en aktiv og likeverdig rolle, og man anerkjenner at bruker har likeverdig kunnskap. I følge Bang og Heap (1999) er metoden tuning-in en måte å leve seg inn i og skape forståelse for andres livssituasjon. I systemteoretisk forståelse tillegges konteksten betydning. Jensen (1994) definerer kontekst som: «(...) den sammenheng fenomenet opptrer i, og denne sammenheng består av menneskene, stedet der det foregår, og tiden det foregår» (Jensen 1994:35). Brukernes kunnskap skal inngå i grunnlaget for utviklingen av tjenestene, og kvaliteten på tjenestene skal vurderes fra brukerens perspektiv. Brukerne blir på denne måten den kommunale helse- og omsorgstjenestens viktigste endringsagenter (Meld.St. 26 (2014-2015)).

Deltakerne skaper et godt samspill med bruker. Dette fortolkes til at det stilles krav til sensitivitet og kompetanse hos profesjonsutøver for at brukernes medvirkning blir reell (Haukli, Møller og Vike (2011:115)). Sensitivitet må forstås som en bevegelse i rommet mellom inntrykk og bevisst forståelse. Det er fordi en forstår hva en hendelse betyr for en annen person at en berøres av den andres smerte. Her kan informasjon fra bruker, samtaler og refleksjon med kollegaer være et verktøy hvor skjønn og intuisjon løftes frem til diskusjon. Dette vil bety at vitenskapen gjennom refleksjon kan bidra til bedre praksis, men praksisen er ikke vitenskapelig. Det beskriver en nær forbindelse mellom verdier og tenkemåter i praksis (Nordtvedt og Grimen 2009:222-224). Min erfaring er at ansatte i hverdagen ofte opplever slike fornemmelser. Men også at ansatte ofte ikke får reflektert eller gjort noe med disse fornemmelsene i en travel hverdag. Gjennom språket og at vi etterspør verdier som står på spill, blir en mer bevisst sine faglige verdier. I etisk refleksjon kan de etiske dimensjonene undersøkes nærmere. Vråle, Borge og Nedberg (2017) beskriver at etisk bevisstgjøring kan hjelpe den enkelte profesjonsutøver til å få mot til å artikulere og tydeliggjøre viktige etiske omsorgsverdier i praksis. Streben etter «beste praksis» og pakkeforløpet for diagnosen, kan

svekke betydningen av brukermedvirkning og individuell tilpasning. Og tjenesteutøverens dilemma blir «skreddersøm» eller «konfeksjon» (Kinn m.fl. 2012).

Brukermedvirkning skapes gjennom prosesser og læring hos brukere og tjenesteytere over tid (Haukelien m.fl. 2011:11). Å skape gode medvirkningsprosesser krever at profesjonsutøver har relasjonelt mot og våger endring. Dette vil bety og ta i bruk brukernes ressurser på nye måter, med økt fokus på mestring som grunnlag for utvikling av tjenestene (Meld. St. 26 (2014-2015)). Brukerkunnskap er verdifullt i seg selv, og brukers opplevelse av medvirkning og helse blir vesentlige (Folkehelseinstituttet 2017). Men gir også medvirkningen en ekstra dimensjon fordi samarbeidet kan bidra til utvikling og innovasjon mellom bruker og tjenestenivå, systemnivå og overordnet nivå. Systematisk undersøkelse av brukerinvolvering og samskaping gir kommunene mulighet til å se utover eget faglige perspektiv og forstå brukernes faktiske behov. Med dette er bruker en kilde til kompetanse organisasjonen selv ikke besitter (NOU 2011:11).

Brukerne får en bedre hverdag når den enkeltes mulighet til selv å påvirke eget liv øker. Dette fortolkes til at brukernes egne ressurser og motivasjon styrkes. Brukerne besitter selvsagt en helt spesiell kunnskap om sin situasjon og behov. Deltakerne har brukt elementer fra modellen for etisk refleksjon for å involvere bruker i prosessen. Slik har etisk refleksjon forpliktende konsekvenser for profesjonsutøver i praksishverdagen. De benytter også verktøyet «Hva er viktig for deg?» (Folkehelseinstituttet 2017). Indre motivasjon kan forklare vekst og utvikling hos brukere, og helse kan fremmes ved en forståelse av selvbestemmelse, mestring, mening, tilhørighet og støtte. De praktiske konsekvensene for profesjonsutøvere vil være å legge til rette slik at autonomi, kompetanse, mestring og tilhørighet blir styrket hos den enkelte (Folkehelseinstituttet 2017). Ved å invitere til reell medvirkning kan bruker selv bestemme hva som er viktig og kanskje få en opplevelse av å ha valgmuligheter. Et slikt verdigrunnlag mener jeg danner basis for et godt samspill. Opplevelse av mestring og en følelse av selvbestemmelse kan skape engasjement og indre motivasjon (Jelstad, 2008). Å bli verdsatt, respektert, lyttet til og få støtte og tilbakemelding skaper tilhørighet, og er et fenomen som gjelder alle som opplever indre motivasjon (Folkehelseinstituttet 2017).

At brukerne selv påvirker eget liv fortolkes til at individuell tilpasning fører til at treffsikkerheten i tjenesten bedres. Mine funn samsvarer med funn fra følgeforskning på effekter av innføring av metodikken «Veikart for tjenesteinnovasjon» (Hansen m. fl.



2016:17). De beskriver at de spør brukere «Hva er viktig for deg?» og 80 % av respondentene opplever at bruk av tjenesteinnovasjon gir økt kvalitet på tjenesten. Forskning viser også positive effekter på helse relatert livskvalitet og mindre bruk av helsetjenester. Effekter av nærværetrening på helse og sykdom hos kroniske astmatikere, viste for eksempel økt livskvalitet til tross for at lungefunksjonstestene var uforandret (Folkehelseinstituttet 2017). Funnet av historien om juletreet er en god fortelling å ta med videre når det gjelder involvering av brukere som ikke selv kan målbare egne behov. Fortellinger fra praksis kan danne grunnlaget for mønstereksempler (Konsmo 1995). Erfaringen skiller seg ut fordi den gir innsikt i ekspertenes «mønstereksempler» som oppskrifter. Slik kan også andre gjenkjenne mønstre og la seg inspirere. Slike «mønsterhistorier» er også verdifulle fordi de avdekker kunnskap som vanskelig kan beskrives teoretisk fordi den fanger den ansattes situasjonsforståelse og intuisjon (Konsmo 1995:39-40).

Jeg finner at det er et engasjement for å involvere brukere, men i flere tilfeller vet deltakerne i min studie ikke hvordan brukerne opplever samarbeidet. Dette fortolkes til at praksis ikke alltid samsvarer med intensjonene i profesjonsutøvelsen. «Hva er viktig for deg?» (Folkehelseinstituttet 2017) er en metode som legger til rette for kunnskapsbasert praksis. Reell innflytelse setter krav til hvor langt tjenesteytere og system er villig til å strekke seg. Arnsteins (1969) stige kan gi et bilde på utfordringen ved å involvere brukere. De øverste tre trinnene; partnerskap, delegert makt og borgerstyring - beskriver graden av borgermakt. Informasjon, konsultasjon, rådgivning - beskrives som graden av skinninnflytelse og angir grader av symbolsk medvirkning. De to nederste trinnene i stigen beskrives som ikke deltakelse (oversatt i Seim og Slettebø 2007:217). Det betyr at praksisen deltakerne beskriver ikke alltid er i samsvar med reell brukermedvirkning

Det er forsket på effekter av innføring av metodikken «Veikart for tjenesteinnovasjon» (Hansen m.fl. 2016). Resultatene viser tydelig forskjeller mellom holdninger til brukerinvolvering og praktisk gjennomføring av involvering. 75 % melder at de mener at å involvere brukere er sentralt for å ta en beslutning. 54 % melder at de jobber systematisk med brukerinvolvering, og 38 % melder at de ikke involverer brukere systematisk.

Følgevirkingen beskriver manglende samsvar mellom holdning og handling (2016:16).

Deltakerne i min studie beskriver et manglende samsvar mellom holdning og handling på sine arbeidsplasser. Dette viser at endret holdning i seg selv ikke er nok. Slik jeg forstår det lykkes

de ikke alltid i samspillet med brukerne. Samtidig vurderer jeg at det trygge miljøet som de beskrives i min studie bidrar til at de prøver, selv om de ikke alltid får det til.

Deltakerne sier også at de i større grad må spørre brukerne om tilbakemeldinger. Å inkludere bruker opplever deltakerne som ønskelig og betydningsfullt, men praksis samsvarer ikke helt med intensjonene i profesjonsutøvelsen.

Prinsippet om brukerinvolvering er nedfelt i pasient- og brukerrettighetsloven § 1-1, målet er å styre praksis slik at dette etterlevs. Men også at kunnskapsbaserte metoder må tas i bruk (Helsebiblioteket (2012)). For og lykkes er bevissthet og en god praksis for involvering av brukere vesentlig. Min mening er at verdier og kultur for brukermedvirkning kan skapes gjennom etisk refleksjon og med dette kan involveringen fremstå som meningsfull.

## 5.2 Rom for nye løsninger skaper innovasjon

Etisk refleksjon som læringsverksted kan forstås som at det er spennende og nyttig å lytte til andre, dele ideer, kunnskaper og erfaringer. Deltakerne mener systematikken og modellene for etisk refleksjon i seg selv er en invitasjon til kreativitet. De har erfart at om etisk refleksjons fungerer som et læringsverksted, kan innovasjon skapes ved at de finner nye løsninger. Gjennom samarbeid og kreativitet kan de hente ideer til utfordringer i sitt daglige arbeid. Aadland og Eide mener det handler om at etikk stimulerer til kreativitet ved å oppdage og tenke nytt i vanskelige situasjoner (Eide og Aadland 2012:24). Å finne flere og bedre løsninger beskrives som en effekt av etisk refleksjon (Børslett m.fl. 2011).

I møter om etisk refleksjon utarbeides mål og tiltak ved å planlegge, utføre og evaluere ny atferd. Eide og Aadland (2012:106) beskriver dette som «vanlig formålsrasjonell endringslogikk». De omtaler også en endringslogikk basert på eksperimentering og utprøving med sikte på å utfordre hverdagens «selvfølgelige» handlemønstre og skape nye tankemønstre.

En annen forklaring på rom for nye løsninger ligger i potensialet i medarbeiderens deltakelse. Medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen m.fl. 2011) handler om å utvikle en kultur med systematisk bruk av ansattes erfaringer, kunnskap og kreativitet. Amundsen m.fl.(2011) beskriver samspillet mellom ledelsen og medarbeidernes handlinger, og hvordan kulturer og konkrete verktøy danner grunnlaget for nyskaping og kontinuerlig forbedring. Videre beskrives fem faser i innovasjonsprosessen. Disse er: ideer, prioritering, utvikling,

implementering og effekt/gevinst. De peker på at de bedriftene som lykkes best med medarbeiderdrevet innovasjon er de som gjennomfører omfattende og langvarige endringer av praksis. De fant at virksomheter som lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon har ni kulturelle kjennetegn. Disse er: tillit, åpenhet, samarbeidsorientering, engasjement, utviklingsorientering, autonomi, toleranse, trygghet og stolthet. Videre beskrives de at potensialet i medarbeiderens deltakelse fører til flere ideer og løsningsforslag.

Modellene for etisk refleksjon består av ulike trinn. Deltakerne forteller at metoden i seg selv legger til rette for ideutveksling før vurdering av handlingsalternativer. Å få frem gruppe-medlemmenes kreativitet, nysgjerrighet, tanker, viten, assosiasjoner, livserfaring perspektiver, synsvinkler og løsningsforslag - beskriver de som en idejakt. Slik utvikles idemyldring til å bli en verdi i seg selv, ved at det skapes en konsensus om hva det betyr å oppdage nye perspektiver. Og det skapes en forståelse for at ideene ikke skal vurderes eller kritiseres. Evnene til å velge løsninger og våge usikkerhet blir med dette avgjørende fordi det åpner for kreativitet. Ved å se utfordringene fra en ny vinkel kan nye løsninger oppleves «å ramle ned», eller som deltakerne forteller – «de renner ut». Ringholm, Aarsæther, Bogason og Ellingsen (2011) gir råd om å tilrettelegge for idefasen ved å lære av egne og andre erfaringer, og der i gjennom åpne for ideutveksling. Sentralt i innovasjonsarbeid står samarbeid. Dersom løsninger som utvikles skal ha verdi og tas i bruk, må involverte parter tas med i prosessen. Samarbeide skaper problemforståelse, flere ideer, fellesskap og eierskap til gjennomføring og implementering (Difi 2017).

Deltakerne opplever at det er nyttig å lytte til andres ideer. Refleksjonsmodellene utarbeidet av Eide og Aadland tar inn i seg reflekterende team som metode (Eide Aadland 2012:44). Reflekterende team er en systemisk metode som kan anvendes i grupper. Metoden aktiviserer hele gruppen som et arbeidsfellesskap. Problemeier sitter ofte med ryggen til og inntar en observerende rolle. Mens teamet setter seg slik at de danner en gruppe og assosierer og reflekterer sammen over hva de har hørt og sett (Bang og Heap 1999). Deltakerne deler kunnskap ved å invitere andre inn på sin arena eller ved å fortelle historier. Gotvassli (2008) mener at å utvikle ny kunnskap i en organisasjon skjer i flere trinn, hvorav det å dele taus kunnskap er det første, og det som kan sette prosessen i gang. Vider mener han at det å skape et arbeidsmiljø med kultur for samtaler, refleksjon og kunnskapsdeling, vil fremme innovasjon.

Deltakernes beskrivelser av etisk refleksjon og læring har likhetstrekk med innovasjonssirkelen BLT - Behov Løsning Test (KS 2015b) hvor prøving og feiling er en naturlig del. Metoden beskriver en runddans der du først ser på behovene til brukerne, ideer og løsning utvikles, og så testes løsningen med faktiske brukere. Så undersøker du behovene på nytt med bakgrunn i resultatene fra testen. Ofte gjentas denne prosessen flere ganger. Deltakerne beskriver at de tar med løsningsforslagene fra etisk refleksjon i dialog og samspill med brukerne. Brukere involveres og løsningsforslagene tilpasses, vurderes og testes ut, ofte flere ganger.

I innovasjon (2015b) identifiseres at det er behov for noe nytt, det utvikles noe som er nyttig, og den nye løsningen må iverksettes. Dette setter krav til måling. Et element ved innovasjonsledelse (NOU 2011:11:46) er fokuset på resultater. I Veikart for tjenesteinnovasjon (KS 2015c) beskrives tre gevinster for å sikre at nye løsninger faktisk møter brukernes behov. Disse tre er unngått kostnader, spart tid og økt kvalitet. I rapporten om Effekter av nasjonalt velferdsteknologiprogram (Hansen m. fl. 2016:15) beskrives gevinstrealisering. Ved å identifisere brukers behov og aktiv planlegge for gevinstrealisering, har bevisstheten om brukers behov, hva som skal oppnås og hvordan, endret seg. Deltakerne opplever gevinstrealisering som svært nyttig. Etter å ha deltatt i programmet svarer 49 % at de nå jobber med gevinstrealisering gjennom hele perioden. Videre fortalte 69 % at de ikke hadde jobbet med gevinstrealisering før deltakelse i innovasjonsprogrammet. Videre svarer 54 % av respondentene at de har involvert bruker i utprøving av løsninger. Og 2 av 3 respondenter mente at brukerinvolvering fremmer tjenesteinnovasjon. Brukernes erfaringer representerer en selvstendig og annerledes kunnskap. Og denne medvirkningen og kunnskapen kan stå i kontrast til den profesjonelle ekspertrollen. Brukermedvirkning som kunnskapsbasert praksis skal sikre helse og omsorgstjenester av god kvalitet ved at brukerens får en aktiv og likeverdig rolle. Brukerne besitter en helt unik erfaring og kunnskap som er verdifull i tjenesteutvikling (Helsebiblioteket 2012). Som prinsipp skal brukerne involveres i utforming av tjenestene. Dette kan da føre til individuell tjenestetilpasning, større treffsikkerhet i tjenesten og bedre kvalitet.

Deltakernes opplevelse av etisk refleksjon som et rom for nye løsninger ser ut til å ha felles trekk med Ekvalls 10 dimensjoner som er gunstig for kreativitet. Sett i lys av Ekvalls dimensjoner for et kreativt arbeidsmiljø kan det se ut som om kvaliteter i arbeidsmiljøet og kulturen legger til rette for innovasjon. Eksempler på sammenhenger er til at det er satt av tid

til utvikling av ideer, og at det er en prioritert fase i etisk refleksjon som læringsverksted. Men også at ideer lyttes til og tas vare på. Risikotoleranse (Ekvall 1996) forbindes med tap. Som ansatte i kommunen forvalter vi fellesskapets verdier og står til ansvar faglig og økonomisk. Holdninger til å prøve å feile blir en del av innovasjonsarbeidet. Dette fordrer at ansatte tåler usikkerhet i prosessene. En «nullfeilskultur» vil stå i kontrast til innovasjonskultur (Difi 2017). I rapporten om effekter av «Veikart for tjenesteinnovasjon» (Hansen m.fl. 2016) forteller 70 % at de har delt det de har lært og tipset andre om metodikken. Jeg er ikke kjent med i hvilken grad deltakerne i min studie har delt kunnskap. Men jeg vil tro at flere har lyst til å høre om deres erfaringer med etisk refleksjon og tjenesteutvikling. Etisk refleksjon kan være en arbeidsmåte som gir mer oppmerksomhet på innovasjon og nye løsninger. De har utviklet et arbeidsfellesskap hvor etikken har fått plass i behovsdrevet tjenesteutvikling. Og hvor tjeneste og kvalitet utvikles i samspill med brukerne.

### 5.3 Leder som kulturell aktør

Deltakerne beskriver lederes betydning ved at de gir ansatte utfordringer og tillit. Deltakerne verdsetter at de blir utfordret og stimuleres til å anvende egen kompetanse.

I praksis kan dette trolig bety at relasjoner, eller det såkalte mellomrommet, er i fokus for ledelse. Aadland beskriver det slik: «I mellomrommet er ingen ferdige handlingsoppskrifter tilgjengelege – ein er overlaten til sin egen kreativitet» (2004:116). Aadland mener at alle ledere er en mellomleder og i en mellomposisjon. Begrepet mellomleder forklarer Aadland med at leder alltid er i mellom hva gjelder overordnet og underordnet, men også skal forholde seg til en samfunnskontekst. Begrepet mellomposisjon tillegger Aadland og ustanselig være i en posisjon for å velge løsning. Evnene til å velge løsninger og våge usikkerhet blir med dette avgjørende av flere grunner. Det åpner også for kreativitet. Kunsten å oppholde seg i mellomrommet blir med dette å våge å være i kontakt med seg selv og reflektere over egen rolle i organisasjonene. Måten valgene håndteres på er avgjørende for resultatet. Er det manglede samsvar mellom ønskede verdier og praksis, settes lederens troverdighet på spill. Lederen kommuniserer forventninger og verdier gjennom egne handlinger, men det fordrer samsvar mellom disse. I rapporten om Følgeforskning på effekten av tjenesteinnovasjon (Hansen m.fl. 2016:18) beskrives effekter i kommunens innovasjonskultur. Til tross for at 77 % forteller om bedre forankring av prosjektet innad i kommunen, fortalte en leder om opplevelsen av at ledergruppa ikke hadde kunnskap om metoden. De savnet at lederne satte innovasjon på agendaen og uttrykte at dette var nyttig. Rapporten om effekten av

tjenesteinnovasjon (Hansen m.fl. 2016) viser med dette nytten av følgeforskning, evaluering og tilbakemelding. I Fremtidene primærhelsetjeneste (Meld.St. 26 (2014-2015) trekkes inkluderende og transformativ ledelse som bidrag til innovasjon i arbeidskultur og samarbeidsformer frem. Askeland og Aadland (2017:20) hevder at verdier i ledelse må behandles med stor aktsomhet og presisjon. En verdibevisst leder stimulerer til å fortolke organisasjonens formål. Lederens organisatoriske atferd forstås som en sosial handling, det vil si at den er intensjonell, relasjonell og meningsbærende. Dette har implikasjoner for å forstå hvordan ansatte motiveres til deltakelse. For at verdiene skal være troverdige, må de etterleves i handlinger, hvis ikke kan de slå motsatt ut (Lund-Jacobsen og Olsen 2006). Når verdiene gjenkjennes i handlinger, beskriver Kluckhohn (1951) at verdier har en kognitiv, emosjonell og motivasjonell dimensjon. Men er det manglende samsvar mellom verdier og praksis, reduseres motivasjonen og kommunens omdømme settes på spill.

Deltakerne beskriver leder som en kulturell aktør ved at lederen skaper oppslutning gjennom å skape mening og tilrettelegge for motivasjon. At alle deltar er en klar forventning i flere sammenhenger, spesielt når det gjelder kvalitet i tjenesten og i møtet med bruker. Men også når det gjelder kunnskapsutvikling på arbeidsplassen. Å skape en etisk bevissthet i praksis betyr å skape en kultur. Praktiske konsekvenser for ledelse vil være å gi tillit og legge til rette for handlingsrom, overføre ansvar og skape et støttende og anerkjennende miljø. Gjerberg m.fl. (2014) beskriver at for å lykkes med etisk refleksjon over tid må satsingen forankres i ledelsen, og behovet for etikk kompetanse og oppfølging av etikkveilederne prioriteres. Gotvassli (2008) mener kunnskapssynet og arbeidsfellesskapet er nøkkelen til innovasjon. Prosessene beskriver han muliggjøres ved å tilrettelegge for å dele og sette ord på taus kunnskap - og skape kultur for samtaler, refleksjons og kunnskapsdeling. Gotvassli (2008) sin studie og anbefalinger samsvarer i stor grad med funn i min studie om å legge til rette for refleksjon som læringsverksted. Eide, Landmark og Martinsen (2015) beskriver motivasjon som en kilde til bevegelse og knytter stimulering av indre motivasjon til etisk refleksjon og et motiverende arbeidsmiljø Videre knytter Eide m.fl. (2015:17) heving av den etiske standard til de tre faktorene som stimulerer indre motivasjon: Medvirkning ved å involvere og etterspørre ansattes mening. Tilknytning ved å prioritere tid og rom for etisk refleksjon. Og mestring ved å sørge for kyndig refleksjonsveiledning, slik at evnene til å håndtere vanskelige situasjoner i praksis øker.

Deltakerne mine beskriver lederes betydning for å skape oppslutning, trygghet og følge opp. Deltakerne opplever at lederne gjennom metoden etisk refleksjon retter oppmerksomheten mot hver enkelt medarbeider. Deltakerne beskriver lederne som et positivt forbilde, at de motiverer, gir utfordringer og tar hensyn til ansattes individuell egenart og utviklingsbehov. Deres beskrivelse av lederferdigheter samsvarer med beskrivelsen av transformasjonsledelse (Bass 1990). For et endringsorientert fokus beskriver Bass (1990) betydningen av å gi ansatte intellektuell stimulering og en følelse av stolthet og forpliktelse. Ved å utfordrer vennlig, motiveres ansatte til bruk av egen kompetanse og til å tenke nytt. For at intellektuell stimulering skal bli en del av kulturen må problemløsning, utvikling, ideer og kreativitet pleies, oppmuntres og verdsettes. Empiriske funn i AFFs lederundersøkelse (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø og Matthiesen (red) 2013:211) styrker antakelsen om at transformasjonsledelse synes å være en effektiv form for ledelse som påvirker innovasjon positivt. Tilpasning mellom nytt og gammelt kan være utfordrende. Og som ledere må en være trygg nok til å tåle egen, og andres usikkerhet.

## 6 Avslutning

For å undersøke etisk refleksjon og innovasjon har jeg benyttet kvalitativ metode og intervjuet seks deltakere fra tre kommuner. Teorier om læring, motivasjon, kreativitet og verdibevissthet er rammen for oppgaven. Relevant teori og empiri er benyttet for å belyse og drøfte funnene. I dette kapittel trekkes konklusjoner i lys av problemstillingen, og til slutt vil jeg oppsummerer og vurderes oppgavens sterke og svake sider og praktiske konsekvenser.

### 6.1 Konklusjon på problemstillingen

Problemstillingen for oppgaven er:

Kan etisk refleksjon bidra til innovasjon i helse og omsorgstjenesten?

Helhetsforståelsen samles i utsagnet: Etisk refleksjon skaper et rom for kreativitet, modige og bevisst valg. Begrepet beskriver en komplisert sammenheng mellom brukernes mål og tjenestenes rasjonelle, moralske og praktiske aspekt. I dette møte, eller mellomrommet, kan det skapes noe kreativt, nytt og originalt. Men det oppstår også situasjon hva angår valg. Etisk refleksjons kan føre til at grunnlaget for tjenesteutvikling og innovasjon bedres, fordi valg blir bevisstgjort og reflektert.

Studien beskriver at etisk refleksjons bidrar til innovasjon. Dette skjer ved at det skapes tid og rom for refleksjon, ideer og løsningsalternativer Ved å reflektere over egen praksis sammen med kollegaer, brukere, pårørende og samarbeidspartene, letes det systematisk etter nye og smartere måter å arbeide på. Med dette fokuset er deling av kunnskap og erfaringer nyttig for læring og forståelse. Beskrivelser av hva som skjer på mikronivå er viktig fordi det fører til økt kunnskap og anerkjennelse. Studien viser at prosesser i forhold til læring og innovasjon skjer ute i tjenestene, og drives av ansatte i helse- og omsorg. Utvikling og innovasjon skjer i relasjon mellom bruker og profesjonsutøver, kollegaer, samarbeidspartnere eller ledere. Det er i dette mellomrommet en er overlatt til sin egen kreativitet og tvil. Og med dette beskrives en holdning og evne til å se og gripe muligheten - og med denne - en opplevelse av å være i bevegelse i riktig retning.

Deltakerne beskriver at det utvikles et fellesskap og de opplever at kraften i etisk refleksjon ligger i gruppa. Dette skaper dynamikk og trygghet til å finne løsninger.



I tillegg skapes rom for kreativitet ved å legge til rette for ideutveksling. Deltakerne opplever etisk refleksjon som et verksted for kreativitet. Læring handler ikke bare om deling av kunnskap eller om og utføre oppdrag andre har utviklet. Læring handler vel så mye om å utvikle egen kunnskap, identitet, tjenester og praksis. Å involvere og se på ansatte som medspillere bidrar i større grad til at endringsprosesser lykkes. Jeg vurderer at etisk refleksjon med hell, også kan brukes på tvers av fagområder og forvaltningsnivåer og involvere nærmiljøet.

Innovasjon er å skape en bedre neste praksis. Det handler om å utvide handlingsrommet gjennom å identifisere utveiene, vise fram alternativer og finne nye spor og løsninger. Å lære av egne og andre erfaringer og åpen for ideutveksling er forutsetninger for å omsette ideer i praksis, men også å bruke erfaringer på nye måter eller i nye sammenhenger. Det handler om å gjøre en forskjell, om å bruke ressurser på nye måter og om å bruke andre ressurser enn vi gjør i dag. Et krav til løsningen er at den må være så god at folk vil ta den i bruk.

Innovasjon som form er eksperimenterende og resultatet er ikke kjent på forhånd. Spørsmål blir da hvor stor en innovasjon må være. Inkrementelle innovasjoner beskriver mindre, men signifikante endringer som har en verdi for brukerne og samfunnet. Slike små endringer skjer hele tiden. Etter mitt syn er innovasjon også videreutvikling av løsninger som skaper en forbedret praksis. Forskning viser at små endringer for enkeltbrukere kan utgjøre en forskjell for bruk av helsetjenester. Forskjellen blir enda større når funn og erfaringer samles og systematiseres. Lokal innovasjon i helse- og omsorg, handler også om forbedring, tilpasninger og utvikling av prosesser, produkter og tjenester. Betydningen for brukerne baserer seg i min studie på deltakernes historier om etisk refleksjon har medført endring for bruker. Mens tiltak, tjenester eller planer for enkeltbrukere, dokumenteres i brukerens journal.

Det er et lederansvar å legge til rette for innovasjonskultur. Ledere som fremmer læring, skaper utvikling, delegerer oppgaver, oppmuntrer til medvirkning og har fokus på resultater bidrar til innovasjon.

Konklusjonen er at etisk refleksjon bidrar til innovasjon i helse- og omsorgstjenesten. Dette skjer ved at arbeidsfellesskapet utvikler individuell tjenestetilpasning, som samtidig ivaretar

etisk standard og involverer brukerne. Etisk refleksjon skaper et rom for kreativitet, modige og bevisst valg. Slik gjør etisk refleksjon de ansatte mer innovative.

## 6.2 Oppsummering

Min undersøkelse beskriver at ansatte viser tillit og tar ansvar for utvikling, nyskaping og etisk standard på arbeidsplassen. Leder som kulturell aktør skaper rom for involvering, motivasjon, læring og støtte for brukere og ansatte. Etisk refleksjons styrker motivasjonen. Systematisk etisk refleksjon som ramme for innovasjon skaper et rom for modige og bevisste valg. Kritisk refleksjon kombinert med kunnskapsbasert praksis, jus og etikk setter ideene og løsningene i perspektiv. Med grunnlag i samspill med bruker og ivaretagelse av brukerens behov, er en bevissthet om begrunnelse for valg, prioriteringer og beslutninger viktig siden brukerne i helse og omsorgstjenesten er i en sårbar posisjon.

Etikkveileder regisserer etisk refleksjon. Ved å spille på gruppas samlede kunnskap og erfaringer kan kreativitet, ideer og nye løsninger utløses. Og gruppa blir en ressurs ved å etablere trygghet og bruk av reflekterende prosesser. Deltakerne forteller at modellen i seg selv inviterer til ideer og kreativitet og at ingen ideer er for dumme. Det er en struktur rundt oppsamling av ideer, alle ideer skrives inn i skjemaet. Ideer og kreativitet, er verdifulle i seg selv, og må tas godt imot og tas godt vare på. Å legge frem saker og ideer handler vel så mye om trygghet, tillit og relasjoner, som saken i seg selv.

Videre legges det til rette for prøving, feiling og et kreativt miljø.

Etisk refleksjons skaper en kultur for innovasjon og det tilrettelegges for taus kunnskap, refleksjons og en arena for samarbeid, læring, kvalitetsutvikling og deling av kunnskap.

## 6.3 Studiens styrker og svakheter og praktiske konsekvenser

Studiens styrker og svakheter.

Studien baserer seg på kvalitativ metode og et strategisk utvalg. De som er intervjuet er valgt ut i forhold til å undersøke «best case» i utvalgte kommuner. Seks deltakere ansatt i tre ulike kommuner er intervjuet. Datamaterialet som helhet gir etter min vurdering et variert bilde av deltakernes forståelse og erfaring med etisk refleksjon på sin arbeidsplass og i sin kommune. For å undersøke om etisk refleksjon innebærer innovasjon, mener jeg strategisk utvalg er en styrke ved studien.

Innovasjon beskrives som nytt, nyttig og nyttiggjort. I praksis vil dette bety at løsningen har en verdi for bruker. Det er et mål om at brukerne skal delta i forskning, hva brukeren opplever og mener er interessant og nyttig. Mine funn baserer seg på personalets og ledernes erfaringer om etisk refleksjon har betydning for brukerne. Hvis jeg hadde intervjuet en eller flere brukere, ville det styrket studien.

Et spørsmål som melder seg er om resultat vil gjelde for flere enn de tre kommunene som er undersøkt. Funn fra en særegen kontekst kan representere et gjennombrudd av forståelse. Om andre kan kjenne seg igjen i deltakernes beskrivelser og mine fortolkninger, øker det studiens gyldighet. Kanskje kan forståelsen og beskrivelsene av etisk refleksjon og innovasjon skape gjenklang og føre til at andre kan bruke min innsikt til noe nyttig eller viktig. Utover dette vurderer jeg at studien har gyldighet for de tre kommunene.

Praktiske konsekvenser.

Både kultur, verdier, arbeidsmiljø - og kunnskaper og erfaringer hos den enkelte profesjonsutøver, har betydning for å skape kunnskapsbasert praksis og tjenester av god kvalitet. Etisk refleksjon er i prinsippet fag og profesjonsoverskridende, det betyr at det er en modell som har betydning også for brukerne og samarbeidspartnere. Dilemmaer eller etiske problemer hentes fra arbeidsfeltet og egen praksis. Slik kan etisk refleksjons bidra til samhandling på tvers.

Et kvalitetstrekk er at etisk refleksjon legger til rette for å involvere brukerne. Å spørre «Hva er viktig for deg?» forandrer hvordan brukerne og ansatte ser på hverandre, og skaper en dypere mening både for brukerne og ansatte. De ansatte i de tre kommunene involverer brukere og spør «Hva er viktig for deg?». Ved å skape trygghet strekke de seg, selv om de ikke alltid lykkes i samspeillet. Å involvere brukere i større grad i etisk refleksjon kan også være et satsingsområde. I den forbindelse er det viktig å gjøre grundige refleksjoner om hvordan involvering av brukere kan skje på en etisk god måte. Gjennom etisk refleksjon deltar ansatte i utvikling av tjenestene. Totalt 243 kommuner har gjennomført etisk refleksjon per 2015. Det betyr at det ligger en etablert praksis og kompetanse i kommunene som kan bidra til innovasjon.

Fremtidig forskning.

Denne studien tyder på at etisk refleksjon kan ha betydning for innovasjon i helse og omsorgstjenesten i kommuner. Verdi for bruker og implementeringen av nye løsninger er i liten grad berørt i denne studien, og er interessant og undersøke nærmere.

Datamaterialet kan suppleres med nye undersøkelser for å fremheve mønstre og sammenhenger, men også videre undersøkelser av omfang og hvor ofte fenomenet forekommer er interessant.

I dette siste kapitlet har jeg konkludert i forhold til oppgavens problemstilling. Til slutt har jeg oppsummert og vurdert oppgavens sterke og svake sider og praktiske konsekvenser.

## Litteraturliste

- Amundsen, Gressgård, Hansen og Aasen (2011). «Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus.» *Søkelys på arbeidslivet* 28 (3): 212-231.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf?id=2291738](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738) (hentet 26.04.17)
- Andreassen, K.S. og Wadel, C. (1998) *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord. Seek A/S (6.opplag)
- Askeland, H (2014) Verdibevist ledelse – historiske linjer og hovedperspektiver. Power Point 08.09.14. Oslo: VID vitenskapelige høyskole, Diakonhjemmet Oslo.
- Askeland, H. og Aadland, E. (2017). *Hva er verdier og hva tjener de til*. Redigert av Askeland og Aadland. Upublisert Oslo: VID vitenskapelige høyskole, Diakonhjemmet Oslo. Gjengitt med tillatelse fra Harald Askeland.
- Bang, H. (1990). *Organisasjonskultur* Oslo, TANO
- Bang, S. og Heap, K.(1999). *Skjulte ressurser. Om veiledning i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Busch, T., Johansen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2013). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget (3.opplag)
- Børslett, E.J.A., Heilmann, G., Lillemoen, L. og Pedersen, R. P. (2011). *La etikken blomstre i praksis: Suveren Kommunikasjon AS*.
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum
- De nasjonale forskningsetiske komiteene, Forskningsetiske retningslinjer:  
Etikk: <http://www.etikkom.no> (hentet 29.04.17)
- Difi (2017). <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon/viktige-elementer-i-innovasjonsarbeidet> (hentet 26.04.17)
- Eide, T. og Aadland, E. (2012). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. 2. utgave, 1. opplag 2012 utg. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Eide, S.B. og Skorstad, B. (2013). *Etikk - til refleksjons og handling i sosialt arbeid*. 3. utgave, 1. opplag 2013 Oslo: Gyldendal
- Eide, T., Landmark, B. og Martinsen, T. (2015). *Refleksjonshåndboka – for etisk lederskap i helse- og omsorgstjenestene*.

<http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/helse-og-velferd/samarbeid-om-etisk-kompetanseheving/refleksjonshandboka-for-etisk-lederskap..pdf> (hentet 24.04.17)

Ekvall, G. og Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7.17-26

Ekvall, G. (1996). *Organizational climate for creativity and innovation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

FN. (1948). Verdenserklæringen om menneskerettighetene.

Folkehelseinstituttet (2015) <https://fhi.no/kk/forbedringsarbeid/pasientforlop/pasientforlop-hva-er-viktig-for-deg-verktoy-for-kartlegging-og-maling/> (Publisert 30.01.15) (hentet 21.04.17)

Folkehelseinstituttet (2017). de Vibe, Michael <https://vimeo.com/209351166>  
*Kunnskapsgrunnlaget for å spørre hva er viktig for deg* - Michael de Vibe (publisert 21.03.17).(Hentet 21.04.17)

Gjerberg, E., Lillemoen, L., Dreyer, A., Pedersen, R. og Førde, R. (2014). Etisk kompetanseheving i norske kommuner – hva er gjort, og hva har vært levedyktig over tid? *Etikk i praksis. Nordic Journal of Applied Ethics* (2014), 8 (2), s. 31–49  
<http://dx.doi.org/10.5324/eip.v8i2.1855> (hentet 30.04.17)

Gotvassli, K-Å (2008). *Community Knowledge - a Catalyst for Innovation*. I *The Journal of Regional Analyses and Policy*, Volum 38, Number 2 (145-158). The University of Wisconsin,

GRUK (2008). *..og bedre skal det bli, ved å involvere brukerne og gi dem innflytelse*. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, Seksjon for kvalitetsutvikling.  
<http://www.kunnskapssenteret.no/publikasjoner/og-betere-skal-det-bli-ved-a-involvere-brukerne-og-gi-dem-innflytelse--183354> (Publisert 28. des. 2008) (Henter 26.04.17)

Hansen, L., Almqvist, F., og Misvær, K. (2016). Veikart for tjenesteinnovasjon: Følgforskning på effekten av tjenesteinnovasjon for Nasjonalt velferdsteknologi-program. Oslo: Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.  
[https://ehelse.no/Documents/Velferdsteknologi/Rapport\\_veikart\\_f%C3%B8lgforskning\\_AHO.pdf](https://ehelse.no/Documents/Velferdsteknologi/Rapport_veikart_f%C3%B8lgforskning_AHO.pdf) (hentet 24.04.17)

Haukli, H., Møller, G. og Vike, H. (2011). Brukermedvirkning i helse- og omsorgssektoren. TF-rapport I Bind nr 284

Helsebiblioteket (2012). Forsiden <http://kunnskapsbasertpraksis.no/kunnskapsbasert-praksis/> (hentet 23.04.17)

Hjertø, K. B. (2012). *Teamløse*.  
I: Martinsen, Ø. L. (red) *Perspektiver på ledelse*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Akademiske

Jelstad, B. (2007). *Beyond money : intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.

- Jelstad, B. (2008). *Hva påvirker indre motivasjon på arbeidsplassen?* Tidsskrift for Fag og tro, nr 1, 2008, s. 1-4
- Jensen, P. (1994). Ansikt til ansikt. System- og familieperspektivet som grunnlag for klinisk sykepleie. Ad Notam Gyldendal, Oslo
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.2. opplag). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*: Macmillan.
- Karlsson, B. (2006). Dialektisk relasjonsteori som grunnlag for faglig veiledning. I: Teslo, A.-L. (red) . *Mangfold i faglig veiledning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kinn L.G., Ekeland T.-J. og Byrkjeflot, H. (2012). Psykisk helsearbeid: konfeksjon eller skreddersøm? Tidsskrift for velferdsforskning 2012;15:23–6.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo Universitetsforlaget
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T. and Shils, E., Eds., *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 388-433.
- Konsmo, Trulte (1995). *en hatt med slør. En hatt med slør- : om omsorgens forhold til sykepleie : en presentasjon av Benner og Wrubels teori*. Oslo: TANO.
- KS (2014) Etikk, kvalitet og innovasjon - konferanse den 30.april 2014. Kommunenes sentralforbund.  
[http://www.ks.no/contentassets/07615d26391e4a1a96170e1b05da45cd/livwensaas\\_asker.pdf](http://www.ks.no/contentassets/07615d26391e4a1a96170e1b05da45cd/livwensaas_asker.pdf)  
<http://www.ks.no/fagomrader/helse-og-velferd/etisk-kompetanseheving/konferanser-og-presentasjoner/etikk-kvalitet-og-innovasjon---konferanse-den-30.april-2014/> (hentet 27.04.17)
- KS, (2015b). *N3 - nytt, nyttig og nyttiggjort*. Kommunenes sentralforbund  
<http://ks-innovation-tool.herokuapp.com/> (hentet 24.04.17)  
<http://www.sintef.no/prosjekter/n3-kommunenes-innovasjonsverktoy/>
- KS (2015c). *Veikart for tjenesteinnovasjon*. Kommunenes sentralforbund  
<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/velferdsteknologi/endelig-kan-vi-lansere-det-nye-veikartet-for-velferdsteknologi/> (Publisert 07.09.2015) (hentet 24.04.17)
- KS (2016a). *Guide til god ledelse*. Kommunenes sentralforbund  
<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/ledelse/guide-til-god-ledelse1/> (publisert 17.07.2016 (hentet 25.04.17)
- KS, (2016b). *Prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving*. Kommunenes sentralforbund.  
<http://www.ks.no/fagomrader/helse-og-velferd/etisk-kompetanseheving/verktoy-metoder-og-fagmateriell/> (publisert 15.12.16) (hentet 25.04.17)
- KS, (2017). *Innovasjon*. Kommunenes sentralforbund  
<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/> (publisert 19.04.17) (hentet 25.04.17)

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, evidensbasert HRM*. Bergen Fagbokforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen Fagbokforlaget (3. utg)

Lillemoen, L. og Pedersen, R. (2015). Ethics reflection groups in community health services: an evaluation study. *BMC Medical Ethics*  
DOI: 10.1186/s12910-015-0017-9

Lund-Jacobsen, D. og Olsen, T. (2006). Værdier. Snuble- eller ledetråde? *Erhvervspsykologi*, 4 (2), s. 50-68.

Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget. (3 utg).

Martinsen, K. (2003). *Omsorg, sykepleie og medisin. Historisk-filosofiske essays*. 2. utg. Universitetsforlaget AS, Oslo.

Martinsen, Ø. L. (2012). *Perspektiver på ledelse*. Oslo Gyldendal Akademiske ( 3. utg.)

Martinsen, T. (2014). *Ledererfaring med innføring og bruk av etisk refleksjons som arbeidsmetode*. Diakonhjemmet høgskole: Diakonhjemmet høgskole.

Meld. St. 29 (2012-2013). *Morgendagens omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet.

Meld. St. 26 (2014-2015). *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*. Helse- og omsorgsdepartementet.

Middelfart, T.N. og Bang, H. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo Gyldendal Akademiske.

Myrseth, L.H: (2010). *Etisk refleksjons forebygger tvang og krenkelses*. Demens og alderspsykiatri, 2010, nr. 4 s. 20-22.

Nilsen, H. R., Antonsen, Y. , Normann, A.K., Kirkeng, R. og Tønnessen. S. (2015). *Evaluering av det nasjonale prosjektet «samarbeid om etisk kompetanseheving»*. Styring, ledelse og gjennomføring. Norut Rapport 12/2015

Nordtvedt P, Grimen H. (2004). *Sensibilitet og refleksjon*. Gyldendal Akademisk, Oslo. (1. utg, 3. opplag 2009)

Norut (2015) *Historier om etisk refleksjon. Bedre helse- og omsorgstjenester i kommunene*, Norut og Kommunenes sentralforbund.  
[http://norut.no/sites/default/files/gode\\_historier\\_om\\_etiskkompetanse.pdf](http://norut.no/sites/default/files/gode_historier_om_etiskkompetanse.pdf)  
(vedlegg til Nilsen m.fl. (2015). (Hentet 30.04.17)

NOU 2011:11 *Innovasjon i omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet.



- NSD (2017). <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/> (hentet 01.11.16)
- Omsorg 2020 (2015). Helse og omsorgsdepartementet
- Ordboka. <http://ordbok.uib.no/> (lastet 30.04.17)
- Pasient- og brukerrettighetsloven. Lov av 2.juli 1999 nr 63 om pasient- og brukerrettigheter
- Personopplysningsloven - Lov av 14.april 2000 nr 31 om behandling av personopplysninger
- Polanyi, M. (1966). *Den tause dimensjon. En introduksjon til taus kunnskap*. Spartacus Forlag
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. og Ellingsen, M.B. (2011): Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse. NORUT Rapport nr. 2/2011. Tromsø: Northern Research Institute.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. og Matthiesen, S.B. (red) (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* Bergen: Fagbokforlaget
- Seim, S og Slettebø, T (2007). Brukermedvirkning i barnevernet. Oslo, Universitetsforlaget
- St. Meld. 25 (2005-2006). *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- St.meld. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings- og handelsdepartementet*.
- Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget (4 utg).
- Tveiten, S. (2015). *Veiledning – mer enn ord...*Bergen. Fagbokforlaget (4. utg)
- Tønnessen, S., Lillemoen, L. og Gjerberg, E. (2016). Refleksjonsgrupper i etikk: Pusterom eller læringsarena? *Etikk i praksis. Nordic Journal of Applied Ethics* (2016), 10 (1), 75–90  
[https://www.ntnu.no/ojs/index.php/etikk\\_i\\_praksis/article/viewFile/1844/1960](https://www.ntnu.no/ojs/index.php/etikk_i_praksis/article/viewFile/1844/1960)  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5324/eip.v10i1.1844>.
- UiO (2017). Universitetet i Oslo, <http://www.med.uio.no/helsam/tjenester/kunnskap/etikk-helsetjenesten/index.html> (hentet 30.04.17)
- Vråle, Gry Bruland (2015). *Veiledning når det røyner på...* Oslo: Gyldendal Akademiske
- Vråle, G.B., Borge, L og Nedberg, K. (2017). *Etisk refleksjon og bevisstgjøring i veiledning*  
<https://sykepleien.no/forskning/2017/04/etisk-refleksjon-i-veiledning>  
(publisert 25.04.17) (hentet 26.04.17)
- Weick, Karl E 1995. *Sensemaking in organizations*: Sage.
- Weick, K. E.: 2001, *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing, Oxford.

Aadland, E (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo. Samlaget.

Aadland, E og Askeland, H (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjons.

Aadland, E. (2010). Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics*, 97, s. 461-472.

Aadland, E. (2011). *Og eg ser på deg. Vitenskapsteori i helse og sosialfag*. Oslo Universitetsforlaget (3. utg)

# Vedlegg

Intervjuguide til profesjonsutøvere

## vedlegg 1

Foreløpig Problemstilling er:

På hvilken måte bidrar etisk refleksjon til at helse og omsorgstjenesten i kommunen finner nye og bedre løsninger som har en verdi for bruker?

Introduksjon

Informasjon om prosjektet og oppgaven

Anonymitet og retten til å trekke seg når som helst

Lydopptak og transkripsjon

Undertegne skjemaet for deltakelse

I intervjuet vil jeg ha fokus på følgende temaer:

- 1 Rammen om systematisk etisk refleksjon
- 2 En historie om etisk refleksjons som har hatt betydning for bruker
- 3 På hvilken måte deltok (involveres) bruker/pårørende
- 4 Hvilken betydning har medarbeidere -og ditt personlige engasjement for tjenesteutvikling/endringsprosesser  
Hvilken betydning har leder og hans/hennes personlig engasjement for tjenesteutvikling/endringsprosesser

Jeg vil spørre om en historie om forbedret praksis.

Det kan være lurt å tenke gjennom en god historie som har betydning for bruker (anonymisert) på forhånd.

Foreløpig Problemstilling er:

På hvilken måte bidrar etisk refleksjon til at helse og omsorgstjenesten i kommunen finner nye og bedre løsninger som har en verdi for bruker?

Introduksjon

Informasjon om prosjektet og oppgaven

Anonymitet og retten til å trekke seg når som helst

Lydopptak og transkripsjon

Undertegne skjemaet for deltakelse

I intervjuet vil jeg ha fokus på følgende temaer:

- 1 Rammen om systematisk etisk refleksjon
- 2 En historie om etisk refleksjon som har hatt betydning for bruker
- 3 På hvilken måte deltok (involveres) bruker/pårørende
- 4 Hvilken betydning har ledelse - og ditt personlige engasjement for tjenesteutvikling/endringsprosesser  
Hvilken betydning har medarbeiderne og deres engasjement for tjenesteutvikling/endringsprosesser

Jeg vil spørre om en historie om forbedret praksis.

Det kan være lurt å tenke gjennom en god historie som har betydning for bruker (anonymisert) på forhånd.

Til deltakende kommune

## vedlegg 3

Drøbak 08.11.16

### **Tillatelse til å gjennomføre intervju i kommunen.**

Jeg studerer verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole, Diakonhjemmet Oslo. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan etisk refleksjon kan bidra til tjenesteutvikling.

Det planlegges et kvalitativt intervju med hensikt å beskrive ansattes erfaringer med etisk refleksjon som verktøy for tjenesteutvikling med betydning for brukere av tjenesten. I den forbindelse ønsker jeg å intervju ansatte og ledere i helse og omsorgstjenesten i kommuner som praktiserer systematisk etisk refleksjon.

Jeg ber om tillatelse til å intervju medarbeidere i Deres kommune til min masteroppgave. Det vil være frivillig og delta i intervju og deltakerne kan når som helst trekke seg fra undersøkelsen. Informasjon om navn, arbeidssted, alder, kjønn, rolle etc innhentes ikke.

Alle opplysningene som samles inn behandles anonymt. Intervjuet tas opp på diktafon. Lyddopptaket oppbevares på et sikkert sted og skal bare høres av meg. Jeg vil selv transkribere materialet. Prosjektet planlegges avsluttet når masteroppgaven godkjennes medio 2017. Da vil bånd og transkripsjoner slettes.

Jeg ber om at du tar kontakt dersom du har spørsmål til intervjuet eller til oppgaven. Min veileder for masteroppgaven er Gry Bruland Vråle ved VID vitenskapelige høgskole.

På forhånd takk for din interesse.

Mvh

Sidsel Rokke  
Mobil: 99571166  
[Sid-ro@online.no](mailto:Sid-ro@online.no)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg godkjenner med dette at ansatte kan delta i intervju som omhandler hvordan etisk refleksjon kan bidra til tjenesteutvikling.

Sted/dato:..... Signatur:.....

Til deltakere

## Vedlegg 4

Drøbak 08.11.16

### **Invitasjon til å delta i undersøkelse i forbindelse med masteroppgave.**

Jeg studerer verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole, Diakonhjemmet Oslo. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke om etisk refleksjons medfører endret praksis i forhold til brukere av tjenesten. Datainnsamlingen foretas gjennom intervju.

Foreløpig Problemstilling er:

På hvilken måte bidrar etisk refleksjon til at helse og omsorgstjenesten i kommunen finner nye og bedre løsninger som har en verdi for bruker?

I den forbindelse ønsker jeg å intervju ansatte og en leder i helse og omsorgstjenesten i kommunen. Du blir spurt om å være med på et intervju fordi du har arbeidet med systematisk etisk refleksjon.

Masteroppgaven er et forskningsprosjekt og det følger forskningsetiske retningslinjer for et slikt arbeid. Forskingen skal foregå på måter som er etisk forsvarlig og skal beskytte deltakerne. I praksis betyr dette at deltakelse i undersøkelsen er frivillig og at du når som helst kan trekke deg fra prosjektet uten å oppgi noen grunn. Informasjon om navn, arbeidssted, alder, kjønn, rolle etc innhentes ikke.

Alle opplysningene som samles inn behandles anonymt. Intervjuet tas opp på diktafon. Lydopptaket oppbevares på et sikkert sted og skal bare høres av meg. Jeg vil selv transkribere materialet Prosjektet planlegges avsluttet når masteroppgaven godkjennes medio 2017. Da vil lydopptak og transkripsjoner slettes.

Intervjuguiden følger vedlagt.

Min veileder for masteroppgaven er Gry Bruland Vråle ved VID vitenskapelige høgskole. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med undertegnede.

Mvh

Sidsel Rokke  
mobil: 99571166  
[sid-ro@online.no](mailto:sid-ro@online.no)

**Invitasjon til å delta i undersøkelse i forbindelse med masteroppgave.**

Jeg studerer verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole, Diakonhjemmet Oslo. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke om etisk refleksjons medfører endret praksis i forhold til brukere av tjenesten.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med  
Sidsel Rokke, mobil: 99571166 / [sid-ro@online.no](mailto:sid-ro@online.no)

Jeg har mottatt og lest informasjon om studien, og er villig til å delta.

Sted/dato:..... Signatur:.....

Prosjektdeltaker

Eksempel systematisk tekstkondensering:

rom for nye løsninger skaper innovasjon

## Vedlegg 5

Meningsbærende enheter om ideer og kreativitet sortering i koder, kondensering og sitat

Meningsbærende enheter om ideer og kreativitet		
<p>En av de få arenaene som en faktisk får satt seg ned og diskutert sammen. Da blir man jo enig om dette her, men så er det jo ikke sikkert det er riktig for brukeren da. For det har man jo opplevd, at man tenker og tror, at det å involvere bruker det er jo en suksess, ikke sant. Og da må vi ta det tilbake og det – og involvere bruker. Ideene er nok - er nok flere, ja. Vi var ikke på idejakt da. Ingenting er for dumt og sa setter vi det inn i skjemaet her.</p> <p>Det som er utfordringen med kreativitet. Det går ikke i en styrt retning, det går litt hit og dit. Det er da man kommer videre.</p> <p>Vi har printet ut små skilt med huskereglene. Ingen ideer skal kritiseres. Lov å tenke utenfor boksen.</p> <p>Vi diskuterer mye med ansatte at ingen innspill er for dumme</p>		
Sorteres i koder		
<p>En av de få arenaene som en faktisk får satt seg ned og diskutert sammen.</p> <p>Det tror jeg bare, altså- jeg tenker det skjema og spørsmålene der maner til kreativitet. det maner til at, at du må – altså hvordan kan man gjøre det på en annen måte da. Hvis man føler at de tiltakene men har valgt, de butter. Men, hvordan, hvordan løfte det opp og se - se på - på det annerledes.</p>	<p>ideene er nok - er nok flere, ja. Vi var ikke på idejakt da. Ingenting er for dumt og sa setter vi det inn i skjemaet her.</p> <p>Det som er utfordringen med kreativitet. Det går ikke i en styrt retning, det går litt hit og dit. Det er da man kommer videre.</p>	<p>Vi har printet ut små skilt med huskereglene. Ingen ideer skal kritiseres. Lov å tenke utenfor boksen.</p> <p>Vi diskuterer mye med ansatte at ingen innspill er for dumme</p> <p>Bruker logg på teamet, hver enkelt har også en loggbok,. Her skriver vi ned utfordring fra hverdagen og historier.</p>
Etisk refleksjon kreativt rom	Ideer og kreativitet	Andre Verktøy og metoder
kondensering		
ER i seg selv er en invitasjon til refleksjon og idedugnad og skjemaet/spørsmålene i seg selv maner til kreativitet.	En huskeregel er at alle ideer skal tas vare på og vi skriver dem inn i skjemaet. Slik legger vi til rette for ideutvekslingen før vi kommer på handlingsalternativene.	Huskeregler, logg, skilt og historiebok, behovsprøvede møter, refleksjonsfora
gullsitatsitat		
Etisk refleksjons i seg selv er en invitasjon til idedugnad.	Vi var ikke på idejakt da.	Ideer og kreativitet er verdifullt.





### Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

IDu har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personetydelige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse e.l.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjentjennefige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

INSD Personvern