



***Etisk kompetanse og bevissthet - et instrument på vei mot
lærende organisasjon***

Empirisk undersøkelse av lederens etiske kompetanse og bevissthet i helse-
og omsorgstjeneste

Eldin Hasanagic

VID vitenskapelige høyskole

Campus Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse MAVERD-599

Veileder: Benedicte Kivle

Antall ord: 26 344

03.05.21.

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er lederes etiske kompetanse og bevissthet.

Studiens formål er å belyse betydningen av lederens etiske kompetanse og bevissthet, samt etisk refleksjon i helse- og omsorgstjenesten i en stor kommune i Norge. Oppgaven har til hensikt å belyse aktuelt tema på en måte tidligere forskning ikke har gjort.

Problemstilling: Hvordan kan lederens etiske kompetanse, bevissthet og implementering av etisk refleksjon ha betydning i helse- og omsorgstjenesten?

Studien tar utgangspunkt i teori om etikk og etisk kompetanse, organisasjonsetikk, organisasjonskultur, etisk sensitivitet, etikkbevisst lederskap og lærende organisasjoner, samt tilgjengelig nasjonal og internasjonal forskning på området.

Data til oppgaven er samlet inn ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Datamaterialet er analysert med en hermeneutisk, deduktiv og iterativ tilnærming.

Studien viser at etisk kompetanse og bevissthet hos ledere kommer til uttrykk ved forskjellige nivåer av lederskap; det underliggende og underbeviste, det bevisste (handlinger, verdier og menneskesyn), samt det konkrete og substansielle lederskapet. Betydelige virkninger på utvikling av en forbedringskultur og lærende organisasjoner er hovedfunnet i undersøkelsen. Utviklende kultur har betydninger for pasientsikkerhet og muligens tid og nærvær hos medarbeidere.

Resultatene er diskutert og mulig betydning for fremtiden er presentert, i tillegg til studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

Abstract

The topic of this master thesis is managers ethical competence and awareness.

The purpose of the study is to shed light on the importance of the managers ethical competence and awareness, as well as ethical reflection in health and care services in a large municipality in Norway. It is an attempt to fill the empty knowledge space that has not been illuminated by previous research.

The research question is: How can the manager's ethical competence, awareness and implementation of ethical reflection have an impact in health and care services?

The study is based on the theory of ethics and ethical competence, organizational ethics, organizational culture, ethical sensitivity, ethics-conscious leadership and learning organizations, as well as available national and international research in the field.

Data for the thesis is collected using semi-structured interviews. The data have been analysed with a hermeneutic, deductive and iterative approach.

The study shows that ethical competence and awareness of managers are expressed at different levels of leadership; the underlying and subconscious, the conscious (actions, values and human views), as well as the concrete and substantive leadership. Significant effects on the development of a culture of improvement and learning organisations are the main finding of the survey. Developing culture has implications for patient safety and possibly the time and presence of employees.

The results have been discussed and possible significance for the future has been presented, in addition to the study's limitations and suggestions for further research.

Forord

En lang reise nærmer seg slutten. Det har vært utfordrende, men inspirerende og lærende reise, fra oppstart som student ved masterprogrammet Verdibasert ledelse uten noen ledererfaring eller praksis til å knytte læring til, via en «ny i lederjobb» tilværelse til dagen i dag. For en reise det har vært, preget av stolthet over oppnåelser, ydmykhet og åpenhet for nye kunnskaper, og glede over læring. Til slutt skal det krones med denne studien.

Jeg ønsker å rette en stor takk til leder av satsing Samarbeid om etisk kompetansehevning ved KS, Christine Haga Sørli, leder for KEKK Ina Rimberg, en av grunnleggere av KEKK Anne Jesperud Kittelsen og professor ved UiT Rudi Kirkhaug, for fantastiske innledende samtaler som styrket både ideer, motivasjon og bidro sterkt til definering av forskningsområde for denne studien.

En stor takk til veileder Benedicte Kivle, førsteamanuensis ved VID vitenskapelig høyskole. Uten dine konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger og støtte ville ikke denne reisen vært mulig.

Tusen takk til min tidligere arbeidsgiver, Oslo Universitetssykehus, og nåværende arbeidsgiver Sykehjemsetaten Oslo kommune. En stor og hjertelig takk til Arne Mæhlum, venn og tidligere leder, som gjenkjente lederpotensialet og peilet meg mot dette studiet. Takk til Henriette Oktander-Andersen for enormt bidrag ved korrektur og innspill.

Til slutt ønsker jeg å takke min samboer Linda Grindal og min datter Ella Grindal Hasanagic for uendelig støtte og forståelse for mitt fravær og berg og dal bane jeg gikk gjennom. Takk til øvrig familie og venner for gode samtaler og støtte underveis. Vår hund Zhullo fortjener også en takk for gode turer for avbrekk og mulighet for refleksjoner borte fra dataskjerm.

Oslo; 02.05.2021

Innhold

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Innledning..... | 9 |
| 1.1 | Bakgrunn og formål med studien..... | 11 |
| 1.2 | Oppbygning av oppgaven..... | 12 |
| 1.3 | Problemstilling..... | 13 |
| 1.4 | Forskningsspørsmål..... | 14 |
| 2 | Teoretisk plattform | 15 |
| 2.1 | Teoretisk perspektiv..... | 15 |
| 2.2 | Etikk som fag | 16 |
| 2.2.1 | <i>Etisk kompetanse</i> | <i>18</i> |
| 2.3 | Etikk og ledelse..... | 20 |
| 2.3.1 | <i>Etikkbevisst lederskap</i> | <i>21</i> |
| 2.4 | Organisasjonskultur..... | 23 |
| 2.5 | Lærende organisasjoner..... | 26 |
| 2.6 | Tidligere forskning..... | 29 |
| 3 | Forskningsdesign..... | 35 |
| 3.1 | Metodevalg | 35 |
| 3.2 | Utvalg av informanter | 37 |
| 3.2.1 | <i>Intervjuguiden</i> | <i>39</i> |
| 3.2.2 | <i>Gjennomføring av studien.....</i> | <i>40</i> |
| 3.3 | Analyse | 43 |
| 3.4 | Metoderefleksjon..... | 44 |
| 3.4.1 | <i>Avgrensning vs. bidrag.....</i> | <i>45</i> |
| 3.4.2 | <i>Pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generalisering.....</i> | <i>45</i> |
| 3.4.3 | <i>Etiske overveininger</i> | <i>47</i> |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4.4 | <i>Forskerens rolle</i> | 48 |
| 4 | Resultater | 50 |
| 4.1 | Underliggende og ubevisste lederskapsnivå – det vage | 51 |
| 4.1.1 | <i>Det underliggende og ubevisste uttrykket</i> | 51 |
| 4.1.2 | <i>Betydning av underliggende og ubevisste lederskap</i> | 54 |
| 4.2 | Bevisst lederskapsnivå – det semi-vage | 56 |
| 4.2.1 | <i>Det bevisste uttrykket – holdninger, tro og menneskesyn</i> | 56 |
| 4.2.2 | <i>Betydning av bevisste lederskap</i> | 59 |
| 4.3 | Substansielt lederskapsnivå – det konkrete | 65 |
| 4.3.1 | <i>Det substansielle og ytre uttrykket – handlinger, valg og vaner</i> | 65 |
| 4.3.2 | <i>Betydning av substansielt og konkret lederskap</i> | 67 |
| 4.4 | Behov for etisk kompetanse i organisasjoner fremover | 71 |
| 4.4.1 | <i>Forankring</i> | 72 |
| 4.4.2 | <i>Aktiv bevissthet hos politikere og toppledelsen</i> | 72 |
| 4.4.3 | <i>Kompetanseheving – formell og reel</i> | 73 |
| 5 | Diskusjon | 75 |
| 5.1 | Lederens bidrag | 75 |
| 5.2 | Organisasjonskultur | 77 |
| 5.2.1 | <i>Nivåer av etikkbevist lederskap</i> | 78 |
| 5.2.2 | <i>Lærende organisasjoner</i> | 82 |
| 5.3 | Øvrig betydning av etikkbevist lederskap | 86 |
| 6 | Avslutning | 88 |
| 6.1 | Konklusjon | 88 |
| 6.2 | Betydning for fremtidig praksis | 91 |
| 6.3 | Veien videre | 92 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| Litteratur | 93 |
| Vedlegg | 97 |

1 Innledning

Det er mange etiske utfordringer i kommunal helsetjeneste i dag, spesielt uttalt grunnet ressursmangel og økende krav, samt ved livets slutt. Dette fordrer behov for systematisk etisk refleksjon i kommunal helsetjeneste, etisk kompetanseheving, etablerte plasser for etisk refleksjon, veiledning og forskning. For å kunne ivareta kommende utfordringer er det behov for systematisk etisk refleksjon for alle ansatte i kommunenes helsetjeneste, da dette vil gi bedre fagutøvelse og kvalitet i tjeneste (Bolling et al., 2009).

Egen erfaring som leder på sykehjem kan bekrefte dette behovet, og kan forsiktig forsterkes med egne oppfatninger om at behovet for etisk refleksjon er til stede også i mange andre, hvis ikke alle aspekter av tjenesteutøvelse. Dette aktualiseres spesielt i de etiske dilemmaer som melder seg i forbindelse med for eksempel . stor satsing på implementering av velferdsteknologi, eller i forbindelse med beslutninger som tas i spesielt krevende situasjoner, som under koronapandemien.

Temaet for denne oppgaven er utledet fra etisk kompetanseheving og prosjektet *Samarbeid om etisk kompetanseheving (SEK)* som ble startet i kommunene i regi av Kommunesektorens Organisasjon (KS) i 2007. Prosjektet var et resultat av samarbeid mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Helsedirektoratet, KS, Norsk Sykepleierforbund, Den Norske Legeforening, og Fagforbundet. Prosjektet hadde som hovedmål å bidra til at kommunene skaper møteplasser for systematisk etisk refleksjon og styrke den etiske kompetansen i helse-, sosial- og omsorgstjenestene. Prosjektet var forankret i Omsorgsplan 2015 fra Stortingsmelding 25 (2005-2006) "Mestring, muligheter og mening, Framtidas omsorgsutfordringer" (*Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006)*, 2006) og i "Avtalen om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenestene" 2006 - 2010 inngått mellom regjeringen og kommunesektoren representert ved KS (*Avtalen om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenestene*, 2006). I tillegg til disse dokumentene ble Omsorgsplan 2015 konkretisert i avtalen om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenestene 2006-2010, inngått mellom regjeringen og kommunesektoren

representert ved KS. Gjennom disse avtalene forpliktet regjeringen seg i samhandling med KS til å styrke etisk kompetanse i helse- og omsorgstjenesten ved å øke grunnleggende kompetanse i fagetikk, samt å utvikle modeller for å forankre etikkarbeid i organisatorisk og kommunal sammenheng.

Utfordringene samfunnet vil stå ovenfor i de neste tiårene er store og komplekse og vil kreve et offentlig engasjement fra flere hold og kan derfor ikke overlates til sosial- og helsetjenestene alene. De største utfordringene er, som det refereres til i St.melding 25, nye brukergrupper, aldring, knapphet på omsorgsytere, medisinsk oppfølging og aktiv omsorg. Hovedstrategien, presentert av regjeringen, for å møte disse utfordringer er å utnytte antatt stabil demografisk struktur til å øke omsorgstilbudet. Strategien omhandler også planlegging og forberedelse til det økende omsorgsbehovet fra omkring 2020. I forsøket på å imøtekomme den store veksten av omsorgsbehov, og legge en langsiktig plan for det, kom Omsorgsplan 2015 som en del av Stortingsmeldingen nr.25 i 2005-2006. På den andre siden har regjeringen og KS også inngått avtale om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenesten. Det påpekes behov for å styrke ledelsesressurser og utvikling i sektoren som til nå har vært meget fattig på ledersatsing sammenlignet med andre sektorer. Det påpekes at nært lederskap med personlig og tett kontakt med tjenesteytere kan være avgjørende for arbeidsmiljøet, kvalitet på tjenester som ytes, faglig utvikling og ressursutnyttelse, spesielt i denne sektoren.

Gjennom årene er det etablert mange erfaringer i prosjektet og mange suksesskriterier er identifisert. Det sies at forankring av etikkarbeidet er viktig, både på politisk nivå og hos ledere og medarbeidere. Ledere må gå foran som gode eksempler og vise medarbeidere at etikkarbeid er viktig. Etske refleksjoner bør startes i allerede etablerte møteplasser. Den etiske refleksjonen skal holdes praksisnært, den skal ufarliggjøres og bruk av enkle metoder som ikke tar lang tid i starten vil bidra til å bevare motivasjon.

Etter sluttevaluering av SEK-prosjektet i 2015 (Nilsen et al., 2015) ble det dannet grunnlag for at prosjektet kunne gå over til drift. Det ble videreført som nasjonalsatsing

fra 2016 med forankring i Kompetanseløft 2020 og finansiering fra Helse- og omsorgsdepartement.

1.1 Bakgrunn og formål med studien

Institutt for diakoni og ledelse ved VID – vitenskapelig høyskole har hatt en viktig rolle i satsingen Samarbeid om etisk kompetanseheving. Tom Eide og Einar Aadland, som tidligere var tilknyttet instituttet, bidro som ressurspersoner, skrev metodeboken som brukes i satsingen (Eide & Aadland, 2008) og har deltatt i oppstartkonferanser, veiledningssamlinger og i utviklingen av nye tiltak.

Som nevnt over ble prosjektet sluttevaluert i 2015 (Nilsen et al., 2015) og det ble også gjennomført en evaluering av satsingen i 2018 (Krikhaug, 2018). Disse evalueringene pekte på noen utfordringer ved satsingen knyttet til forankring i alle nivåer av ledelsen, samt lederens egen interesse for systematisk etisk arbeid og verdibevissthet.

Evalueringene identifiserte ledelsesutfordringer, men også markante betydninger av etisk kompetanse hos ledere, men belyser ikke disse dypere. Det er den manglende utdypelsen i disse evalueringene som motiverte meg til å velge team for denne oppgaven.

Min personlig interesse for fagfeltet, samt min personlige oppfatning av viktigheten av satsingen Samarbeid om etisk kompetanseheving i omsorgstjenestene har gjort at jeg så potensialet i et slikt prosjekt som masteroppgave i Verdibasert ledelse.

Formålet med dette prosjektet er å identifisere betydning av lederens etiske kompetanse og bevissthet, praktisering og effekter av denne i den daglige driften. Særlig med henblikk på lederens rolle i videre satsing og kompetanseheving. Flere i mitt nettverk, som for eksempel medlemmer av Klinisk etisk komite i kommunen (KEKK) og leder for nasjonal satsing Samarbeid om etisk kompetanseheving (SEK), beskriver etikk- og verdibevissthet, både i strukturerte refleksjoner, men også i uformelle relasjoner og kultur, som meget viktige for videre organisering og drift av kommunal helse- og omsorgstjeneste. Flere sier at oppgavefokuserede ledere ikke lyktes i kvalitetsarbeid. På

den andre siden sies det at ledere som har egen interesse for verdier og etikk utøver lederskap som fremmer god organisasjonskultur og medarbeidertilfredshet. I denne sammenhengen kan en god organisasjonskultur beskrives som en kultur preget av tillitt, åpenhet, gjensidig kompetanseheving og bruk, engasjement og medarbeideres trygghet i arbeidssituasjon og relasjoner. Slik kultur, arbeidsmiljø og tilfredshet kan videre gi økt kvalitet og god økonomi. Flere beskriver mangel på tid som en av fallgruvene for strukturert og systematisk etisk refleksjon, men stiller samtidig spørsmål om vi har råd og tid til å la være(?).

Etikkhåndboka beskriver tiltak for effektiv etisk satsing i kommunene, men gjennomføring av disse tiltakene antas i stor grad å være avhengig av lederens tilrettelegging (Eide & Aadland, 2008). Det sies at videre utvikling av tiltak som passer for hver enkelt institusjon burde tilrettelegges og overlates til medarbeidere og ledergrupper på lavere nivåer i institusjonene, fordi de kjenner institusjoner best og har mulighet til å tilpasse tiltakene på best mulig måte til de etiske utfordringer de møter underveis i arbeidet. Dette høres ut som en perfekt oppskrift for en god etisk refleksjonsmodell, men er det virkelig slik det fungerer i virkeligheten?

Derfor tenker jeg at det kan være spennende å se på lederens etiske kompetanse og bevissthet som en forutsetning for gode ledergrep og utvikling av helse- og omsorgstjeneste i kommunene i møte med stadig økende krav i form av flere og mer komplekse omsorgsoppgaver uten medfølgende økning av personal- og økonomiressurser.

1.2 Oppbygning av oppgaven

I det neste kapittelet 1.3 presenteres problemstillingen og forskningsspørsmål, samt noen refleksjoner og dynamiske prosesser som har betinget formulering av disse slik de fremstår i dag.

Videre, i kapittel 2., presenteres den teoretiske plattformen som danner den teoretiske rammen for å bearbeide betydningen av etisk kompetanse hos ledere. Den teoretiske

plattformen inneholder en presentasjon av aktuelle og relevante teorier, samt relevante empiriske data fra tidligere forskning som danner grunnlaget for denne oppgaven.

I kapittel 3., presenteres valg av forskningsdesign sammen med refleksjoner og etiske overveininger som er gjort i forbindelse med oppgaven. Samtidig presenteres den analytiske tilnærmingen til innhentede data samt vurderinger av reliabilitet og validitet for denne studien.

Resultatkapittel 4. fokuserer på presentasjon av analyserte primære data ut ifra oppdagede sammenhenger på bakgrunn av hermeneutisk fortolkning og teoretisk grunnlag. Deretter diskuteres funnene i relasjon til hverandre og presentert teoretisk plattform i kapittel 5. Oppgaven avsluttes med en oppsummering og forslag til videre forskning i kapittel 6.

1.3 Problemstilling

Dette forskningsdesignet tar utgangspunkt i min nysgjerrighet, interesse og engasjement for betydning av lederens etiske kompetanse i en hverdag preget av behov for etikk- og verdibevissthet, samt etiske refleksjoner. På den andre siden foreligger det også forskning som omfatter implementering av etisk refleksjon i kommunene og lederens rolle i den. Forskning viser blant annet at lederens etiske kompetanse og kompetanse relatert til etisk refleksjon er avgjørende i omsorgstjenester. Denne kompetansen bidrar til ansattes mestrings- og jobbtilfredshet, men er i liten grad representert i praksis (Krikhaug, 2018).

I mitt tilfelle er valg av problemstilling betinget av min faglige og praktisk-politiske interesse, men samtidig også av at det finnes lite eller ingen vitenskapelige data på betydning av lederens etiske kompetanse. Ut fra dette blir overordnende problemstilling:

Hvordan kan lederens etiske kompetanse, bevissthet og implementering av etisk refleksjon ha betydning i helse- og omsorgstjeneste?

Problemstillingen har blitt utviklet hele veien gjennom denne oppgaven. Initialt var problemstillingen basert hovedsakelig på refleksjoner med ressurspersoner i satsingen og forskere som har gjennomført tidligere forskning på dette området. Initialt inkluderte problemstillingen en annen dimensjon også, nemlig hvorfor brukes etisk kompetanse i så liten grad i praksis, noe tidligere forskning viser (Krikhaug, 2018). Etter egen refleksjon og vurdering, samt tilbakemelding fra veileder og medstudenter, ble det vurdert at slik problemstillingen ville være altfor sprikende. Samtidig ville det betinge annerledes utvalg av informanter og kunne gi svar som omfatter både fenomenologisk og politisk dimensjon og ville ikke nødvendigvis være mulig å besvare i masteroppgavens rammer. Dette overlates til videre forskning og valget falt på avgrenset problemstillingen som presentert ovenfor.

1.4 Forskningsspørsmål

Det å gjøre en vitenskapelig forskning innebærer ofte å gå inn på et ukjent område og besvare ubesvarte spørsmål. For meg var det viktig med operasjonalisering og formulering av konkrete forskningsspørsmål som kunne belyse lederens etiske kompetanse og bruk av den som fenomen. Dette ga meg sammenheng mellom fenomener, hvor jeg dannet meg et bilde om hva jeg forventet å finne gjennom undersøkelse (Johannessen et al., 2010). For å oppnå formålet med oppgaven og nærme seg svaret til problemstillingen er det flere delspørsmål som har meldt seg.

Forskningsspørsmål som ble fremstilt for å gi adekvat svar på problemstillingen er:

FS1 – Hvordan forstås og brukes lederens etiske kompetanse og bevissthet?

FS2 – På hvilken måte påvirker lederens etiske kompetanse og systematisk etisk refleksjon medarbeidere og brukere?

FS3 – Hvilke behov uttrykker ledere er til stede for å skape rom og forutsetninger, samt styrke etisk kompetanse?

2 Teoretisk plattform

I dette kapittelet presenterer jeg relevant teori og empirisk forskning for studien, som resultat av systematisk litteraturgjennomgang på det aktuelle området. Jeg skal legge frem relevant teori med grunnlag i begreper ut ifra problemstillingen, og etter hvert funnene i studien. Og så vil jeg vise til tidligere og relevant forskning som er gjort på dette område.

2.1 Teoretisk perspektiv

Det hevdes at teorier er abstraksjoner av virkelighet i likhet med data. Mens empiriske data er konkrete representasjoner av den sosiale virkelighet, er teorier uttrykk for generell kunnskap og antagelser om virkeligheten (Johannessen et al., 2010). Jeg har konkret anvendt teori for å formulere problemstillingen, for å spisse den etter begreper og fenomener teori gir som føringer for hvordan undersøke noe, for forskningsdesign, men også for å skape en ramme for analyse og tolkning av resultater, og ikke minst diskusjon.

Teoretisk perspektiv er ifølge Johannessen m.fl. (2010) noe løsere enn teori. Det ga meg en måte å betrakte et fenomen på fra forskjellige aspekter eller perspektiver avhengig av mitt faglige eller personlige perspektiv. I mitt tilfelle er det betydningen av lederens etiske kompetanse og bevissthet som undersøkes. Min erfaringsbaserte og faglige bakgrunn som leder og masterstudent på verdibasert ledelse legger opp til at jeg spesielt bør se på lederskap og måten ledelse gjennomføres på. Det medfører at jeg velger perspektiver som retter lyset særlig mot lederen, dens funksjon og holdninger, samt forståelse av etisk kompetanse og bevissthet.

Jeg har forsøkt å etablere begrunnelse for mitt arbeid ved å definere et område andre forskere ikke har undersøkt enda. Ved litteraturgjennomgang i teksten videre vil jeg forsøke å gi deg som leseren en forståelse hvorfor jeg tenker og argumenterer som jeg gjør. Teoretisk plattform var viktig som ramme for definering av problemstilling, og det

ga meg grunnlag for å utvikle et fortolknings- og forklaringsystem ved dataanalyse (Everett & Furseth, 2004).

Når det gjelder bruk av begreper, ble de nøye valgt for å beskrive og omfavne det jeg ønsker å undersøke. Definerings av relevante begreper ble en dynamisk prosess. Noen begreper falt ut underveis, og noen nye meldte seg inn, spesielt under og etter datasamling og analysearbeid. Til slutt ble det identifisert nøkkelbegreper som etikk og etisk kompetanse, organisasjonsetikk, organisasjonskultur, etisk sensitivitet, etikk bevisst lederskap, lærende organisasjoner.

2.2 Etikk som fag

I daglig tale er det mange som omtaler etikk på samme måte som moral. Ordet etikk kommer fra det greske "ethos" som betyr "sedvane" eller "skikk" mens moral kommer fra det latinske ordet "mores" som har omtrent samme betydning (Aadland, 2004a). I vårt samfunn har alle egne synspunkter om hva som er rett og galt og hva som er riktig eller gal måte å leve på. Disse synspunkter kan være mer eller mindre begrunnet, men er ofte utgangspunkt for diskusjon og refleksjon.

Aadland sier at etikk og moral er ikke det samme. Han omtaler etikk som område for teoretiske og prinsipielle klargjøringer som ligger bak de mer konkrete moralske normer og drøfter hva som er godt og vondt, rett og galt. Moral omtaler han som mer knyttet til de rette og gale handlinger innenfor mer spesifikke og særskilte områder (Aadland, 1998). Enkelt sagt blir etikk uttrykk for teori og moral for praksis ifølge han. Det hevdes også at man kommer fram til rett moralsk praksis ved å anvende etisk teori og etisk refleksjon. Innenfor dette ligger det at ved etisk refleksjon finner man de rette moralske handlingene, ikke bare hva som er rett å gjøre selv, men også å vurdere andres sine handlinger.

Eide omtaler gjerne etikk som et filosofisk fag med begreper og teorier som har utviklet seg fra antikken til i dag. I normativ sosialvitenskapelig kontekst sier han at etikk er systematisk måte å tenke på moralske problemer og utfordringer (Eide, 2010). Han

skiller mellom normativ og deskriptiv etikk som begge kan utgjøre grunnlag for kunnskap og etisk refleksjon i ledelse og praksis generelt. Førstnevnte benytter imidlertid moralfilosofiske teorier for å definere hvordan noe bør være, hvordan man bør handle og institusjonelle ordninger. Den andre undersøker hvilke verdier og normer som ligger til grunn på et bestemt samfunns område ved hjelp av samfunnsvitenskapelige metoder og hvordan mennesker faktisk lever i ulike samfunn. Den ene viser hvordan mennesker egentlig er mens den andre viser hvordan de faktisk bør være.

Etikk beskrives også som systematisk tenking om moralske problemer og sammenhenger (Eide & Aadland, 2020). Eide og Aadland omtaler etikk som systematisk refleksjon over verdispørsmål, som retter seg mot handlinger, holdninger og institusjonelle ordninger. Videre hevder de at etikk handler om hvordan ting bør være og om praksis er samkjørt med gjeldende og ønskede verdier, noe som i helse- og omsorgsyret handler om service og kvalitet. Sagt på annen måte, handler etikk i omsorgstjenesten om kvalitetsutviklingsarbeid. Dermed blir ledelse både avgjørende og ansvarlig for å legge til rette for god etisk praksis, både for individuelle og organisatoriske holdninger, ferdigheter og verdier. De sier helt konkret at:

«Først og fremst handler det om hvordan den enkelte, og medarbeidere sammen, bør handle for å gi best helsehjelp og ivareta brukerens integritet, verdighet og behov for trygghet» (Eide & Aadland, 2020, p. 23)

Det betyr at etikk består av både en rekke av teorier, men også praktiske metoder som fungerer som hjelpemidler til å oppdage og tenke over etiske dilemmaer samt håndtering av disse. Denne samlede evnen omtales som etisk kompetanse. Dette kommer jeg tilbake til i underkapittel 2.2.1.

På den andre siden hevder Truls Wyller at mennesket ved siden av å handle også har oppfatninger og teorier om sine handlinger og han karakteriserer alle mennesker som moralfilosof av den grunn (Wyller, 1996). Disse holdningene er betinget av hver enkeltes lykkefølelse og derfor kan noe som for noen betyr umoralsk holdning oppfattes

som tilfredsstillende for andre ut fra dens egne oppfatninger av rett og galt. Imidlertid sies det at alle har en formening hva som er uverdige måter å leve på og hvordan mennesket bør leve. Ved å reflektere og være opptatt av slike oppfatninger er man opptatt av etikk.

Tom Eide argumenterer i sin artikkel «Etisk teori» for at bruk av bare etisk teori i daglig praksis ikke er tilstrekkelig. Imidlertid har det flere positive sider, for eksempel å identifisere etiske dilemmaer og å hjelpe oss til å tenke klart rundt vanskelige etiske problemstillinger. På den andre siden argumenteres det for at hvis en teoretisk tilnærming forblir det eneste, blir den hovedsakelig kognitivt og analytisk mens følelser, erfaringer, intuisjon og relasjoner i liten grad er inkludert (Eide, 2010).

2.2.1 Etisk kompetanse

Som tidligere sagt, omtales etisk kompetanse som noe mer enn etisk teori. I litteraturen beskrives etisk kompetanse som samlet kunnskap, ferdigheter og evne til å kjenne igjen etiske problemstillinger i ulike situasjoner (etisk sensitivitet), reflektere over disse med grunnlag i verdier, prinsipper, konsekvenser og følelser (holdning), samt håndtere dilemmaer i praksis (handling). Denne typen av kompetanse krever også annen innsikt som for eksempel lytteevne, se andre mennesker og deres reaksjoner, hvilke verdi-, moralsk-, og juridisk- konflikt skapes, samt evne til å se handlingsalternativer. (Eide & Aadland, 2020)

Imidlertid hevdes det at etisk teori ikke er i avhengighets forhold til etisk kompetanse, men fungerer først og fremst som et supplement til den. Beste måte å bygge etisk kompetanse på skal trolig være etiskrefleksjon over reelle og vanskelige situasjoner med andre. Etisk kompetanse skal være en evne til kloke vurderinger om de mest riktige og rettferdige løsninger, alt tatt i betraktning, når verdier står på spill (Eide & Aadland, 2020).

Et annet spennende forhold er sammenheng og forskjell mellom yrkesfaglig- og etisk kompetanse. Aadland og Eide (2020) skiller mellom disse typene, men fremmer også noen klare sammenhenger. De mener at etikk gjør deg til bedre fagperson, etisk

kompetanse og refleksjon skaper tverrfaglig samarbeid og utfylling for helhetlig pleie, åpner for faglig uenighet som skaper diskusjon, og dermed gagnar pasienten eller beboer. Den «tvinger» frem en symbiose mellom fag og etikk ved temaer som omhandler både det faglige og det etiske, som for eksempel tvang i helsetjenesten.

Imidlertid sier Aadland i sin bok «*Organisasjonsetikk*» at etisk kompetanse bygger på flere kunnskaper. Innsikt i faktakunnskaper kreves for å kunne forstå etiske dilemma så presist som mulig. En må inneha ferdigheter og kunnskaper om systematisk etisk refleksjon og metodikk, og ikke minst klokskap for å vurdere hva som er den beste løsningen, tatt alle forhold og fakta i betraktning (Aadland, 2020). Han sier også at moralsk kompetanse ikke er noe som kommer av seg selv, men må utvikles, dyrkes, og næres gjennom etisk refleksjon. Det er lederens oppgave å stimulere til en slik utvikling ved å legge til rette for etisk refleksjon, men også ved å være engasjert selv og gå foran som rollemodell.

Tom Eide og Einar Aadland har med *Etikkhåndboken* laget en «oppskrift» og lagt grunnlag for kommunenes etiske satsing i praksis (Eide & Aadland, 2008). De nevner flere faktorer som er viktige for utvikling av etisk kompetanse. Noen av dem er at tjenesteledere i kommunene må ha nødvendige vedtak i ryggen og selv være engasjert i utviklingen. Prosjektledere må legge til rette for at deltakere selv kan utforme prosjekter, og noe av det viktigste er å skape møteplasser for etisk refleksjon. De beskriver metoder og framgangsmåter for hvordan det kan legges til rette for etisk refleksjon og kompetanseheving. Etisk kompetanse henger sammen med faglig kvalitet. Den beste måten å bygge den på er å skape møteplasser for etisk refleksjon. Forankring i ledelsen er en av suksessfaktorene. De beskriver ledelses- og organisatoriske tiltak som avgjørende for å lykkes med etisk satsing.

Det kan antas at etisk refleksjon kan hjelpe ledere i stadig økende krav til ledere i helse og omsorg. Ledere som står i utfordringer og vanskelige situasjoner kan gjennom refleksjon få hjelp til å få bedre oversikt og rydde i viktige hensyn, for å kunne fatte viktige beslutninger. Eide og Aadland hevder at etisk skoling kan bidra til å øke denne

refleksiviteten. Ifølge dem kan dette oppnås gjennom systematisk skolering i etisk ledelse, deltagelse i refleksjonsgrupper (med både medarbeidere og andre ledere) og ved å anvende refleksjonsmodeller og etiske lederegenskaper i praksis (Eide & Aadland, 2020).

2.3 Etikk og ledelse

Lederens rolle i organisasjoner er en av de fremste ledelses teorier utledet av funksjonsperspektivet. Tradisjonelt sett er ledere ansett som handlende organisasjonsmennesker som har mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre organisasjonsmedlemmer. Ichak Adizes skiller mellom flere roller avhengig av organisasjonstype, men som i større eller mindre grad er ivaretatt i alle organisasjoner; produsent, administrator, entreprenør og integrator rollen. Offentlig sektor, som kommunene er en del av, byr på flere spesielle betingelser og utfordringer for ledelse. På forvaltningsnivå, som jeg undersøker, er administrator rollen mest utbredt. Integrator rolle finnes, men i liten grad. Produsent rollen fremkommer ikke eller i veldig liten grad, mens entreprenørskapet finnes på høyere nivåer i offentlig sektor (Strand, 2007). Tradisjonelt sett har ledelse i det offentlige hatt trange rammer og uklart uttrykk, men ved innføring av New Public Management har ledelse som begrep og rolle blitt aktualisert som nøkkelen til forbedringer av offentlig virksomhet. Allikevel har lederne liten grad av fleksibilitet og lite spillerom fordi de er nødt til å forholde seg til normativ kontekst, målrettet og oppgaveorientert produksjon samt organisasjonsformene. I min sammenheng er disse meget interessante. I normativ kontekst så må vedtak begrunnes i lovbestemmelser og det må vises en viss moralsk standard. Oppgavene og mål er menneskeorienterte og dermed felles og viktig. Organisasjonsformer varierer veldig mye, og det er ofte flere enn en instans som påvirker saker. Offentlige organisasjoner har sterke innslag av byråkratier og dermed er administrator rollen sterk representert i ledelse av disse, men administrator funksjonen kritiseres ofte da det oppfattes at den lever sitt eget liv og ikke sammenfaller med det egentlige formålet med virksomheten (Strand, 2007).

Bernard Bass (2001) på sin side introduserer en overgang fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse, noe som har en betydning i min sammenheng og for helse- og omsorgstjeneste (Martinsen, 2019). Mens transaksjonsledelse var oppgave- og belønningsorientert er transformasjonsledelse mer menneskelig, visjonarsk, inspirerende og karismatisk orientert. Leder vekker stolthet og tro hos ansatte for å overkomme hindringer, inspirerer ansatte til å strekke seg etter utfordrende mål, kommuniserer med respekt og ivaretar hvert enkelt sitt behov. Det hevdes at transformasjonsledelse hever ansatte og ledelsen til et høyere moralsk- og motivasjonsnivå (Martinsen, 2019).

Det hevdes altså at lederskap er noe mer enn å administrere og organisere en virksomhet. Det er å gå foran og vise vei. Det er å kunne formidle verdier og ideer for å skape motivasjon og entusiasme, og i min arena, altså helse- og omsorgstjenesten, forutsetter lederskap å kommunisere felles verdier, oppdage når noe er slik det ikke burde være og gjøre noe med det (Aadland, 2004b). Det skal også holdes høy etisk standard, noe som er nedfelt i styrende dokumenter, lover, forskrifter og avtaler. Lederens ansvar for kvalitetsutvikling er direkte nedfelt i Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgssektoren (*Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten FOR-2016-10-28-1250*, 2016).

2.3.1 Etikkbevisst lederskap

Ledelse i helse- og omsorgstjeneste er tillitsbasert. Lederen er avhengig av å stole på medarbeiderens ferdigheter og kompetanse til å observere at noe er ikke slik det skal være, og løfte det opp. Ikke bare at ledere skal stole på det, men de er avhengige av at medarbeidere ivaretar denne funksjonen. Samtidig bør lederen være lydhør for forbedringsforslag fra ansatte, og inkludere de i forbedringsarbeid. Ledere i helse- og omsorgstjeneste er underlagt en del forventninger fra alle kanter, både fra egen ledelse, medarbeidere, brukere og ikke minst samfunnet. Sistnevnte dreier seg om pasientsikkerhet og kvalitet, altså at tjenesten som ledes oppfyller samfunnsmandat om å yte forsvarlig helsehjelp. Dette innebærer også en verdi- og etisk forventning om at

pasienten skal bli sett og hørt, få faglig god hjelp, og at deres rett til selvbestemmelse og valg blir respektert og ivaretatt (Eide & Aadland, 2020). For å ivareta alle disse kravene er ledere nødt til å beherske og utfylle flere av de lederroller nevnt tidligere, samtidig mens man utvikler et godt arbeidsmiljø og samarbeid. Ifølge Aadland og Eide er det her lederens etiske bevissthet kommer inn. Ledere er nødt til å tilrettelegge, prioritere og inspirere til etisk refleksjon, verdibasert kvalitetsforbedring og innovasjon. Det betyr at etisk bevisst lederskap også har en organisatorisk side, ved å prioritere etikkarbeid i hverdagen og legge til rette for etisk kompetanseheving og refleksjon. De legger til grunn at en etisk bevisst leder også er nødt til å inngå en «etisk kontrakt» med sine ansatte, anerkjenne tilbakemeldinger om svikt i kvalitet eller tjenesteutøvelse, involvere medarbeidere i arbeid med kvalitetsforbedring, altså skape en etisk reflekterende kultur. For å lykkes med dette er de ikke bare nødt til å beherske de nevnte lederrollene, men også kjenne seg selv, vise medarbeidere tillitt og tenke team og samarbeid. Altså reflektere over seg selv og egen rolle og finne gode måter for å ivareta de etiske utfordringer sammen med sine medarbeidere. Det vil si at en etisk og verdibevisst leder har behov for utviklet evne til etisk refleksjon, og etikk som viktig argumentasjon for beslutninger. Da vil lederen fremstå som en god rollemodell, ved å tørre å stille spørsmål ved ting, utpeke etiskrelevante forhold, lytte til medarbeidere og utvise god dømmekraft ved beslutninger (Eide & Aadland, 2020). Videre sies det at ved å benytte etisk refleksjon selv vil man styrke denne rollemodellen, og lederens oppmerksomhet vil spre seg blant medarbeidere, noe som vil bidra til å bygge en etisk bevisst organisasjonskultur og at etisk refleksjon blir sentralt fokus i avdelingene.

Det å bedrive etisk bevisst lederskap betyr også å prioritere det fremfor noe annet i hverdagen. Ta seg tid, for etikk tar tid. Det er ikke nok å beslutte at organisasjon skal holde på med etikk og delegere det bort. Man må selv ta del i det, være til stede der det er naturlig og ved det, forankre prioritering av etikkarbeid. Dette kan være en vanskelig øvelse for mange ledere i en travel hverdag. Etikk er noe som ikke bør gå på akkord med andre lederoppgaver, men være en holdning om sin egen og organisasjonens moralske integritet. Etisk bevisst lederskap kan ifølge Aadland og Eide (2020) sees på som en

integrasjon av flere ledelsesdisipliner, altså både integritet, endringsledelse og verdiledelse for å ivareta pasienten, beboeren og brukeren..

2.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur illegges store forventninger og forhåpninger som styringsinstrument for ledere. Den oppfattes ofte som noe som har mange forskjellige typer innhold og brukes ofte uten nærmere definisjon. Samtidig er det dyptliggende og stabilt, men ikke et helt statisk element av organisasjonen. Den synes til å være mer eller mindre bundet av retningslinjer og overfladisk livlighet. Kultur ble først definert av Edward B. Taylor i 1871 som en kompleks helhet bestående av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss, foruten alle andre ferdigheter et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn (Kirkhaug, 2018). Schein mener at organisasjonskultur best kan forstås ved inndeling i tre nivåer;

1. De grunnleggende og ubevisste antagelser menneske har om sine omgivelser, menneskenaturens beskaffenhet, menneskelige aktiviteter og relasjoner.
2. Tro og verdier på høyere bevissthetsnivå og derfor kan artikuleres, observeres og diskuteres.
3. Artefakter i form av språk, atferd, arkitektur, påkledning etc., dvs. substansielle og ytre kulturrepresentanter (Schein, 2010)

Kulturen fremstår ofte som en utfordring for å bli forstått, påvirket og brukt av ledelsen i organisasjoner. Den handler ofte om det store felleskapet, som en felles ramme for forståelse og verdsetting blant medarbeidere, og uttrykk for det organisasjonen står for (Strand, 2007). Organisasjonskultur er noe som samfunnsvitere ser på som relativt varig, og noe som stikker dypt. Samtidig analyserer mange ledere kulturer i sine organisasjoner mer eller mindre bevisst, og utarbeider forestillinger om hvordan de ønsker disse skal være. Torodd Strand sier at en kommer ofte gjennom å definere verdier, visjoner, lage retningslinjer for samarbeid og adferd innad og utad organisasjoner, gjøring av organisasjoner gjenkjennelige og karakteristiske ved erklæringer, logoer, samt omdømmebygging. Han sier også at organisasjonskultur

brukes til tre formål, nemlig som styringsverktøy for å gi retning og etablere stabile relasjoner, som motiverende og identitetsskaperne kraft, noe som gir mening og følelse av felleskap, samt som middel til å presentere organisasjon og påvirke omdømme av den (Strand, 2007)

Deal og Kennedy hevder at en sterk kultur kan ha store positive innvirkninger på organisasjonenes effektivitet, faktisk opp til 1-2 timer med produktivt arbeid per ansatt per dag. Dette er betinget av følelsen av lojalitet, felles mål og viten om frihet til utfoldelse (Deal & Kennedy, 1982).

Eide og Aadland (2020) sier at organisasjonskultur utgjøres av felles verdier og holdninger som preger arbeidsplassen, ofte uten å tenke over det. De skiller mellom vedtatte verdier, verdier-for-praksis, og verdier-i-praksis, altså de verdiene organisasjon formidler ordløst i sin praksis. De sistnevnte er oftest de verdiene som synes og merkes, noe som definerer omdømme hos brukere og omgivelser. De omtales også som skjulte verdier (Eide & Aadland, 2020). Organisasjonskultur legger sterke føringer på hvordan etiske dilemmaer oppstår, blir oppdaget og håndtert. Dette fordi organisasjoner er et mønster av åpne og skjulte verdier som manifesterer seg gjennom ulike handlingsuttrykk i organisasjonen, hevder Aadland og Eide. Kultur i en organisasjon kalles ofte for den «myke» siden av institusjon, noe som «sitter i veggene», mens strukturen er den «harde» siden. Dette fordrer at alle vaner, roller, måter å gjøre ting på, språk, holdninger etc. er en del av kulturen og påvirker alle situasjoner i hverdagen, både de fordelaktige, og de mindre fordelaktige som ofte kan tilsløre etiske utfordringer og dilemmaer (Aadland, 1994) . Hvis en feilholdning eller feilhandling er en del av det normale, vante og aksepterte kulturen, er det ikke lett å utvikle etisk sensitivitet eller refleksjon, siden dilemmaer ikke blir oppdaget eller håndtert. Men det virker også motsatt vei. Hvis organisasjonskulturen er god, og basert på gode verdier-i-praksis, så lærer man hvordan å gjenkjenne, ta opp, diskutere og finne handlingsalternativer på etiske utfordringer.

Det sies at personlige holdninger og ferdigheter har en virkning på organisasjonskultur. Leder er omtalt som en viktig bidragsyter og rollemodell i denne sammenhengen. Gode holdninger er smittsomme, men det er også de dårlige. Dette kan i verste fall bidra til reduksjon av kvalitet i tjeneste og omsorg for tjenestemottakeren, på samme måte som de gode holdninger kan bidra til utvikling og økt kvalitet. I tilfeller med dårlig organisasjonskultur kan mindre tiltak som systematisk etisk refleksjon og etisk kompetanseheving gi store effekter på kultur som spres som ringer i vann, og langt ut i organisasjonen fra de nærmest involverte (Eide & Aadland, 2020).

Det er tydelig at organisasjonskultur og etikk henger nøye sammen. Organisasjonskultur basert på åpne og skjulte verdier utgjør selve farvannet hvor etiske dilemmaer oppstår og blir erkjent (Aadland, 2020). Kultur kan både virke fremmende, men også hemmende på evnen til å se etiske problemstillinger, og samtidig være mer eller mindre egnet til å håndtere disse. Ledere og medarbeidere påvirker organisasjonskulturen rundt seg med personlige verdier og holdninger, men blir også kraftig påvirket av den selv. Utvikling og endring av organisasjonskultur er en komplisert og krevende sak, og skjer over lang tid.

Noen mener at etiske dilemmaer og problemstillinger oppstår innenfor organisasjonens strukturer og kulturer, og at det er organisasjonskulturen og dens rammer som avgjør hvilke av disse som oppdages og hvordan de håndteres. Eide og Aadland hevder at det er organisasjonen selv som legger til rette for, eller hindrer utvikling av etisk sensitivitet, refleksjon og håndtering av dilemmaer (Eide & Aadland, 2020). Kulturtemaene som er fremtredende i organisasjonens bevissthet, vil være førende for hva man er sensitiv for.

Aadland mener at i organisasjoner hvor man er opptatt av ulikheter i lønn, kjønnsforskjeller, trakassering etc., vil disse temaene kunne skjule andre etiske problematiske forhold for oppmerksomheten, som dårlig pasientbehandling, kameraderi, uærlighet etc., fordi man ikke er oppmerksom på det fenomenet (Aadland, 2020). På den andre siden vil organisasjonskulturen kunne avgjøre i hvor stor grad man føler seg trygg nok til å løfte opp de tunge og krevende problemstillingene. Manglende trygghet vil hindre gode refleksjonsprosesser. Uten en ærlig åpenhetskultur og trygghet for den, vil ikke etisk refleksjon komme langt fordi alle vil holde munn, eller si «de riktige

tingene». Derfor er organisasjonskultur avgjørende for betydning av organisasjonsetiske refleksjoner i virksomheten, hevder Aadland.

2.5 Lærende organisasjoner

Lærende organisasjoner er omtalt av flere forfattere med banebrytende perspektiver. Cato Wadel (2008) gjengir noen av de mest fremtredende teoretikere innenfor dette feltet. Mest kjente definisjon kommer fra Peter Senge (1990) hvor han mener at lærende organisasjoner er de hvor folk utvider sin kapasitet for å skape resultater de ønsker, hvor nye tankemønstre blir oppmuntret, hvor kollektivt fremtidshåp finner frihet og hvor folk lærer å lære sammen. Han mener at lærende organisasjoner kjennes ved at folk kontinuerlig oppdager sin virkelighet og hvordan den kan forandres. Garvin (1993) på sin side hevder at lærende organisasjon er kyndig til å skape, erverve og overføre kunnskap, samt endre sin atferd til å reflektere den nye kunnskapen og innsikten (Wadel, 2008).

Åke Dalin (1999) forholder seg til det individuelle og organisatoriske perspektiv i lærende organisasjoner. Han mener at en lærende organisasjon er den hvor mulighetene for læring og utvikling er gode og hvor de utnyttes, det er rikelig med utfordrende arbeidsoppgaver og inspirerende resultatmål. Ansatte i disse organisasjoner blir inspirert til å ta sjanser, prøve nye handlingsalternativer og tar nye utfordringer, men innenfor rammene for deres rolle. Organisasjonskultur tillater feil så lenge det læres av det. Erfarne og kunnskapsrike kollegaer er tilgjengelige og det oppfordres til kunnskapsdeling. Både gode og dårlige erfaringer blir delt, drøftet og fulgt opp med uformelle og systematiske tilbakemeldinger. Bedre fellesresultat er styrende og motiverende faktor, miljøet er konfliktforebyggende og ledelsen er tydelige rollemodeller for læring (Dalin, 1999).

Det er noen kulturelle kjennetegn ved lærende organisasjoner. Det er både det at de verdsetter og vektlegger kunnskap og læring, men også at det kommer til uttrykk på forskjellige måter. Det er eksplisitt verdiformulering rundt læring og kunnskapsutvikling, de er opptatt av omstendigheter for læring og det utvikles et mangfold av kulturelle

uttrykk for kunnskap og læring. Samtidig korrelerer dette med de organisatoriske kjennetegn av lærende organisasjoner hvor læring er organisatorisk lagt til rette for (Wadel, 2008). Han definerer også noen læringsområder og jeg ønsker å trekke frem de som er spesielt interessante i kontekst av denne oppgaven. Wadel hevder at relasjon mellom leder og ledet er et delområde med hensyn til læring. Ledelse blir sett på som koordinerende og tilretteleggende oppgave i forhold til medarbeidere, men medarbeidere står for produktet og tar ledelse selv for å påvirke i hvilken retning lærende organisasjon beveger seg.

Medarbeiderrelasjon trekkes også frem som læreområdet. Medarbeidere har ofte både formell og uformell arbeidsrelasjon til hverandre. Det er like viktig å lære om begge disse områdene, noe som vil gjøre at de kan utnytte hverandres kunnskaper og komplementere hverandre. Medarbeideres relasjon i ferdighets- og rolleutøvelse med hverandre vil også kunne virke på medarbeiderens relasjon til ledere. Det ene relasjonsforhold påvirker det andre. Det er i disse små uformelle læringsforhold mellom medarbeidere at kunnskap blir skapt, utviklet og vedlikeholdt (Wadel, 2008).

Dalin hevder også at en av de viktigste kjennetegn for lærende organisasjoner er felles erfaringslæring kombinert med åpenhet mot omverden (Dalin, 1999). Med erfaringer mener han ansattes utførelser, opplevelser og tanker i bestemte jobbsituasjoner, men også brukerens opplevelse av gitt tjeneste, samt opplevelse av samhandling mellom brukeren og ansatte. Disse erfaringer kan føre til at det blir reist spørsmål rundt holdninger og handlinger, samt verdier som ligger til grunn for tjenesten. Denne type læring forutsetter åpenhet og takhøyde for ubehagelige spørsmål. Videre presenterer Dalin også 18 forutsetninger som hindrer eller fremmer læring i lærende organisasjoner, og jeg velger å trekke frem de som er betydningsfulle for denne oppgaven; den enkelte må ha vilje til læring, at jobben har innslag av nye utfordringer, ansatte har handlingsfrihet på eget ansvar, åpen kontakt og tillitt mellom medarbeider og leder, tilgang på menneskelig og faglig støtte, innflytelse på beslutninger som angår eget arbeid, frigjøre seg fra egen tankemåte, kompetanse og suksess.

Læring i team forutsetter komplementære ferdigheter, kunnskaper og relasjoner mellom medlemmer av teamet, og baserer seg på utøvelse av disse ferdigheter. Felles forpliktelse til felles mål, hvor informanter i teamet holder hverandre gjensidig ansvarlige, gjør også at de stadig søker og er nysgjerrige på hverandres ferdigheter og kunnskaper. Slike team innenfor en lærende organisasjon kan utgjøre byggeklosser som beveger organisasjonen mot en sterkere lærende organisasjon (Wadel, 2008). Slik samhandlingsprosess i teamet kan føre til «forlengelse» av kunnskaper som Wadel betegner det som. Altså at teammedlemmer viderefører og bruker kunnskaper en annen deltager i teamet har utviklet og lagt frem.

Et annen spennende perspektiv som fanger mitt blikk, er læringsforhold med hensyn til ledelse. Dette omtales som læringsledelse, og har til hensikt å sette medarbeidere i stand til å gjøre noe de ikke var i stand til tidligere (Wadel, 2008). Ledere er tradisjonelt sett oppfattet som formelle ledere i en lederstilling, med klare roller og funksjoner knyttet til stillingen, og måten lederjobb utføres på. Et læringsforhold forutsetter et samhandlingsforhold mellom ledere og medarbeidere, noe som ikke er en vanlig oppfatning om ledelse. Wadel drøfter dette forholdet og samspill som et nytt perspektiv på lederskap, altså en samhandlingsprosess. Han omtaler en grunnleggende kilde for læring i lærende organisasjoner som den læringen som foregår i samhandlingen mellom ledere og de ledede. Dette er en type læring som ikke alltid er anerkjent og mange formelle ledere kan underkjenne denne kunnskapen siden den kommer fra underordnede. Men i tilfeller hvor ledelse blir forstått som en samhandlingsprosess, og ikke bare noe ledere gjør, kan det oppstå en gjensidig læringsprosess. Wadel argumenterer også at forståelse for følelsesforhold i mellommenneskelige relasjoner skaper motivasjon, og motivasjonen blir mobilisert av disse mellommenneskelige forhold. Dette begrepsfester han som motivasjonsforhold, og hevder at gjensidige motivasjonsforhold mellom ledere og ledede kjennetegner en lærende organisasjon. På den ene siden blir ledere i lærende organisasjoner læringsledere, men på den andre siden vil mange medarbeidere også være læringsledere ovenfor andre medarbeidere.

Det er imidlertid viktig at medarbeiderrelasjon kommer til uttrykk gjennom samhandling og samarbeid mellom medarbeidere og ikke fremtrer som «ledelse» (Wadel, 2008).

Aadland introduserer tanken om at etisk refleksjon kan være et instrument på vei mot lærende organisasjon. Det å skape klima og åpne opp for gode diskusjoner og refleksjoner om dilemmaer og med ærlighet om hva man kan og ikke kan, legges det grunnlag for læring i organisasjon (Aadland, 2020).

2.6 Tidligere forskning

Det er utført et systematisk søk etter definerte begreper og søkeord i to norske (Idunn og Oria) og to internasjonale databaser (ASE og Scopus). Søket er tidsavgrenset til studier publisert i de siste ti årene, og til europeisk geografisk området. Dette begrunnes i geografisk nærhet og dermed sammenlignbarhet av resultater, og ikke minst begrenset omfang av en masteroppgave. Ved søk er det benyttet ulike kombinasjoner av de identifiserte begrepene som er beskrevet i kapittel 2.1 og til det ble funnet 166 treff til sammen. Det ble gjort en sortering ut ifra tittel og deretter gjennomgikk jeg 29 abstrakt og foretok vurdering av relevans etter kriterier nevnt over, samt tilknytning til helse- og omsorgstjenesten. Det identifiserte 12 relevante artikler som ble lest i sin helhet, og disse brukes som empirisk grunnlag for min studie.

Mange studier utført de siste ti år identifiserer betydning av etisk kompetanse og refleksjon i omsorgstjeneste, men de fleste av disse har ansatte som utfører pleie som målgruppe. Det er funnet flere studier både internasjonalt og i Norge som peker på viktighet av god lederforankring, og behov for implementering av systematisk etisk kompetanse og refleksjon hos ledere for å identifisere og håndtere etiske dilemmaer i hverdager. Studiene viser viktighet av etisk kompetanse og refleksjon, samt peker på mange effekter av etikk for både ansatte og brukere av tjenesten. De fleste av disse er utført i bredden, etter kvantitative metoder. Imidlertid er det ikke funnet dybdestudier på betydning av lederens etiske kompetanse og bevissthet. Det er foretatt en vurdering om avgrensninger nevnt ovenfor ville kunne bidra til at viktige og relevante

forskningsdata ble oversett, men basert på forskerens beskrivelse av bakgrunn for studier jeg har funnet, finnes det ikke relevant forskning på dette tema tidligere heller.

Forankring hos ledere er identifisert som en av de viktigste suksessfaktorene for implementering av etisk refleksjon. Antonsen m.fl. beskriver lederforankring som toppledelsens og avdelingslederens forståelse og aksept for, samt formidling at etisk refleksjon er viktig, med prioritering av tid og ressurser til arbeidet (Antonsen et al., 2018). De hevder at lederforankring oppfattes som forutsetning for prioritering av tid og ressurser til etablering av faste møteplasser for etisk refleksjon i kommunene. Avdelingsledere har en nøkkelrolle for å tildele tid og ressurser og å skape forutsigbarhet, mens toppledelse er nødt til å prioritere dette strategisk og sette det på agendaen.

En norsk studie viser at etisk bevissthet, faglig kompetanse og tilstrekkelige tidsressurser vil garantere forsvarlig omsorg, men at en prioritert deltagelse i etisk refleksjon er avgjørende for å åpne dette. Å praktisere etiske refleksjoner vil gi bedre omsorg for pasientene. (Söderhamn et al., 2015). Kvam peker også på viktighet av forankring, prioritering av tid og deltagelse i refleksjon, som noen av sine funn i to norske kommuner (Kvam, 2012). Dersom etikkarbeidet i kommunen skal være levedyktig over tid, bør arbeidet forankres på flere nivåer i organisasjonen. De som skal lede dette arbeidet bør få styrket sin kompetanse i etikk og etikkrefleksjon. Dette kommer frem i sluttevaluering av Satsing for etisk kompetanseheving (Gjerberg et al., 2015). En finsk studie hevder også at grunnlaget for god omsorg og pasientsikkerhet består av etikkbevissthet i kombinasjon med en respektfull og verdig omsorg. Gjennom sitt lederskap har lederen et ansvar for å skape kontekstuelle, faglige og kulturelle forutsetninger for å opprettholde og ta vare på omsorgspersonalets etiske og faglig kompetanse. (Salmela et al., 2017). Sykehusstudie i Finland identifiserer en rekke lederpraksiser knyttet til ledernes rolle, herunder utvikling av etiske kompetanse og støtte til etisk atferd og refleksjon hos sykepleiere. Studien viste at gjennom vurdering og tilbakemelding på etisk atferd, kan ledere styrke sykepleiernes etiske kompetansen. Sykepleiere kan også dra nytte av lederens etiske kompetanse for sin

egen etisk kompetanseutvikling (Poikkeus et al., 2014). Undersøkelse konkluderer at det er behov for å forbedre lederstøtte til sykepleiernes etiske kompetanse, både under rekruttering og utviklingssamtaler, ved å sette fokus på utvikling av sykepleiernes etiske kunnskaper, refleksjon og atferd. Videre viser studien at støtte til sykepleierens utvikling av etiske kompetanse avhenger av lederens etiske kompetanse. Etisk kompetanseheving er nødvendig fordi den gir grunnlag for faglig kompetanse, pasientsikkerhet og helse ved utøvelse av sykepleie, hevder forskere. Studien foreslår bruk av strukturerte verktøy for vurdering av etisk kompetanse ved rekruttering og utviklingssamtaler. Etterspørselen etter kompetanse innen etikk, verdier og etisk refleksjon er stor i norske kommunene, dog størst blant medarbeidere og mellomledere, hevder Rudi Kirkhaug. Tatt i betraktning at etikk og verdier er selve fundamentet i denne bransjen ansees det som en kritisk suksessfaktor for god brukeropplevelse, jobbtilfredshet, herunder ansattes autonomi og opplevelse å få utført jobben på tilfredsstillende vis (Krikhaug, 2018). Guro Kvam har også kommet frem til kompetanse som en av suksessfaktorer i sin undersøkelse. Hennes hovedfunn i studien er at lederinvolvering i planlegging, gjennomføring og oppfølging av etikkarbeid er en av de viktigste suksessfaktorene. Deltakelse og engasjement hos lederen er med på å understreke og synliggjøre at etisk refleksjon er noe *«vi alle jobber med her hos oss, i vår organisasjon»* sier hun (Kvam, 2012).

En svensk studie har undersøkt og kartlagt de etiske utfordringene og dilemmaer ledere opplever i eldreomsorg (Jonasson et al., 2019). Resultatene viste at ledere oppfatter de sentrale etiske konfliktene knyttet til de eldres autonomi og verdier, kontra organisasjonsbehov og ansattes verdier, fordi eldres omsorgsbehov kommer i konflikt med lover, retningslinjer og mangel på ressurser. Samtidig identifiserer studien tydelig behov for implementering av strukturerte tilnærminger for å identifisere, reflektere over og vurdere etiske problemer i organisasjonen, i likhet med Bolling m.fl. sin studie (Bolling et al., 2009). Lederes utfordringer med konseptualisering av etikk, mangel på verktøy og tid, samt varierende motivasjon blant ansatte er også undersøkt i en norsk studie. Lederne hadde en tendens til å oppfatte etikk som en "personlig sak" og at

behovet for etisk støtte (f.eks. etikkrefleksjon), var avhengig av enkeltpersoners sårbarhet, holdninger, engasjement og tidligere erfaringer. Lederne så ikke ut til å skille mellom eget ansvar for å støtte etisk kompetanse og den enkelte arbeidstakers ansvar for å yte etisk omsorg. Forskere konkluderer med at avdelingsledere trenger støtte selv, både for å forstå og å utøve sitt ansvar, for å fremme sine ansattes etiske kompetanse og adferd. På den andre siden trenger ledere også støtte og øvelse for å utøve etisk lederkap, noe som kan legges til rette for ved etisk refleksjon for ledere og opplæringsprogram (Devik et al., 2020). Resultatene i en annen norsk studie viste at innføring i, og praksis i å utføre etiske refleksjoner, førte til en etisk bevissthet med forståelse og respekt for både kolleger og pasienter (Söderhamn et al., 2015). Leder har en sentral rolle i å legge til rette for etiske refleksjonsmøter, veilede og oppmuntre personell til å fortsette etisk refleksjon, men mangel på tid ble beskrevet som en hindring for etiske refleksjoner. På annen side peker Kvam på prioritering av tid som en suksessfaktor for implementering av etisk refleksjon (Kvam, 2012). Det viste seg også at meningsfulle etiske refleksjoner ble betinget av tre faktorer; høyere alder, høyere sysselsettingsprosent og lengre erfaring med etiske refleksjoner. Videre viser resultatene at etisk refleksjon kan styrke den moralske utviklingen av kolleger og deres handlinger ovenfor pasientene, og at de som ikke deltok i refleksjon også merket dette. Kirkhaug sin undersøkelse viser tydelig at etikk, verdier og etisk refleksjon i hverdagen hos ansatte og ledere i kommunal sektor har en stor betydning, og tar stor plass. Etisk, og verdibasert kompetanse, samt etisk refleksjon hos ledere bidrar til høyere jobbtillfredshet, kreativitet og frihet hos ansatte, samt at etiske spørsmål og diskusjoner tas oftere opp i formelle og uformelle fora. Det ser ut som at tydelige ledere har mindre stressede og friere ansatte som kan, vil og tørr å utøve skjønn (Krikhaug, 2018).

Dette betyr at jo mer bevisst den enkelte er når det gjelder etikk og verdier, jo mer frihet opplever man å ha til å bestemme hvordan jobben skal gjøres, jo mer bruker man skjønn når beslutninger skal fattes, og jo mer kreativ kan være kan man være. (Krikhaug, 2018, p. 50)

Imidlertid ser det ut som at forståelse for viktigheten av etiske overveininger og verdigrunnlaget er mer representert hos høyere utdannede medarbeidere og ledere med lengre erfaring i tjenesten. Det viser seg at praktisering og tilstedeværelse av etisk refleksjon er høyest blant ledere og de som har deltatt i etisk kompetanseheving, i likhet med jobbtilfredshet og muligheter til å utvikle seg.

Også omsorgskultur med spesielt blikk på etikk ble undersøkt i den finske studien nevnt over. Den hadde som mål å identifisere omsorgskulturens grunnlag, og hvordan ledere i omsorgstjeneste kan håndtere og styrke kulturen i jakten på etikkpregede holdninger og handlinger (Salmela et al., 2017). Studien viste at ledere forvalter en kultur der ansatte er medskapere av en etisk kultur som inkluderer gode tradisjoner for omsorgens praksis. Videre vises det at ledere har ansvar for å realisere og videreføre etikkbevisst kultur i helse- og omsorgstjeneste, og skape forutsetninger for ansattes vekst og utvikling. På den andre siden viser en irsk studie at etisk lederskap på sykehusene ga sykepleiere myndighet til å ta beslutninger, og studien viste at det kunne bidra til å engasjere, utøve støtte til, og beholde sykepleiere (McKenna & Jeske, 2021). Imidlertid sikrer ledere sykepleiernes etiske atferd og kunnskap under rekruttering også, men i varierende grad. Samtidig sørger ledere i utviklingssamtaler for at sykepleiere oppfyller kravene til kollegialitet og overholder etiske retningslinjer, samt at de gjør det i henhold til sykepleiefaglige verdier og prinsipper (Poikkeus et al., 2014).

Bruk av eksisterende arenaer til etisk refleksjon er omtalt i flere studier. En nederlandsk studie peker på både fordeler og ulemper av refleksjon i eksisterende arenaer (Sandra Van der Dam et al., 2011). De hevder at refleksjon organisert utenom etablerte arenaer skapte mer trygghet og åpenhet blant deltakere. Samtidig viser studien at distanse skapt ved slik organisering gjorde at de fikk tatt opp et meget begrenset antall dilemmaer og at overførbarhet til praksis ble svekket. Det skapte også større gap mellom de som deltok i refleksjon og de øvrige teammedlemmer. Imidlertid følte de ikke press til å komme med en løsning umiddelbart som skapte mindre press og mer lagånd. Dette indikerte behov for nødvendig nærhet til daglig praksis og implementering av etisk refleksjon i eksisterende arenaer som fag-, og personalmøter og rapportmøter, i likhet

til Molewijk sin studie som anbefaler etisk refleksjon i teamene som allerede fungerer og jobber sammen (Molewijk A. C et al., 2008). Guro Kvam sin studie peker også på bruk av eksisterende arenaer som en av suksessfaktorene (Kvam, 2012)

Organisering av refleksjon i heterogene tverrfaglige grupper har både fordeler og ulemper (Sandra Van der Dam et al., 2011). Deltagere i refleksjonen blir mer oppmerksomme på andre faggruppers etiske utfordringer (og at de hadde etiske dilemma i det hele tatt), blir mer åpne med hverandre, ikke bare under strukturert etisk refleksjon, men på daglig basis også. De lærte at det finnes andre måter å se på samme ting, fra et annet perspektiv. På den andre siden så de at heterogene grupper skapte forskjellige nivåer av involvering og at det var en betydelig forskjell i etisk kompetanse blant informanter.

Samtidig beskriver Van der Dam m.fl. muligheter for læring og utvikling i for eksempel forskjellige nivåer for involvering. Der informanter ikke ble engasjert i enkelte saker skyldes det hovedsakelig faglig distanse og manglende identifisering med dilemmaet. Etter hvert lærte de å lytte og lære fra hverandre. Det tyder på at tverrfaglige grupper kan være en effektiv måte å stimulere til etisk refleksjon og overveielse i trygge omgivelser.

I 2011 ble det gjennomført en studie av Birgit Aakre hvor hun prøver å se på effekter av systematisk etisk satsing og kompetanseheving på sykefraværet i tre kommuner i Norge. Undersøkelsen viser at det kan antas at systematisk etikkarbeid bidro til reduisering av sykefravær grunnet økt motivasjon hos ansatte. Imidlertid kan den ikke slå fast at det var utelukkende etikkarbeid som førte til dette. Fraværet både økte og ble redusert i samme periode etisk refleksjon pågikk, men fraværet ble redusert samlet sett (Aakre, 2011). Aakre nevner også at faktorer som forankring og stabilitet i ledelse, i tillegg til systematisk etikkarbeid og etikksatsing, kan ha betydning for reduksjon av sykefravær.

3 Forskningsdesign

I dette kapitlet vil jeg beskrive metode som ble brukt til å besvare problemstillingen, valg som ble tatt underveis, hvordan utvalget av informanter ble valgt og rekruttert, samt hvordan forskningen ble gjennomført og analysert. Fordi temaet om lederens rolle i satsingen på etisk refleksjon er sentralt, så jeg for meg å søke dypere og mer utfyllende svar på hvorfor lederens etiske kompetanse har så stor betydning i omsorgstjeneste. På bakgrunn av dette mener jeg at en kvalitativ tilnærming til problemstillingen egner seg best for å besvare den. Ved denne undersøkelse søker jeg svar på hvorfor et fenomen opptrer akkurat som det gjør, slik det allerede er kartlagt ved tidligere forskning. Derfor kan min forskning, ifølge Hellevik, karakteriseres som forklarende forskningsdesign (Hellevik, 2002). Således ble resultatene analysert med en hermeneutisk og kritisk innfallsvinkel.

Jeg har definert problemstillingen ut ifra relevant teori og tidligere forskning, samt tilnærmet meg svaret på den ved datasamling og analyse. Med andre ord valgte jeg en deduktiv tilnærming «fra teori til empiri» i min studie, og jeg har sett sammenhenger fra det generelle til det konkrete, mellom teoretiske tilnærminger og mine egne forskningsdata.

I analysen av resultatene har min forkunnskap og innlevelse i informantenes virkelighetsoppfatninger en sentral betydning. Den er også med på å bekrefte riktighet av valgte metodiske tilnærmingen. (Hellevik, 2002) (Thagaard, 2018)

3.1 Metodevalg

På oppdrag fra ledelsen av Satsing for etisk kompetanseheving gjennomførte Rudi Kirkhaug en kvantitativ evaluering av prosjektet og kartla suksessfaktorer med meget markante dataindekser som viste tydelige sammenhenger. Det var en stor populasjon i omsorgstjenesten i hele Norge som ble undersøkt ved hjelp av spørreskjema og grunnlaget for generalisering ble lagt. Samtidig ble noen tydelige fenomener identifisert. Det er disse som har vekket min interesse, og det er en av de jeg har valgt å undersøke

nærmere, nemlig betydningen av lederens etiske kompetanse og bruk av denne. Jeg argumenterer for at en kvalitativ tilnærming egner seg best for å besvare problemstillingen. Kirkhaug har gått i bredden og jeg ønsker å gå i dybden av de generelle funnene fra hans undersøkelse. Thagaard hevder at kvalitative metoder egner seg for å skape forståelse av sosiale fenomener, samt utføre intensive analyser av disse fenomenene gjennom nærhet til informantene (Thagaard, 2018). Lederne og ansatte sier tydelig at lederens etiske kompetanse er avgjørende for å skape mestring og jobbtilfredshet (Kirkhaug, 2018), men det er ennå ikke kartlagt hvorfor den har så stor betydning som det hevdes i Kirkhaug sin undersøkelse.

Gjennom prosessen for å velge egnet metodisk tilnærming har jeg gått gjennom flere systematiske refleksjoner og overveielser. En kvantitativ tilnærming har vært fristende å følge grunnet personlige forutsetninger og erfaringer. Personlig ville den vært noe lettere gjennomførbar, selv om det krever høyere presisjon ved forberedelser og nøye formulering av spørsmål ved en surveyundersøkelse. Fordelen ville helt klart vært en lettere analyse i etterkant ved hjelp av statistiske verktøy. Underveis dukket det opp tvil om en slik undersøkelse ville begrense meg til å søke og eventuelt bekrefte mine antagelser, og kanskje andre årsaker og sammenhenger ville forbli skjult. Samtidig vil en kvantitativ tilnærming gi meg mulighet til å undersøke en større populasjon og gi meg bedre grunnlag for statistisk generalisering av funnene. På den andre siden ser jeg tydelig at andre sammenhenger, forhold mellom disse, og forståelse av fenomener vil kunne komme frem ved dybdesamtaler og det er nettopp dette jeg er ute etter, selv om grunnlaget for generalisering svekkes ved dette. Et analytisk kvalitativ design gir meg mulighet for dette gjennom nær kontakt med deltakere og ved analysen av transkriberte tekster.

Videre har nærhet og distanse til informanter ved valg av metode vært et tema for vurdering underveis. Å forske på etikk og praktisering av den kan innebære en del utfordringer da dette kan være et følsomt tema for mange. Sett i det lyset kunne man tenke seg at avstand som skapes ved å besvare en anonymisert survey i en kvantitativ undersøkelse kunne skape mer åpenhet og ærlighet hos informantene. Jeg har vurdert

at innhenting av data ved dybde- eller fokusgruppeintervjuer kunne ha vært en av fallgruvene. Informanter kunne vegre seg til å snakke helt åpent, og det kunne skapes såkalt «kontrolleffekt» og datamaterialet kunne bære preg av dette (Hellevik, 2002). Jeg har forsøkt å unngå dette ved valg av informanter, god forhånds informasjon om formålet og tema, samt vurdering om det skal gjennomføres dybdeintervjuer eller fokusgruppeintervjuer, noe som etter min mening har bidratt til å ufarliggjøre deltagelse og øke pålitelighet. Jeg har sett for meg at dybdeintervjuer, i kombinasjon med en sikring av konfidensialitet både personlig og geografisk, har bidratt til mer åpenhet, enn for eksempel fokusgrupper av lederteam som jobber tett sammen kunne gjort. Dette var jeg spesielt oppmerksom på ved transkribering, oppbevaring, referering til og analysen av datamaterialet.

En annen grunn til at jeg valgte kvalitativ tilnærming var også muligheten til å kanskje kunne utdype allerede eksisterende data fra tidligere nevnte breddeundersøkelser ved å kartlegge hvorfor etisk kompetanse og refleksjon bidrar så mye, og kanskje sammenligne disse med nyutviklet datamaterialet. Thagaard (2018) hevder også at intervjuer er særlig egnet til å kartlegge hvordan informanter opplever og forstår seg selv og sine omgivelser, noe jeg tenker er essensen i å besvære min problemstilling.

Enda en grunn for å velge kvalitativ metode var også personlige forutsetninger og ressurser. Den egnet seg bedre da jeg hadde begrensede tidsressurser gitt av både oppgavens rammeverk og egen tidsdisposisjon. Valgt metode ga meg mulighet til å gjennomføre intervjuer i tiden ledere er tilgjengelige via elektroniske møteverktøy. Dette bidro til at jeg valgte denne tilnærmingen for at forskning skulle være praktisk gjennomførbart.

3.2 Utvalg av informanter

For å få nærme seg tematikken og spesifisering av problemstillingen ble det foretatt flere uformelle og ustrukturerte samtaler med nøkkelpersoner i satsing Samarbeid om etisk kompetanseheving (SEK) og Klinisk etisk komite (KEKK) i en kommune i Norge. Ifølge Thagaard kan utvelging av informanter suppleres ved informasjonsgrunnlaget som

kommer i en tidlig fase av prosjektet (Thagaard, 2018, p. 54) Disse initierende samtaler har bidratt til noen tanker rundt hvem som bør intervjues. Disse ressurspersonene stilte seg villige til å teste ut intervjuguiden. Med tanke på deres rolle i satsingen meldte de seg også inn som mulige informanter, noe jeg vurderte med tanke på pålitelighet og påvirkning av data, muligens farget av deres rolle, intensjoner og ønsker. Dette kommer jeg tilbake til.

Ressurspersoner i SEK og medlemmer av KEKK er tydelig opptatt av etisk kompetanseheving. Dette til dels grunnet deres mandat, samtidig som jeg etter innledende samtaler med dem, sitter med et sterkt inntrykk av deres bevissthet rundt bruk av etisk kompetanse, samt effektene det gir på medarbeidere og kvalitet av tjeneste som utføres.

Disse ustrukturerte samtaler har gitt meg et utgangspunkt i tankegangen ved utvalg av informanter, og videreutvikling av undersøkelsen inkludert problemstilling og forskningsspørsmål.

Utvalg av informanter ble gjennomført som en strategisk utvelging for å sikre at informanter har riktige forutsetninger og kunnskaper for å besvare undersøkelsen. Tanken bak var å undersøke betydning av etisk refleksjon i lederens hverdag, virkning på medarbeidere og brukere av tjenesten, samt behov hos ledere for videreutvikling av etisk kompetanse.

For å besvare problemstillingen, nemlig hvordan kan etisk kompetanse ha betydning for medarbeidere, valgte jeg først å gjennomføre dybdeintervjuer med ressurspersoner bestående av medlemmer av KEKK, og leder for SEK. Videre brukte jeg ressurspersonenes tanker og anbefalinger for å velge informanter blant operative ledere i institusjoner etter definerte kriterier.

Imidlertid ville innsikt i «ytre» oppfatninger av lederens etiske kompetanse og bruk av denne styrke resultatene betraktelig. Jeg vurderte å involvere utvalgte ansatte som jobber «under» begge kategorier nevnt over. Tanken var å se på problemstillingen fra flere vinkler og belyse den også «nedenfra», fra gulvet hvor etisk refleksjon praktiseres.

Dette viste seg imidlertid vanskelig gjennomførbart, grunnet rammer for denne oppgaven. En slik tilnærming kunne styrket svaret på problemstillingen ytterligere og kan kanskje være noe som er mulig å forske videre på.

Utgangspunktet var å gjennomføre forskning i flere sykehjem i valgt kommune, samt etaten de er organisert under. Dette ble vurdert tilstrekkelig for å belyse problemstillingen, og gjennomførbart med tanke på omfang og tidsramme tilgjengelig for denne oppgaven. Samtidig reflekterte jeg rundt om en slik fremgangsmetode ville gi noe homogene data, med tanke på type av drift, samt forutsetninger ledere og ansatte har i denne type av organisasjoner. På den andre siden kan det være vanskelig å skape tillitt og etablere kontakter med personer innenfor andre type virksomheter i kommunen. Altfor stor distanse til informanter og deres virksomheter kan også svekke gjennomføring av gode intervjuer.

Leder for SEK og medlemmer av KEKK har vært viktige støttespillere i arbeidet for å etablere kontakter og rekruttering av informanter, ved å både sende invitasjon til andre og å legitimere formålet med forskningen. Disse har også bidratt til rekruttering av informanter etter snøballmetoden ved å identifisere flere mulige informanter etter satte kriterier, og som fikk tilsendt informasjonsskriv, invitasjon og samtykkeerklæring.

3.2.1 Intervjuguiden

Etter at tema, problemstilling og forskningsspørsmålene har blitt klargjort, og kvalitativ metode valgt, sto jeg over spørsmål om hvilken type intervju som ville egne seg best, samt utforming av intervjuguiden. Valget sto mellom strukturerte og halvstrukturerte intervjuer. Med tanke på at halvstrukturerte intervjuer gir muligheter for frihet i svarene, men samtidig gir mulighet for å sammenligne svarene da temaer og spørsmål stilles i bestemt rekkefølge, ble disse valgt fremfor strukturerte intervjuer. På den andre siden fikk jeg mulighet til å justere eller stille ytterligere spørsmål under intervjuene for å lede samtale i ønsket retning og sikre mulighet å fange opp forhold jeg ikke hadde tenkt på, men samtidig besvare de spørsmålene jeg sitter med. Derfor ble det tatt som

en forutsetning at noen spørsmål vil variere fra informant til informant, eller fra gruppe til gruppe, for å skape fleksibilitet i studien.

I forkant av gjennomføring av intervjuer ble det utarbeidet en halvstrukturert intervjuguide som inneholder åpne spørsmål om temaene som ønskes belyst (vedlegg 2). Spørsmålene i intervjuguiden gjenspeiler forskningsspørsmålene presentert tidligere i innledningskapittelet.

I tillegg til intervjuguide ble de utarbeidet en prosjektskisse, informasjonsbrev og samtykkeerklæring. Disse ble sammen med en søknad sendt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning av studien og datainnsamling.

3.2.2 Gjennomføring av studien

Etter at intervjuguiden ble ferdigstilt og godkjenningen fra NSD var på plass, iverksatte jeg rekruttering av informanter. Følgende kriterier var lagt til grunn for strukturert utvalg, og informanter ble invitert fordi:

- Innehar en lederstilling i kommunen
- Er eller har vært delaktig i satsing for etisk kompetanseheving i kommunen(e)
- Antas å ha høy grad av etiskkompetanse og verdibevissthet

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring ble først sendt til leder for SEK, og to medlemmer av KEKK som deltok i innledende uformelle samtaler tidligere. Samtlige samtykket til deltagelse og ble intervjuet. Alle ble spurt om å invitere eller foreslå flere informanter etter overnevnte kriterier, og hver av de kom med forslag om 1-3 informanter. Invitasjon og samtykkeerklæring ble sendt til nye mulige informanter, til sammen 10 stykker, alle i en lederstilling i kommunen. Av disse takket 7 ja til invitasjon og samtykket til å delta i intervjuene. Imidlertid ble bare 5 av disse ledere intervjuet, da to måtte utsette intervjuer grunnet driftsutfordringer i egen organisasjon, og til slutt måtte jeg ta et valg og avslutte intervjuprosessen grunnet tidsrammer og progresjon i studien.

Grunnet restriksjoner i samfunnet forårsaket av COVID-19 var det ikke mulig å gjennomføre intervjuer ved personlig oppmøte. Intervjuene ble gjennomført på elektronisk plattform (Teams) og tatt opp på godkjent diktafon, begge verifisert ved godkjenning fra NSD. En svakhet ved intervjuene på Teams var tydelig at det var vanskelig å observere kroppsspråk hos informantene, noe som kan ha bidratt til en svakere fortolkning av innholdet i samtalen. Dette ble forsøkt kompensert ved fokus på tillitsbygging før og under intervjuene, samt ved mine kontrollspørsmål og sjekk om oppfatning av innholdet i svarene var riktig.

Intervjuene ble planlagt i god tid, men det var vanskelig å bedømme hvordan hverdagen til informanter var på gjennomføringstidspunkt grunnet smittesituasjon i samfunnet. Imidlertid fremsto samtlige informanter rolig og ga inntrykk at de var forberedt, hadde planlagt og satt av god tid til intervjuene. Et par informanter virket noe stresset i starten, men det ble fort balansert. Både intervjuer og informanter satt alene og uten forstyrrelser. Intervjuene ble innledet med en kort gjennomgang av tema og problemstilling, informasjon om hvordan intervjuene tas opp og hvor lang tid det kom til å ta. Informantene fikk informasjon om at de kunne trekke sitt samtykke når som helst om de ønsket det, at de kunne unngå å svare på spørsmål om det følte ubehagelig eller oppfattes vanskelige å svare på, og at de kan be om pause under gjennomføring om det skulle være behov for det. Dette bidro til en rolig og avslappende atmosfære.

Intervjuene tok ca. en time hver, og intervjuguiden ble fulgt med noen utdypende og avklarende spørsmål. Etter 2-3 gjennomførte intervjuer, ble behov for små strukturelle justeringer av guiden identifisert. Det viste seg at rekkefølge på noen av spørsmålene var noe unaturlig og flere av de ble flyttet på til noe tidligere i guiden. Dette var fordi informantene svarte uoppfordret på spørsmål som kom senere i guiden, mens de svarte på spørsmål tidligere i intervjuet. Samme grunn medførte at noen spørsmål og underspørsmål ble fjernet, da de naturlig ble besvart tidligere i intervjuet.

Noen av informantene bemerket at noen spørsmål opplevdes gjentakende, selv om de tilhørte to forskjellige temaer i intervjuguiden og siktet til andre aspekter. Dette

medførte at noen få spørsmål ble omformulert og presisert for å passe bedre til temaet som ble bearbeidet i forskjellige deler av intervjuet.

Samtlige intervjuer ble avsluttet med en kort oppsummering av temaene, samt presisering av viktigheten av hver enkelt persons besvarelse for forskningen og belysning av temaet og formålet for prosjektet. Informantene ble spurt om deres opplevelse av intervjuet, både tema, spørsmål og gjennomføring. Samtlige uttrykte sin støtte og iver for etisk satsing, viktighet av en slik forskning og interesse for resultatet, samt hvordan det kan brukes videre.

Generelt var alle intervjuene preget av meget interesserte og engasjerte informanter, som etterlot et inntrykk av at de brenner for temaet. Dette kom frem gjennom både tonefallet, mye latter, noe frustrasjon, og energisk mimikk. Dette bidro også til lettere gjennomføring og god dialog, samt ga meg som intervjuer gode muligheter for å spille på deres engasjement for å grave dypere i enkelte forhold og interessante data som dukket opp underveis.

Etter gjennomførte intervjuer ble taledata overført til egen PC. Opptaksfiler ble navngitt ved pseudonymer hver av informantene ble tildelt tidligere, og oppbevart i krypterte mapper. Taledata ble transkribert raskt etter intervjuene for å ikke miste verdifull nonverbal informasjon. På denne måten var det lettere å fremstille betydninger og reaksjoner ut ifra eget minne ved gjennomføring av intervjuene. Ved transkribering ble samtlige intervjuene gjennomgått tre ganger. Først ble tale lyttet til i sin helhet mens den ble omgjort til rå tekst ved hjelp av «Word Dikter». Dette ble gjort av rene praktiske årsaker og for å fange alle ordrette formuleringer. Etter dette ble taledata og teksten gjennomgått på nytt. Spørsmål og svar ble differensiert og tildelt pseudonymer, samtlige ord, lyder og meninger ble kvalitetssikret, og dannet setninger og tydelige meninger. Til slutt ble teksten gjennomgått nøye igjen for å sikre at samtlige deler er meningsdannende. Det ble foretatt siste justeringer og klargjøringer ved sammenligning med taledata. Denne prosessen ble valgt fremfor direkte transkribering for å skape nærhet til og bedre forståelse av materialet ved gjentatte gjennomganger, både ved

lytting, lesing og skriving. Det har også bidratt til tydelig differensiering mellom innhentet materialet og egne tolkninger og forventninger til funn. Prosessen tok i gjennomsnitt 5-6 timer per intervju, og det ble produsert 10-13 sider med tekst per intervju.

3.3 Analyse

Et analytisk blikk har vært til stede i min studie fra den dagen jeg bestemte tema for oppgaven, og har hatt en innvirkning på både definering av problemstilling og forskningsspørsmål, teorigjennomgang, valg av metode og forskningsdesign.

Dataanalyse begynte i det første forskningsintervjuet ved fortolkning og vurdering av forståelsen av informantene og deres utsagn, og har fulgt meg helt til slutten av prosessen.

For å skape en god forutsetning for god databehandling må en systematisk og strukturert analytisk tilnærming skapes. I mitt tilfelle og med mine beskjedne forskningsforutsetninger, falt valget på systematisk tekstkondensering beskrevet av Kirsti Malterud (Malterud, 2017). En av grunnene at jeg valgte systematisk tekstkondensering er at jeg etter transkribering satt med over 100 sider med datamaterialet, noe som følte veldig rotete og uoverkommelig. Thagaard beskriver en tekstkondensering som særlig viktig når man sitter med omfattende mengde av data (Thagaard, 2018, p. 152). Min bakgrunn og erfaring fra omsorgstjenesten, samt teoretisk og empirisk grunnlag etablerte noen rammer for hermeneutisk og fenomenologisk fortolkningsramme som har fulgt meg gjennom denne studien.

Malteruds metode for tekstkondensering ble fulgt nesten slavisk med noen små tilpasninger etter egne preferanser. Transkripsjoner ble først lest og gjennomgått grundig et par ganger for å skape et helhetsinntrykk. Allerede da ble noen foreløpige temaer som senere skulle bli til kodegrupper identifisert, til dels på bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål og temaer i intervjuguiden, og til dels på bakgrunn av min egen fortolkning av innhold i intervjuene og teksten.

Videre ble tekstmaterialet gjennomgått på nytt, meningsbærende enheter identifisert, filtrert ut og sortert i de foreløpige kodegruppene med beslektede temaer og fenomener, altså dekontekstualisert systematisk. Underveis ble det skrevet logg, noe som viste seg nyttig allerede på dette stadiet, fordi kodegruppene måtte justeres underveis, noen grupper ble slått sammen, noen splittet i to, og noen nye grupper meldte ble lagt til. Malterud (2017) omtaler dette som en iterativ prosess, eller en mulighet til å bevege seg tre skritt frem og to tilbake for å dra nytte av økende innsikt som følge av nærhet til dataene. Meningsbærende enheter ble deretter kodet og kondensert systematisk med kortere beskrivelser av innholdet. Det viste seg at noen av gruppene var så rike og omfattende, samt inneholdt beskrivelser av flere fenomener, at det var hensiktsmessig å dele de i subbgrupper. De ble til slutt kondensert i tydelige kondensater. I denne fasen ble det oppdaget sammenhenger i lederes utøvelse av lederskap på forskjellige bevissthetsnivåer, noe som satte sitt største preg på struktur for videre analyse og drøfting. Dette presenteres ytterligere i kapittel 4. Kondensater ble rekontekstualisert ved å se de i sammenheng med konteksten i den opprinnelige teksten som meningsbærende enheter ble tatt ut ifra.

3.4 Metoderefleksjon

Kvalitativ metodisk tilnærming ble valgt for å kunne utdype allerede eksisterende kvantitativ forskning på dette område i kommunene i Norge. Det ble tidligere nevnt at forskerens personlige forutsetninger også impliserer dette. Jeg har solid erfaring med intervjusituasjoner fra tidligere, både som gjennomfører og som deltaker. Erfaring fra rollen som intervjuer stammer nok fra arbeidslivet, og i forbindelse med rekruttering av medarbeidere på forskjellige nivåer, fra folk «på gulvet» via mellomledere og til høyutdannede medarbeidere fra forskjellige spesialiseringsdisipliner. Selv om et rekrutteringsintervju skiller seg til dels fra kvalitativt forskningsintervju, så er det flere likhetstrekk mellom disse tilnærmingene. Viktigheten av forberedelser og tematisering, iscenesetting, dramaturgi, samt tillit og emosjonell dynamikk som skapes under intervjusituasjoner fremheves som suksessfaktorer for gode forskningsintervjuer (Kvale

et al., 2015). Tematisering og forberedelser er kanskje de største forskjellene mellom rekrutterings- og forskningsintervjuet, mens etter min vurdering er de andre forholdene, spesielt dynamikken ved gjennomføringen av intervjuene som har størst likhetstrekk.

Det hevdes også at en av suksessfaktorer for gjennomføring av gode kvalitative intervjuer er trening i intervjusituasjon (Kvale et al., 2015). Med min bakgrunn beskrevet ovenfor vurderer jeg at forutsetninger for gjennomføring av intervjuene er til dels til stede, mens personlige preferanser også på sin side bidro til valget av kvalitative intervjuer som tilnæringsmåten.

3.4.1 Avgrensning vs. bidrag

Mine egne forutsetninger, i tillegg til rammene for masteroppgaven, både med tanke på tid, omfang og tilgjengelige egne ressurser, har lagt noen begrensninger på antall informanter. Samtidig gjorde tilgang på eget nettverk og arbeidssituasjonen forskningen realistisk og mer gjennomførbart innen disse rammene.

Formålet med prosjektet er å bidra med komplementering til tidligere forskning, men det er også håp om å identifisere hvordan etisk kompetanse brukes og hvilke effekter den gir. Tanken er å kunne gi noe mer forståelse om dette og kanskje kunne justere satsingen på etisk kompetanseheving i ledelsesretning, samt eventuelt tilpasse måten satsing gjennomføres. Ved å undersøke en begrenset og heterogen populasjon i en stor norsk kommune, med mange likhetstrekk med mange andre kommuner, men samtidig egne særegenheter, vil etter min mening kunne gi viktig bidrag til organisering satsingen i fremtiden.

3.4.2 Pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generalisering

Et av de grunnleggende spørsmålene i forskning med samfunnsvitenskapelige metoder er dataens reliabilitet og validitet. Reliabilitet gjenspeiler den innsamlede dataens pålitelighet og nøyaktighet, hvilke data som brukes og måten de bearbeides på, og det er flere måter å teste den på. En av mulighetene er å teste samme gruppe i forskjellige tidsrom med for eksempel noen ukers mellomrom og sammenligne resultater. På den

andre siden kan flere forskere undersøke samme fenomen, og like resultater i begge nevnte tilfeller vil tyde på høy reliabilitet (Kvale et al., 2015). I mitt tilfelle blir det altfor omfattende og tidskrevende å teste reliabiliteten av data etter disse kontrollmetodene. Imidlertid vil eventuell bekreftelse på viktighet av etisk kompetanse hos ledere kunne bekrefte tidligere kvantitativ forskning og dermed bidra til høyere reliabilitet av undersøkelsen.

Jeg søker å styrke reliabilitet ved en transparent og detaljert beskrivelse av det min forskning innebærer og detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder i dette kapittelet. Videre hevder Clive Seale (gjengitt av Thagaard, 2018, p. 188) at identifisering og tydelig skille mellom primære data fra forskerens egne fortolkninger kan bidra til å styrke reliabilitet. Dette vil jeg være spesielt oppmerksom på ved presentasjon av primære data og i diskusjonen i kapittel 4 og 5, men jeg har det også med meg gjennom hele forskningsdesignet. Reliabilitet av undersøkelsen kan også tenkes å være påvirket av min relasjon til informantene, og hvilken betydning konteksten denne relasjonen skaper har på innhentede data.

Når det gjelder validitet har jeg forsøkt å styrke den gjennom hele prosessen i denne oppgaven, fra tematisering til sluttrapportering. Jeg har hatt denne tanken gjennom alle fasene ved å forsøke å kvalitetssikre gyldige data, og ved å ofte stille meg spørsmål om valgene jeg tar bidrar til å oppfylle formålet med prosjektet og sikrer god kvalitet av forskningen (Kvale et al., 2015, p. 278). Validitet dreier seg om i hvor stor grad dataene er gyldige, troverdige eller relevante for å representere fenomenet som undersøkes. Jeg har forsøkt å ha et kritisk blikk på egne analyser av data, poengtere eget syn, samt egenfarging av fortolkninger. Dette kan ifølge Kvale m.fl. følges opp ved bruk av forskjellige strategier, nemlig ved å være oppmerksom på indre konsistens av svarene under intervjuene, eller kryssjekk av pålitelighet ved gjentakende intervjuer. Dette ble dessverre ikke gjennomførbart i min undersøkelse grunnet rammene for oppgaven. Samtidig, presenterer Miles og Huberman (1994) taktikk for hvordan kvalitative funn kan testes og bekreftes (Kvale et al., 2015, p. 279). Med tanke på omfanget av eget prosjekt er ikke alle disse forholdene gjennomførbare, men det er flere som hensyntas

gjennom hele prosessen, spesielt forskerens innvirkning, oppfølging av overraskende funn og det kan muligens søkes feedback fra informantene.

Samtidig er funnene i min studie vanskelige å generalisere for å være representativt for en større populasjon. Dette er betinget av systematisk utvalg av en homogen gruppe av informantene etter valgte kriterier, noe som kunne være styrket ved tilfeldig utvalg.

3.4.3 Ethiske overveininger

Enhver forskning er underlagt strenge etiske retningslinjer og prinsipper. Ved gjennomføring av dette prosjektet meldte det seg flere etiske dilemmaer og utfordringer, både i forhold til planlegging, personvern, gjennomføring og analyse (tolkning) av dataene. En stor hjelp til håndtering av disse utfordringene har vært klare retningslinjer for oppgaveskriving fra VID vitenskapelig høyskole, og ikke minst regler fra de nasjonale forskningsetiske komiteene. Jeg har vært bevisst på disse gjennom hele prosessen, og etter beste evne etterstrebet å være redelig, transparent og ærlig, utøvd tydelig henvisning til litteratur, samt ivaretatt personvern til mine informanter. I forbindelse med dette ble det, som nevnt tidligere, søkt godkjenning fra NSD før rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuene. Prosjektskisse, intervjuguide og infoskriv med samtykkeerklæring ble vedlagt søknaden.

I forkant av søknaden er nødvendighet av innhenting og behandling av personopplysninger opp mot oppgavens formål vurdert. Grunnet dagens situasjon i samfunnet preget av COVID-19 pandemien og med tanke på at informanter er ledere i omsorgstjenesten, vurderes det at innhenting av navn og e-post adresser var nødvendig for å kunne gjennomføre undersøkelsen. Grunnet besøksrestriksjoner og hensyn til minimering av personlige møter mellom institusjoner, er disse kontaktopplysninger nødvendige for å kunne opprette kontakt og gjennomføre intervjuer på elektroniske plattformer. Personopplysninger ble behandlet konfidensielt, og oppbevart i krypterte filer på egen PC.

Ved tematisering av oppgaven og utforming av problemstillingen er det spesielt tatt hensyn til arenaer og grupper som skal undersøkes. Det er vurdert mulige

ekstrabelastninger på dem og deres arbeidssituasjon, og dette er forsøkt ufarliggjort ved tydelig informasjon i infobrevet. Både deltagelse, ikke deltagelse eller om de trekker seg fra undersøkelse, ville ikke medføre noen negative konsekvenser for dem. På den andre siden er positive konsekvenser av studien, både for informanter, populasjonen de representerer og brukergruppen de ivaretar, presentert ved formålet med undersøkelsen. Dette var jeg megetbevist på, og forsøkt å vise høy grad av personlig og profesjonell respekt og åpenhet for variasjoner ved utforming av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene.

Tidligere har jeg nevnt noen mulige utfordringer ved forsøk på å ivareta reliabiliteten. En av de er mulig diskrepans mellom informantenes oppfatninger og fortellinger, og forskerens tolkning av datamaterialet, noe som kan skape en problematisk situasjon og oppfattes som tillitsbrudd. Dette har jeg forsøkt å håndtere ved å sikre informantenes anonymitet slik at de ikke kjenner seg igjen i beskrivelsen.

3.4.4 Forskerens rolle

Min rolle som forsker i dette prosjektet kunne helt klart blitt farget av både min bakgrunn som student i verdibasert ledelse, interesse og overbevisninger om at etikk og verdier er viktig, og ikke minst min profesjonelle bakgrunn som leder og kjennskap til organisasjonen som skal undersøkes. Jeg har tilstrebet en nøytral og åpen holdning i møte med informantene og å innta en pragmatisk holdning preget av genuin interesse til å finne ut noe nytt. Jeg har vært spesielt oppmerksom på egne holdninger og empati i intervjusituasjoner, samt i møte med informanter jeg samarbeider med i større eller mindre grad på daglig basis.

Konteksten vår relasjon skaper kunne også ha en innvirkning på dataene. Denne relasjonen ser jeg på som en mulig vanskeliggjørende faktor i forhold til åpenhet om temaet, og informantenes formidling av egne tanker, holdninger og jobbutførelse. Samtidig søkte jeg å løse dette ved å bevisst innta en nøytral og åpen tilnærming som forsker. Det var viktig for meg å skape en ny relasjon mellom meg og informantene.

Denne opplevde jeg ble skapt både ved god informasjon og avklaring av konfidensialitet i forveien, samt med en profesjonell holdning under intervjuene.

Imidlertid, ser jeg min nærhet til bransjen som skal undersøkes som en fordel i forhold til forståelse og tolkning av prosesser, handlinger og forhold i det daglige, som kan bidra til bedre forståelse av innhentede data.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres aktuelle og primære funn etter gjennomførte intervjuer, transkribering, samt induktiv og iterativ systematisk tekstkondensering. Råmaterialet inneholder forståelse av bruk og betydning av etisk refleksjon og lederens etiske kompetanse. I tillegg presenteres behovet informantene har gitt uttrykk for er til stede for å ivareta utvikling av etisk kompetanse i en allerede presset hverdag.

Informantene er så å si, enige i at gode etikk- og verdibeviste ledere synes og deres arbeid merkes. Ledere som er gode på dette blir satt pris på av medarbeiderne også. Dette har kommet tydelig frem under korona-pandemien i 2020. Imidlertid virker det som at det er vanskelig å sette ord på godt etisk lederskap og informantene beskriver det på forskjellige måter. De snakker om forskjellige nivåer av etisk bevissthet i lederskapet, noe som kan ses i lys av Schein sin nivåinndeling av organisasjonskultur og hvordan den kommer til uttrykk (Schein, 2010).

Etisk kompetanse i praksis virker som meget kompleks og ømfintlig for hver informant. Den anvendes i nesten alle aspekter av lederskap i tjenester som omfatter omsorg av mennesker, men kommer til uttrykk gjennom bevisst og ubevisst etisk bevissthet. Informantenes beskrivelse av en etikk- og verdibevisst leder kan forstås ved å dele deres lederskap i tre nivåer. Det første er den ubevisste, vage beskrivelse av lederskap. Informantene uttrykker seg ofte ved bruk av metaforer i sin beskrivelse, noe som kan tolkes som at slik lederskap er til dels vanskelig å sette ord på. På det andre nivået beskriver de det «semi-vage», men allikevel bevisste uttrykket i lederskapet, altså holdninger og menneskesyn som kjennetegner ledere. Det tredje lederskapsnivå beskrives ved helt konkrete handlinger, valg og vaner som kjennetegner denne typen av ledere.

Resultatene i dette kapitlet presenteres etter denne inndelingen i henhold til fortolkninger av lederskapet. Jeg velger å presentere hvordan hver av disse nivåene kommer til uttrykk og gjenkjennes. Betydning av dette lederskapsnivået presenteres i samme underkapitler, for å skape lettere forståelse av bindeleddet mellom årsak og

virkning for hvert nivå. Avslutningsvis i dette kapittelet, presenteres informantenes beskrivelse av behov for fremtiden.

Oppsummert kan vi si at informantene i sin beskrivelse av etisk kompetanse og bevissthet i lederutøvelsen, vektla måten lederskapet utøves på, samt betydninger slik lederskap har. Det som kanskje er det mest interessante funnet, er at denne måten å lede på skaper likeverd, gir trygghet, tillit og bedre arbeidsmiljø, samt stimulerer forbedringskultur og organisasjoner som er i stadig læring og utvikling.

På den andre siden fremkommer det at slik lederskap kan ha en del tydelige betydninger på tid, ressursutnyttelse og oppgavefokus. I videre tekst omtaler jeg disse effektene som de «harde» effekter og mål i tjenesten. Dette er betinget av at arbeidsmiljø, verdier og kultur anses som det «myke» i en organisasjon.

4.1 Underliggende og ubevisste lederskapsnivå – det vage

4.1.1 Det underliggende og ubevisste uttrykket

Lederens etiske kompetanse omtales av informanter som «balanse mellom verdier», «kunnskaper om etikk» og «erfaringer og lærdom om hva som er riktig og galt». Mange av beskrivelsene på etikk- og verdibevisste ledere fremstår som noe «løse» og vanskelig å sette ord på. Hvor vanskelig det er å beskrive etisk refleksjon og kompetanse kommer godt frem her:

«Etisk refleksjon er noe slitsomme føling i fjæra hvor alle skal utleveres sitt innerste hjerte, ja, istedenfor at det er ekstremt presist kvalitetsarbeid.»

En annen beskriver det slik:

«Etisk kompetanse er ryggmargsrefleks som du har med i vanskelige vurderinger og situasjoner»

Når informantene blir bedt om å beskrive hva som kjennetegner etikk- og verdibevisste ledere, vektlegger de hvordan lederskapet til denne typen ledere synes og gir gode resultater og hvordan de som er gode på etisk- og verdibevisst ledelse ofte blir satt pris

på av medarbeidere. Informantene tilegner disse ledere et høyt nivå av etisk bevissthet i møte med beboere, pårørende og ansatte. Etikk- og verdibevisste ledere ser individet, personen og dens «ryggsekk», samt forholder seg til det. De ser individet slik det er og bruker det. En av informantene uttrykker det på denne måten:

«Vi skal tenke at alle har med seg en ryggsekk uavhengig om du er bruker eller om du er ansatt, og den ryggsekken er det veldig viktig at vi legger oss merke til. Og da kan det komme opp en del etiske spørsmål i form av... OK... hvordan vil beboer tenke at dette er ok... hvordan skal vi som ansatte tilnærme oss dette.»

Flere av informantene anser at etikk- og verdibevisste ledere har en formening og grunnholdning om god sykepleie. De har etisk bevissthet i «rygggraden» og med i møte med beboere, fordi de ser personen som den er, hva de er fra før, og hva de står for. Samtidig sier de at ledere tenker at pårørende er en del av institusjonen. En av dem beskriver sin egen etikk- og verdibevissthet slik:

«Jeg er opptatt av at uansett hva slags utdanning eller bakgrunn du har, så er du et menneske som skal bli sett og hørt. Om du er ansatt eller om du er beboer, eller om du er lege, eller hvem nå du er på dette huset, så ses du for den du er som person.»

Samtidig beskriver informantene forståelse av disse lederne som ledere med godt fundament, noe som også er observert av ledernes overordnende. Dette blide dannes gjennom tilbakemeldinger innen organisasjonen. En av informantene sier at etisk kompetanse og bevissthet nesten er en nødvendighet for å kunne utøve ledelse:

«Jeg tenker jo at etikk, det må vi ha med oss i alt vi gjør. Og ledere uten et etisk ståsted og etisk fundament, uten etisk liten gjennomgang for seg selv, da sliter man som leder. Godt forankret verdisyn må man ha med seg hele tiden for å bli kompetent og dyktig leder og kunne vise utad til medarbeidere»

En av informantene sier at avdelinger som ledes av etikkbevisste ledere med høy etisk kompetanse også leverer gode resultater.

«Det er leder og fagsykepleiere i enkelte avdelinger som er flinke til å legge til rette for drøfting av utfordrende saker i avdelingene. Det er liksom de avdelingene som igjen viser at de driftes best, egentlig.»

Selv om disse egenskapene er vanskelig å beskrive og etterspørre, er det indirekte enighet mellom informantene om at etikken og verdier etterspørres og sjekkes ved rekrutteringsprosesser. Imidlertid skjer det ubevisst og er vanskelig å identifisere, men de sier at det skjer bare så lenge ledere selv har en viss grad av etisk kompetanse og bevissthet. Det er ikke åpenbart søkelys på etikk ved rekruttering, men den brukes allikevel som en paraply for forståelsen av omsorgsyirket. Ledere har en indirekte opplevelse av «sunn holdning» til omsorgsyrike hos kandidatene, noe som er en ubevisst, og kanskje en helsefaglig holdning ved rekruttering. Samtidig kan det ligge mye etikk i det:

«Det vi fokuserer på er jo at vi får en opplevelse av ... Har du en sunn holdning til det å jobbe med eldre mennesker? Det er nødvendig for at vi skal kunne gjøre en god jobb, men om det er et veldig sånn bevisst tema i intervjuprosessen, det er jeg ikke alltid sikker på.»

Imidlertid er det flere ledere som undres om det er et klart skille mellom faglighet og etikk eller om det er en glidende overgang. Eller kanskje kommer det til uttrykk sammen, og er i et avhengighetsforhold. Flere sjekker faglighet under rekrutteringsintervjuene og gjennom dette kan etisk kompetanse og refleksjon komme til uttrykk uten at de uttrykkelig spør om det. Flere hevder at deres etikkbevissthet fordrer et søk etter etisk kompetanse og bevissthet hos fremtidige kollegaer og medarbeidere, nettopp fordi ledere har det med seg i ryggmargen.

«Vi bruker jo case i intervjuene, og det er klart at man avdekker jo mye da, men om det er det etikkbevisste mer enn det faglige...? Jeg er litt usikker på om det er den faglige eller etiske vurderingen du gjør der. Så kan du jo si at

det å ta etikken inn, er jo også en faglig vurdering. Så hvor skillet går akkurat der... det spørs litt...»

På den annen side sier en av informantene at bruk av etisk bevissthet ved rekruttering bør løftes til et høyere bevissthetsnivå nettopp for å initiere og iverksette etisk tenkning og bevissthet hos fremtidige ansatte.

4.1.2 Betydning av underliggende og ubevisste lederskap

Enkelte mener at etikk- og verdibevisste ledere får høyere status som ledere fra både medarbeidere og beboere. Ledere oppfattes som å være noe mer enn faget sitt, altså en bevisst og ansvarlig person. En av informantene sier følgende:

«Du vil på en måte bli sett på som en leder som ivaretar både dine medarbeidere og pasientene på en bedre måte. Så jeg tror det vil være udelt positivt.»

Flere skaper inntrykk av etikk som en forutsetning til bedre ledelse. De mener at den må være til stede «under huden» hvis leder skal utøve godt lederskap. En sier:

«Hvis du skal være en leder som er tilgjengelig for dine ansatte, som er en pådriver for å få til ting, så klarer du ikke det i lengden uten at det også er etikk som ligger bak der. Det er ikke sikkert at man er bevisst hele veien, men jeg tror at det må være med oss.»

Alle har sine «ryggsekker» som gir forskjellige agenda, fortolkninger, oppfatninger og løsninger på et problem. Samtidig sier informantene at det å ha etikk og etisk syn iboende i seg, ikke er nok for en leder. Det gir ikke effekt hvis det ikke brukes.

«Men jeg tror på en måte, at det holder ikke å ha det bare i grunnen. Du må på en måte bruke det aktivt for å få nyttiggjort det på en god måte.»

Arbeidsmiljø trekkes frem som en av de viktigste områdene etikken har betydning for på dette lederskapsnivået. Her trekkes lederens ubevisste påvirkning på og ansvar for trivsel og følelse av dyktighet som en forutsetning for trivsel frem:

«Som leder så har jeg også et viktig ansvar for å ha ansatte som trives, ansatte som blomstrer på jobb og som er dyktig i jobben sin.»

Lignende effekt skapes også indirekte, når ansatte merker at det lederen har med seg i ryggsekken har en virkning på hverdagen deres:

«Etikken kan bli alle de vakre ordene. Men når det blir mer enn ord, da merker de at det går ned i arbeidshverdagen, arbeidshverdagen blir løftet opp, og det løfter ansatte.»

Det kommer også frem fra flere deltakere at en veldig viktig «bieffekt» av etisk kompetanse og bevissthet, som de kaller det, er at det blir veldig mye tydeligere for ansatte og ledere hva som faktisk er viktig å jobbe med.

Informantene hevder at den etiske kompetansen er essensiell for kvalitet, pårørendesamarbeid, beboerens autonomi og integritet, altså alle sider ved beboerens liv. Det unike blir mer og mer viktig. Etikk- og verdibevissthet kommer til syne ved god personsentrert omsorg. Beboer blir vurdert ut fra person, og ikke diagnose. Det oppstår samhandling som ivaretar individet etter dets preferanser og hver enkelt situasjon. En informant sier:

«Dette er musikalitet, fleksibilitet og fluiditet tilpasset hver enkelt, og ikke bare hver enkelt, men hver enkelt situasjon, og hver enkelt dag, og hver enkelt utvikling av sykdom, og personlighet...»

Beboere merker at de blir møtt på en god måte og behandlet som autonome mennesker, i stedet for at noen skal bestemme for dem, de føler seg mer ivaretatt og at de blir hørt.

Informantene hevder at etisk kompetanse gir oss høyere pasientsikkerhet, at etisk «ryggmargsrefleks» er avgjørende i behandlingen. Uten den gjør folk det de ikke er kvalifisert til å gjøre:

«Hvis du ikke har med deg den rette etiske kompetansen, så tror jeg folk begynner å gjøre ting som de kanskje ikke er kvalifisert til å gjøre. Det å ha

med seg en god etisk «ryggmargsrefleks», det betyr også at du skjønner når du ikke skal gjøre noe.»

Det er få betydninger på de «harde» effektene som kan kobles til det overordnende og grunnleggende etiske bevisstheten hos leder. Men en av deltakere sier at de knappe ressursene man i dag disponerer i helse- og omsorgssektoren kan bli enda knappere ved manglende etikksyn:

«Mangel på tid og ressurser kan jo bli forverret hvis du har manglende verdisyn i det hele. Så jeg tenker jo at det å si at vi har det så travelt, og vi har så små rammer, og kan ikke velge å jobbe etisk, så kan det forverre situasjonen.»

4.2 Bevisst lederskapsnivå – det semi-vage

4.2.1 Det bevisste uttrykket – holdninger, tro og menneskesyn

De fleste informantene tilegner etikkbevisste ledere bestemte holdninger. Holdningene kommer til uttrykk ved at lederne skiller sak og person, er positivt innstilt til mangfold, ser og løfter ansattes komplekse hverdag og de uttrykker et bestemt menneskesyn.

Noen informanter peker på endringer ved kultur og medarbeidere når leder er imøtekommende og forståelsesfull; den etikkbevisste lederens holdninger skaper en trygghet som gir medarbeidere mot til å ta opp vanskelige og kanskje kritiske spørsmål. En etikkbevisst leder har en utøvende tillitt til at ansatte finner løsninger selv. En omtaler det som verdibasert ledelse.

«... hvis du har sånn tillit til dine ansatte, så tenker du at de kan finne løsningene selv, og at det gjelder mer å sette dem fri ved å spørre disse åpne gode refleksjon spørsmålene. Jeg tenker jo at tillit er en ganske viktig faktor for verdibasert ledelse.»

Flere hevder at etisk bevissthet gjør at både kulturen på arbeidsplassen utvikler seg og at felles samhandling gir trygghet og rom for feil, til å ta tak i og løfte de vanskelige

tingene, samt ta de vanskelige beslutningene. Etikken fungerer rett og slett som verktøy for å vurdere ting, spesielt i svært utfordrende og komplekse situasjoner

«Det å rette fokus på de etiske dilemmaene man står overfor hver dag og ta det opp... Det å tørre å snakke om det, det å tørre å ta i de litt vanskelige tingene og samtidig også kanskje tørre å ta de harde beslutningene. Det er ikke alltid det finnes et svar på et etisk dilemma. Det å være bevisst på at OK, så må vi prøve forskjellige tilnærminger, og tørre å feile på veien.»

Holdningene til lederen gjør at folk tør å si ifra og ta opp vanskelige ting, sier mange. Etikkbeviste ledere er mottagelige for alles meninger, de er inkluderende og skaper rom for at det er lov å gjøre feil. De går frem på en ærlig måte og fungerer som gode rollemodeller, samt skaper god samhandling og en åpenhetskultur på arbeidsplassen. Felles refleksjoner organiseres hovedsakelig i kjente og allerede etablerte arenaer og mange fremhever det som en forutsetning for å lykkes med implementeringen av etisk refleksjon. Det legges også til rette for spontane refleksjoner ved å samles opp på kort varsel når nye store og små saker dukker opp. Informantene beskriver denne fleksible spontaniteten som bidragende til en kultur på arbeidsplassen der det er lav terskel for å ta opp etiske dilemmaer og utfordringer. Spontane etiske refleksjoner ved behov bidrar også, ifølge informantene, at de ansatte opplever annerkjennelse for den komplekse hverdagen og deres rolle i den. En slik fremgangsmåte bidrar til å skape en lærende kultur ved å sikre kontinuerlige småskrittsforbedringer. Slike små uformelle drypp med kunnskapsdeling er mer mottagelige hos personalgruppa enn f.eks. kursing og undervisning:

«I stedet for å legge listen så høyt, så kan vi heller si at vi har et lunsjmøte på fredag med avdelingen, hvor vi kan diskutere den og den pasienten sin diabetes, sånn at man får litt sånne små drypp med kunnskap.»

Informantene mener at miljøet blir preget av at hverken leder eller personalet tar ting personlig, men er opptatt av saklighet. Dette bidrar til å skape en god tilbakemeldingskultur som kommer til uttrykk ved blant annet avvikshåndtering der det

legges til rette for at enkelte saker løftes opp i felleskap for å gjøre hverandre bedre og for felles læring.

«Istedenfor å snakke direkte med vedkommende, kan man løfte det opp til mer en sånn... Er dette en utfordring i avdelingen, er dette noe vi trenger å jobbe med? Sånn at felles utfordringer blir et felles anliggende da, og ikke et lederansvar.»

En slik tilnærming fremmer engasjement, utvikling og bidrar til økt kompetanse mer enn å planlegge undervisning, sier en av informantene. Videre forsterkes feller læring av en nysgjerrighetskultur som utløses av høy etikkbevissthet. En av informantene beskriver det på denne måten:

«Etisk kompetanse, bevissthet og sensitivitet synes jeg kanskje, i enda større grad er merkbart i arbeidsmiljøet og hvordan man snakker til hverandre, med hverandre, hvilken tillit man har til andres vurderinger, og hvordan det åpner seg en helt annen nysgjerrighet på hva tenker andre...»

Samtidig er kompetanseheving, både når det gjelder helsefag og etikk som fag ønskelig, etterspurt og verdsatt av både leder og ansatte, mener informantene. De sier at det gjelder å stille litt krav som fremmer utvikling og interesse for egen kompetanseheving, noe som ledere oppnår ved strukturerte refleksjoner hvor alle som er til stede inkluderes. Etikkbeviste ledere identifiserer etisk og helsefaglig kompetanse og bruker den aktivt. Begge fremstilles som like viktige, fordi det ikke hjelper å kun ha høy faglig kompetanse dersom etikken uteblir og omvendt, sier en av informantene. Bevisstheten rundt ansattes kompetanse og anerkjennelse av den kommer blant annet til uttrykk ved tanken om hvem som inviteres til diskusjon rundt beboere, pasienter og brukere. Dette kommer frem av følgende utsagn:

«Hvem er det man inviterer med på tverrfaglig møte, for eksempel? Er det faktisk sånn at hjelpepleier og primærkontakt er med, og forstår at de er de viktigste der, eller sitter fysio- og ergoterapeut, lege, ansvarlig sykepleier,

og leder der, og vi egentlig bare kunne droppet hele møtet fordi vi har egentlig ikke noe å bidra med.»

Informantene sier at anerkjennelse av de ansattes kompetanse bidrar til at organisasjonskulturen blir løsningsorientert, etterspurt og tilrettelagt av leder, men iverksatt av ansatte.

Samtidig kommer konsekvenstenkning til synet før handlinger er iverksatt, noe som tyder på høy grad av etisk kompetanse og refleksivitet. En informant sier at dette er tydelig tegn på verdibasert ledelse. Videre sier de at noen ledere er opptatt av regelstyring, men allikevel har rom for å trekke inn verdier og tufte sitt lederskap på verdier som et sterkt supplement til regler og prosedyrer:

«Dette har kanskje noe med den genuine interesse du har som menneske, som person, og hva er du opptatt av. Noen kanskje trekker inn verdier, og tufter lederskapet sitt på verdier. Noen er kanskje regel- og paragrafryttere, man har kanskje rom for at dette med verdier kommer inn, og at man har det som fokus, og ikke liksom må kjøre bare sånn stramt på regler og rutiner.»

4.2.2 Betydning av bevisste lederskap

Studien peker på flere betydninger bevisste etiske holdninger og verdier hos ledere kan kobles til, både i forhold til deres eget lederskap, ansatte og deres utvikling, kvalitet på tjenesten til beboere, samt noen «harde» effekter som tid, ressurser og oppgaver.

Flere beskriver etikkbevisste ledere som inkluderende og rettferdige ledere. Dette begrunner de med lederens bevissthet til å få alle frem og se dem som likeverdige individer. Etikkbevisste ledere klarer å hjelpe ansatte til å innse viktighet av jobben de gjør og gir nødvendig støtte, noe som bidrar til at lederen får høyere grad av autoritet og de fremstår som trygge ledere.

«Jeg som leder blir også trygg på at jeg vet at de ansatte skjønner og vet viktigheten av det gode arbeidet de gjør, og de vet at de har meg ryggen.»

Ledere med høyere grad av etisk kompetanse blir derfor tryggere i egen jobb og det stimulerer til egen kompetanseutvikling, noe som impliserer trygghet og utvikling hos ansatte.

Informantene sier at lederens fokus på etisk bevissthet er primær lederoppgave i den travle hverdagen. Samtidig argumenterer de for at etisk bevissthet lønner seg fordi denne bevisstheten skaper flere gevinster:

«Det er mye brannslukking som gjøres, og uten å finne brannstedet. Det er kanskje en leders oppgave da, å se at det å fokusere på etisk refleksjon eller etiske holdninger, eller verdien av refleksjon i seg selv. Det gagnar hele organisasjonen.»

Det virker som at lederens etiskbevissthet impliserer betydelig på flere områder hos ansatte. Flere forteller at med sine etiske holdninger, skaper ledere fokus på ansatte og inviterer dem til dialog. Ansatte blir sett og verdsatt, hevder flere informanter. Etikkbeviste ledere skaper følelse av likeverd hos ansatte ved å se og høre alle, samt har en saklig holdning at alles mening er like verdsatt. Dermed senkes terskel til å delta mer aktivt i diskusjoner og løfte problemstillinger:

«Det å kunne forstå at alle skal bli sett, alle skal bli hørt, kollegaene dine er like viktig som deg. Det at vi stiller med forskjellig kompetanse, det er helt greit, men at fortsatt så er du du, og ikke høyere ansett person bare fordi at du har mer utdanning.»

Det at alle blir hørt, verdsatt og kan påvirke beslutninger gir en betydelig verdieffekt hos ansatte, mener flere. Det vekker arbeidsglede og motivasjon, og blir stimulert av slike holdninger hos lederen. Det kommer frem at slikt lederskap skaper engasjement og gir høyere selvtillit og ansvarsfølelse hos ansatte.

«Altså jeg tror at ansatte som føler at de får lov å være med å bestemme, eller si, eller mene, de blir mer ansvarsbevisste. At du gir de ansatte mer ansvar, gjør at de også tar ansvar for sin egen arbeidshverdag og at de kan

ta en del avgjørelser selv. De forstår hvor viktig de er på jobb, og de tør å ta mere ansvar.»

Andre sier at ansatte som innser deres ansvar, deres betydning og deres påvirkningskraft på både deres hverdag og tjenesteutøvelse, opplever høy grad av yrkesstolthet. Slike etikkbevisste lederholdninger har effekt på ansattes trygghet i hverdagen, fremkommer det av intervjuene. En kombinasjon av annerkjennelse og ivaretagelse av ansattes autonomi fremmer trygghet og robusthet. Dette fører til at ansatte melder ifra om uønskede hendelser samt tør tå opp utfordrende problemstillinger. Annerkjennelse og selvopplevd autonomi bidrar til at ansatte stoler på egen kompetanse og i større grad tørr stå i vanskelige og utfordrende situasjoner. Det øker også viljen og evnen til å prøve ulike handlingsalternativer for å løse utfordrende og krevende situasjoner.

«Vi får medarbeidere som er tryggere i hverdagen sin, og som orker kanskje også mer å stå i de stadig vekk skiftende hverdagene. Man blir mer vågal og mer robust når man føler seg trygg på jobb.»

Alle informantene trekker frem trygghetsskapende kultur som følge av etisk bevissthet hos lederen. Integriteten til ansatte øker med tryggheten i sin rolle. Samtidig tørr ansatte i større grad å ta egne beslutninger og stoler mer på seg selv når lederen er ikke til stede.

«Folk er redde for å ta beslutninger, redde for å si meningen sin høyt, redde for å stole på sin egen kompetanse, dermed også redde for å stole på sitt kliniske blikk, eller sin vurdering av en pasient, eller å si ifra. Etisk kompetanse og refleksjon gjør at man tør å ta mer plass, forstå sin viktighet i den rollen og det å være en del av behandlerlaget for en pasient.»

Flere nevner at slike effekter på trygghet var meget viktige for ansatte i håndteringen av korona-pandemien i 2020. Dette har ansatte formidlet i sine tilbakemeldinger til ledere, ifølge informantene. En uttalelse som beskriver betydninger av en etikkbevisst leder sier:

«Hvis ansatte skal føle seg sett og bli satt pris på over tid, så trenger de også å møte ledere med gode etiske holdninger, og at man har en holdning på hele arbeidsplassen som gjør at det føles trygt å jobbe. At det føles trygt å gjøre tabber. At det føles fint å komme med nye ideer.»

En annen betydning av etikkbevisst lederskap som trekkes frem er at summen av lederes holdninger og menneskesyn skaper harmoniserte avdelinger/institusjoner med godt arbeidsmiljø, mestringsfølelse og mer energi hos ansatte. Organisasjonskulturen preges av dette og arbeidsmiljøet bærer preg av motiverte og fornøyde ansatte som trives på jobb.

«Jeg tror jo det er kjempeviktig for arbeidsmiljø, tilfredshet og tilstedeværelse... Og det er altså, både fordi at det er hyggelig å være på jobben, man trives bedre, men man får også lyst til å prestere bedre.»

En annen oppsummerer det med sitt ønske om flere etikkbevisste ledere:

«Hadde vi kunnet være der alle sammen så tror jeg faktisk at det hadde ført til mye bedre arbeidsmiljø, det hadde ført til bedre effektivitet, mindre fravær, det hadde ført til selvfølgelig en god pleie og omsorg, behandling for beboerne våre... Fordi verdien av etisk refleksjon fører med seg verdien av den enkeltes mening.»

På den andre siden, utvikling av organisasjonskultur som beskrevet ovenfor har også, ifølge informantene, stor betydning på ansattes utvikling og kompetanseheving. Inkluderende etikkbevisste ledere aktiviserer og stimulerer bruk av ansattes kompetanse ved å etterspørre den gjennom sine holdninger. Ansatte motiveres til å bruke hverandres kompetanse, noe som motiverer til egen utvikling og ønske om økt fagkompetanse.

«... jeg tenker at da aktiviserer man mye mer av de ansattes egen kompetanse. Jeg tror det gir så mye selvtillit og boost. Den enkelte ansatte blir stoltere og blir mer bevisst egen faglighet, for jeg tror også at tingen er

denne etiske sensitivitet, en sånn modenhet til å kunne gjenkjenne og håndtere etiske dilemmaer i praksis.»

Når ansatte opplever slik kultur hvor kompetanse blir etterspurt, og de får lov å jobbe med det som interesserer dem, øker også initiativ og ønske om egen utvikling. De søker kunnskap gjennom samarbeid.

«Så er det klart at du er en person som har fått litt smaken på det, og skjønner at det er veldig mye som henger sammen, og kanskje også faget ditt blir mer spennende, fordi du utvider din intellektuelle kompetanse. Du ser at du trenger enda mer kompetanse innenfor andre felt. Det er litt sånn altså, jo mer jeg lærer jo mer skjønner jeg ikke kan.»

Dette skaper en forbedringskultur hvor ansattes kompetanse blir mobilisert, samhandling øker og ansatte bruker hverandres kompetanse, noe som kjennetegner lærende organisasjoner.

Relasjonelt arbeid mot beboere handler om etikkbevissthet, sier informantene. Et forent og oppsummert inntrykk fra de fleste intervjuene er et bevisst forhold til grunnleggende holdninger til eldre, ivaretagelse av det individuelle, kjennskap til personen de var før sykdom, og kjennskap til deres grenser. Det gir bedre pasientbehandling på alle områder samt øker tilfredsheten til pasienter, beboere, brukere og pårørende.

«Det gir oss mye mer gjennomtenkt og god behandling, både behandling i form av medikamentell og medisinsk behandling, sykepleierfaglig behandling, men også omsorgsbehandling, helt sikkert.»

Samtidig trekker flere frem at mer trygghet og fornøyelse hos ansatte vil overføres til pasientene, beboerne og brukerne også:

«Når vi får bedre arbeidsmiljø i avdelingen hos de ansatte så gir det ringvirkninger overfor pasienter, beboerne og pårørende også.»

Etisk bevissthet kan bidra til økt trygghet for ansatte og leder i møtet med pasienter og beboere i livets siste dager. En informant trekker spesielt frem lederens og ansattes trygghet for å ta i og løfte opp de komplekse problemstillingene som ofte melder seg når en pasient eller beboer er ved livets slutt. Dette er situasjoner helsearbeidere i helse- og omsorgstjenesten må stå i ofte:

«... og hvis du våger å gå inn i den komplekse problemstillingen, så våger du også å møte døden.»

På den andre siden styrker det samhandling, sier flere. Det gir bedre samarbeid med både beboere og pårørende noe som kan styrke kunnskapsutveksling mellom disse gruppene, og til en viss grad bidrar til felles læring.

Lederens holdninger og menneskesyn, i kombinasjon med nevnte effekter har også betydning for de «harde» målene. En av informantene nevner at nærvær er det første du vil se en tydelig effekt på:

«Sykefravær er noe av det første du forhåpentligvis ser det på. Hvis det er samsvar mellom det folk ønsker, og hvis de opplever at de får være med på det, så tror jeg også det blir viktig for dem å holde seg på jobb.»

Mange sier også at etisk arbeid tar tid. Ofte tar det lengre tid enn de «enkle» løsningene og det krever en høyere etisk bevissthet, forståelse og holdninger til å stå i det over tid, samt å ha tålmodighet i påvente av resultatene. En informant beskriver det slik:

«Jeg opplever ofte at det som kanskje er det etisk riktige å gjøre, er ofte litt mer krevende enn den enkle løsningen som ligger rett foran deg.»

Mens en annen argumenterer for effekter og viktigheten av samme bevissthet:

«Etisk bevissthet og implementering av det i avdelingen, tror jeg vil skape en forståelse, en bedre hverdag, også mer tid til de viktige tingene.»

Samtidig sier flere at en etikk- og verdibevissthet forutsetter felles bevissthet og fungerende støttesystemer rundt ansatte for at det skal være gjennomførbart. Først da vil prioritering og investering av den knappe tiden lønne seg.

4.3 Substansielt lederskapsnivå – det konkrete

4.3.1 Det substansielle og ytre uttrykket – handlinger, valg og vaner

Etisk bevissthet og kompetanse kommer også til uttrykk gjennom en rekke konkrete handlinger, kjennetegn, valg og vaner til lederen. Dette kommer tydelig frem i intervjuene. Etikkbevisste ledere er oppmerksomme på nonverbalkommunikasjon og virkning av den, eksempelvis kroppsspråk. Flere informanter hevder at enkelt handling som kommer til uttrykk gjennom tydelig kroppsspråk kan påvirke etiske refleksjonen i den ene eller andre retning. For eksempel kan oppgitt og uinteressert himling med øyene sette hinder for åpenhet, engasjement og deltagelse i refleksjon. På lik linje kan interessert og direkte øyekontakt bidra til det motsatte, iverksette og håndtere hele den etiske refleksjonen.

Informantene sier at etikkbeviste ledere er synlige, beveger seg på huset og har åpen dør. En etikkbevist leder tar initiativ til etisk refleksjon og våger å gripe fatt i komplekse problemstillinger. De stiller bevisst åpne spørsmål noe som stimulerer til refleksjon og etterspør løsninger i stedet for å selv komme med løsninger og svar. Samtidig sier informantene at de veileder ansatte med ledende spørsmål for å komme til løsninger selv.

Ledere bruker allerede etablerte møtearenaer til å komme med små drypp av etiske dilemmaer som oppfordrer til hverdags refleksjon:

«Lederen kan bidra med sånne enkle etiske dilemmaer og utfordre på at det diskuteres i alle vaktskifter! Bare for å, på en måte, gi etter, åpne noen rom...»

Det kommer frem at etikken er en del av hverdagen og ledere har etikkbevissthet med seg hele tiden, også ved forvaltning av økonomi og mennesker. Det handler om hvordan de løser de daglige oppgavene, tiltaler hverandre og samhandler med hverandre. Informantene sier at praksisen blir preget av etisk bevissthet og refleksjon og at lederen

legger til rette for systematisk refleksjon ved å aktivt organisere og invitere til den. De skaper rom for etisk refleksjon bevisst, og inkluderer alle.

«Ledere sørger for at de har ansatte som innehar kompetanse, de sørger for at det blir avsatt tid til refleksjon, og de sørger for at de som er på jobb faktisk går ditt.»

Videre sier flere at ledere samtidig involverer ansatte i drøftinger om endringer og gjennomføringen av disse. Med dette gir lederen rom for at ansatte skal kunne påvirke løsninger og bestemmelser, i stedet for å servere ferdige løsninger. På denne måten viser lederen tillitt og skaper engasjement blant de ansatte.

«Det å dra inn de ansatte der... Og å snakke med dem i form av, OK, dette er blitt bestemt, hvordan tenker dere vi skal løse det? De skal få lov til å være med å forme arbeidshverdagen sin, så langt det lar seg gjøre... Det gjør at du får et engasjement, for de opplever det som nyttig»

Etisk refleksivitet kommer til uttrykk gjennom å ha intensjon om å belyse saker fra flere sider, samt finne og tørre å prøve ut forskjellige handlingsalternativer. Det foregår uten at det blir noen syndebukker, noe som skaper trygghet og fremmer utvikling av kompetanse og etisk refleksivitet.

Det skapes rom for diskusjon som inkluderer alle, uavhengig av bakgrunn, yrke, teoretisk kunnskap, rolle eller utdanningsnivå. Alle blir hørt, alles mening er like mye verdt. En informant sier det slik:

«Jeg er opptatt av å se og høre alle.»

En av informantene sier at disse grepene også bidrar til at ledere og ansatte utvikler etisk sensitivitet, og gjenkjenner etiske dilemmaer i hverdagen.

«Det gjenkjenner mye av etikkarbeid at vi kan reflektere over spørsmål. Så jeg synes det er etiske dilemmaer, etiske spørsmål som på en måte kommer til overflaten...»

En av informantene konkluderer med at etikk- og verdibevisste ledere våger å ta opp komplekse og vanskelige utfordringer og prøve ut flere handlingsalternativer, fordi de vet at det ikke finnes et ideelt svar.

«...så en leder som har god etikk kompetanse er en som tør å løfte en situasjon, som ikke er redd for å kunne få et svar som er annerledes enn det du ønsker, og kanskje også få et svar som kan utløse enda flere spørsmål, men du kan også få en bekreftelse på at det du tenkte selv var akkurat sånn det burde være.»

En annen sier:

««En verdibevisst leder leder etisk refleksjon, og våger å gripe fatt i komplekse problematiske ting. Når det er noe som er vanskelig, så bruker vi masse tid på å gå rundt det, mens etikken hjelper oss til å gå inn i det»

Som nevnt tidligere, hevder noen at etisk kompetanse og refleksjon brukes, eller kommer til uttrykk ved rekruttering også, men i varierende grad og form. Imidlertid hevder noen kategorisk at etikk som tema er bevisst utelatt grunnet lite tilgjengelighet av personell på markedet i omsorgsyirket og manglende interesse for sykehjem hos helsepersonell.

4.3.2 Betydning av substansielt og konkret lederskap

Etisk kompetanse og refleksjon i hverdagen fungerer ofte som et supplement i lederens beslutningsprosesser, altså som et beslutningsverktøy. Flere sier at det ofte ikke finnes en helt riktig eller optimal løsning på mange av utfordringene. Etisk refleksjon belyser ulike handlingsalternativer og hjelper med å velge det mest riktige alternativet. På denne måten gir etisk refleksivitet mot til lederen som lettere kan stå for og begrunne sine beslutninger. Lederen får også en utvikling av kompetanse som av noen omtales som helt uvurderlig kompetanse, fordi den kan brukes på så mange områder.

«Jeg tror at man blir mye modigere som leder, og at man får en kompetanse som er uvurderlig, fordi man tør å sette ord på ting som man kanskje ikke hadde vært så bevisst på ellers.»

Ledere får samtidig økt respekt og anerkjennelse som leder, noe som fremmer en god samarbeidskultur.

«Det blir sånn god respekt og anerkjennelse av lederen fordi at man vet at man kan gå til lederen uansett, for den etiske refleksjonen er både nyttig, og viktig, og riktig, og jeg tror du får et mye mer dynamisk samarbeid.»

Fellesnevner for alle lederskapsnivåer er at etikkbevisste ledere skaper trygghet hos ansatte. Gjennom konkrete valg og handlinger hos lederen, styrkes denne tryggheten.

Informantene sier at etisk refleksjon i hverdagen skaper en rolleforståelse mellom ansatte og lederen, samt respekt for kollegaens kunnskaper. Dette fører til at bedre samhandling fremmes, noe som har positiv virkning på arbeidsmiljø da det virker konfliktforebyggende. En av informantene beskriver det på denne måten:

«Hvis du åpner for diskusjoner så kan du unngå misforståelser, for vi har gjennom arbeidslivet sett at det har vært noen uheldige misforståelser som gjør at man får konflikter innad i en avdeling. På annen side får man mer respekt for sine kolleger over at de faktisk har god kompetanse på ting, og man ser at man kan bruke hverandre...»

Informantene sier at felles og organisert etisk refleksjon virker på måten man håndterer endringer. Det gir felles forståelse og aksept for endring, samtidig fremmes felles holdninger ved at ansatte blir involvert og får bidra til utformingen av felles endringsprosesser.

«Etisk refleksjon vil være en veldig god måte å få ut felles holdninger og strategi på, uten at det blir: dette har jeg som leder sagt. Å se det komplekse i felleskap gjør det lettere å få til en endring uten at noen blir tapere.»

Konkrete etterspørslar om ansattes meninger og løsningsvegar vekker selvtillit hos ansatte og skapar integritetsfølelse. Imidlertid kan dette variere og ifølgje en av informantene kan slik direkte etterspørsel av ansattes meninger også ha motsatt effekt på selvtillit, spesielt hos eldre ansatte:

«Kanskje for en del av de eldre som kanskje er mer vant til at lederen gir svar, vil opplevdes noe ukomfortabelt at lederen sier «hva tenker du»? Men jeg tror mange yngre vil oppleve det som en veldig anerkjennelse og tenke veldig godt om lederen som har såpass tillit til sine ansatte.»

Noen informanter sier at slik direkte involvering fra leder og tilbud om systematisk, eller mindre systematisk refleksjon, faktisk kan virke helsefremmende i form av at ansatte kan få luftet tanker og «legge jobben bak seg» når de går av vakt:

«Jeg kommer før nattevaktene går for å gi dem mulighet for refleksjon før de forlater huset. Dette skaper ro og mulighet til å koble av etter vekten, samt sove godt, og det kan være helsefremmende. Samtidig møter jeg alle som kommer på dagvakt den dagen. Når du er så imøtekommende, skaper det trygghet for å ta opp vanskelige og kanskje kritiske spørsmål også.»

Lav terskel for å ta opp saker med leder, samt ansattes trygghet som skapes, kan også ha en betydning for utvikling av en lærende organisasjonskultur. Enkelte saker som leder får på sitt bord kan tas opp i plenum, eller felles refleksjon, noe som kan bidra til felles identifisering med saken eller problemstillingen, og dermed bidra til utveksling av egne erfaringer, løsningsvegar og gi felles læring.

«Det hender at jeg får besøk inne på kontoret, med diverse ting, det gjør jeg... og i mange tilfeller så spør jeg om dette her er noe vi skal ta opp i plenum, eller de ønsker å diskutere bare med meg. For igjen er jeg jo opptatt at alle skal få ta del i det... det er ikke bare sånn en til en kommunikasjon, men at man kan ha diskusjoner rundt det.»

Også den daglige smårefleksjonen i de etablerte arenaer som for eksempel rapportmøter, gir gode effekter på ansattes refleksivitet, videre samhandling og læring fra hverandre, gjennom hele dagen:

«Vi ser jo at veldig mange steder, hvis det har vært etisk refleksjon om et tema som har vært viktig, så fortsetter jo de ansatte å reflektere videre i løpet av den dagen, neste dag, diskuterer det videre...»

Informantene sier at både systematisk og mer uformell etisk refleksjon i hverdagen er kjempeviktig og helt essensielt i forhold til kvalitet, pasientsikkerhet og pårørendesamarbeid. De trekker spesielt frem ivaretagelse av pasientens og beboerens autonomi. Det som kommer frem ved refleksjon er at tjenesten utformes rundt pasientens og beboerens ønsker, behov, vaner og personlighet og ikke ut ifra hva personalet mener er riktig.

«Man tenker ikke i all verden best selv, av og til så tenker jo 2 hoder klokere enn et, og da kan det være greit å ha diskutert en ting, for da vil ofte praksis og tjeneste påvirkes etterpå.»

Informantene hevder at etisk refleksjon veier opp flere forhold mot hverandre og skaper flere handlingsalternativer. Trygge ansatte som våger å prøve forskjellige handlingsalternativer sikrer god behandling av beboere. Som tidligere nevnt, finnes det ikke kun et absolutt riktig svar ved etisk arbeid:

«... og dermed så må vi våge å prøve. Men når vi har sittet og drøftet sammen at nå prøver vi dette med fru Hansen i 3 uker, og det har ikke funket, så er det ingen syndebukk. Da prøver vi handlingsalternativ 2.»

Lederens konkrete handlinger har betydning for oppnåelse av mange «harde» mål i organisasjonen, fremkommer det av dataene. Det er nevnt tidligere at ansattes tilfredshet og trivsel på jobb, samt deres rolle- og betydningsavklaring for hverdagen bidrar til at det fremmer nærvær, og dermed bedre økonomi:

«Det å få folk til å forstå hvor viktig de er uten å legge press på de, men at de klarer å tenke det selv, det tror jeg vil være med på å senke sykefraværet en god del...»

Noen informanter nevner også at etisk refleksjon og kompetanse har innvirkning på tid og ressurser.

«Mangel på tid og ressurser kan jo bli forverret hvis du har manglende verdisyn i det hele. Så jeg tenker jo at det å si at vi har det så travelt, og vi har så små rammer, og kan ikke velge å jobbe etisk, så kan det forverre situasjonen.»

Informantene sier at etikk tar tid, men at ledere som velger å prioritere tid til etisk refleksjon får uttelling både i form av tid og andre ressurser, til dels fordi folk stiller opp på jobb, men også at tid frigjøres på lengre sikt fordi praksis forbedres:

«Jeg tror ikke at etisk refleksjon nødvendigvis stjeler tid og ressurser. Jeg tror det er en måte å frigjøre tid og ressurser til det som er viktigst.»

Mange informanter opplever at etikken oppfattes som «enda en oppgave», noe man skal drive ved siden av alt annet ledere og ansatte er pålagt å gjøre. Det som fremmes som en viktig forutsetning for tidsbesparelse er at etikken må brukes som et supplement til det daglige, noe som gjennomsyrrer arbeid, og ikke noe som legges på toppen eller ved siden av alt annet.

«Man setter mange ting ved siden av. Vi skal gjøre alt dette og da har vi ikke tid til refleksjon. Men da har du allerede tatt refleksjon på utsiden av det andre. Den må inn i det du allerede har. Når du driver med fagspørsmål, når du jobber med kvalitetssystem, så må refleksjonen inn der...»

4.4 Behov for etisk kompetanse i organisasjoner fremover

Informantene har fremmet egne tanker om hva det er lederen selv har behov for, for å skape høyere etisk bevissthet, både hos seg selv og sine kollegaer. Informantene trekker frem forankring på alle nivåer, aktiv bevissthet hos politikere og toppledelsen, samt

kompetanseheving, som viktig. Informantene påpeker at det ikke er tilstrekkelig med teoretisk kursing og verktøy, men at praktisk veiledning i hverdagen er vel så viktig, hvis ikke viktigere.

4.4.1 Forankring

Samtlige informanter i studien formidler et ønske om tydeligere forankring av etikkarbeid. Imidlertid virker det som at det er forskjellige nivåer av forankring de ønsker. Noen forteller at det er behov for mer systemforankring. Etikk må inn som en pålagt og etterspurt oppgave i de eksisterende styrings- og rapporteringssystemene, som for eksempel i kontraktsoppfølging, virksomhetsstyring og på styringskort. Kanskje må det rapporteres på kvalitet og relasjonelt arbeid i en eller annen form, for å skape fokus. En slik systemforankring vil, ifølge flere, være spesielt nyttig for ledere som kanskje ikke ser viktighet og nytten av etisk bevissthet i omsorgstjeneste.

«Jeg ser at vi bør forankre dette på en mer systematisk måte, slik at selv om du er en leder som kanskje ikke helt ser at dette er så veldig spennende eller viktig å jobbe med, og du vektlegger noe annet, så må du egentlig gjøre det.»

På den andre siden, kommer det frem at en reel forankring av etikk i eksisterende lederfora som en obligatorisk refleksjon og kollegastøtte og mindre rapportering av «tørre tall» som sykefravær, økonomi og andre måltall, vil øke bevissthet og opplevde effekter hos ledere. Etikk- og verdibevissthet, samt effekter og viktighet av den, må settes høyt på agendaen for å skape fokus i omsorgstjenesten.

4.4.2 Aktiv bevissthet hos politikere og toppledelsen

Dette perspektivet kommer inn mer som et ønske fra flere, med en god dose forståelse for at det er vanskelig å påvirke fra deres posisjon. Flere mener at en annerkjennelse av omsorgssektoren og viktigheten av den vil bidra til økt etisk bevissthet.

«Man må jo først anerkjenne denne sektoren! Den er noe av det viktigste man kan gjøre, fordi det ivaretar livets siste fase.»

Det er ønskelig med mer utøvende tillitt til løsninger av utfordringer i sektoren, og mindre pålegg og styring. De mener også at klinisketiske komiteer (KEKK) i alle kommuner ville gi en god støtte og effekt i tjenesten, og øke aktiv etisk bevissthet.

4.4.3 Kompetanseheving – formell og reel

Kompetanseheving fremmes av flere av informantene som en viktig faktor ledere trenger for økning av etisk kompetanse og bevissthet. Flere nevner at etisk teori er viktig som grunnlag for forståelse, men som enkeltstående kompetanse er etisk teori vanskelig å omsette til praksis. Det foreligger et ønske om at praktisk etikk, etisk refleksjon, verktøy for den og veiledning i hvordan å anvende den i praksis i egen hverdag kommer inn i helsefaglige studiene.

«Når jeg gikk på sykepleien så var det mye mer sånn «travel by», og etiske metaforer, men det var veldig lite konkret... Hvordan kan jeg som sykepleier jobbe etisk... Det er ikke så mye snakk om det.»

Mange av informantene i studien ønsker seg en kompetansehevende pakke som skal inneholde flere av elementer nevnt over. De ønsker en synliggjøring av praksisnære kunnskaper om effekter fra deres hverdag. Flere nevner at ovenforstående taper verdi uten kjennskap til både teori, metoder og verktøy for etisk refleksjon. Det fremkommer som kanskje enda høyere ønske og behov for konkret teori og verktøy for å omsette etisk kompetanse og bevissthet til praksis:

«Også tror jeg nok at det er mange ledere som trenger hjelp, og trenger verktøy for å komme i gang med dette... Spesielt viktig tror jeg er det med bevissthet på det på gulvet. At vi ledere får mer verktøy og kompetanse på det området sånn at vi kan bringe ut.»

Videre trekkes det frem sterkt ønske om veiledning på arbeidsplassen, kollegastøtte og refleksjon på tvers av institusjoner, deling av kunnskap og erfaringer med etisk refleksjon for å lære hverandre om etisk refleksjon i hverdagen.

«Man burde lage noe obligatorisk, kanskje refleksjonsgrupper blant ledere da på kryss og tvers.»

Flere informanter forteller at etisk bevissthet, kompetanse og verdigrunnlag bør etterspørres bevisst ved rekrutering, med et mål for øye, nemlig for å initiere bevissthet og engasjement rundt og mobilisere bruk av formell eller uformell etisk kompetanse hos kandidatene.

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer jeg overordnede svar på studiens problemstilling, basert på funn presentert i forrige kapittel. Problemstillingen søker svar på betydning av lederens etiske kompetanse, bevissthet og implementering av etisk refleksjon i helse- og omsorgstjenesten. I forrige kapittel vektla jeg hvordan informantene beskrev tre nivåer av etisk lederskap. Jeg bruker denne nivåinndeling som en struktur i diskusjonen om betydningen av etisk bevissthet og kompetanse, altså etikkbevisst lederskap. Etikkbevisst lederskap har betydning for ansattes trygghet, integritet og autonomi, noe som har sterk innvirkning på arbeidsmiljø og kulturutvikling. Videre vurderer jeg disse funnene opp mot tidligere forskning og teoretiske perspektiver på etikkbevisst lederskap.

Funnene viser at de forskjellige nivåene av etikkbevisst lederskap utøves på gir forskjellige bidrag til utvikling av organisasjonskulturen. Jeg skal trekke frem og diskutere hvilke elementer ved etisk lederskap som har mest betydning for kultur og arbeidsmiljø.

Det kan diskuteres bredt hva et godt arbeidsmiljø er. En mulig innfallsvinkel er Skogstad sin definisjon. Arbeidsmiljø er bestående av psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsarenaer (Skogstad & Einarsen, 2011). Jeg velger å forholde meg til de beskrivelser og opplevelser av godt arbeidsmiljø informantene har formidlet og som videre betinges og kan forstås som beskrivelse av en god organisasjonskultur. Videre skal vi se litt nærmere på disse forholdene og virkningen av etikkbevisst lederskap som årsaks variabel på organisasjonskultur.

5.1 Lederens bidrag

Etikkbevisst lederskap påvirker utviklingen av organisasjonskultur i en retning preget av åpenhet, trygghet og nysgjerrighet. Det kommer frem av litteraturen samt dataene at det skapes en tydelig rolleavklaring og forventning om refleksivitet hos ansatte gjennom organisert eller spontan etisk refleksjon, tilrettelagt og iverksatt av leder. Lederens

etiske kompetanse og bevissthet stimulerer utvikling av ansattes kompetanse ved at lederen etterspør refleksjon, gir tilbakemeldinger, men også at ansatte utnytter lederens kompetanse for egen læring (Poikkeus et al., 2014). På den andre siden blir alle involvert, og alles mening teller. Dette skaper en følelse av likeverd og senker terskel for å involvere seg og å melde saker. Ansatte får trolig en følelse av å være en likeverdig del av teamet. Lederens nysgjerrighet på andres tanker og innfallsvinkler til ulike etiske dilemmaer og problemstillinger bidrar til en «lav terskel» kultur. Dette gir en åpenhet og stimulerer til å ta opp ting. Eide og Aadland (2020) hevder at leder som rollemodell har store innvirkninger på organisasjonskultur. Selv om kultur er noe som er vanskelig og tar tid å endre, så kan små skritt som egen refleksivitet, oppfordring til refleksjon ved åpne spørsmål og organisert refleksjon, gi gode effekter ved endring og utvikling av kultur.

Implementering av etisk bevissthet, forstått som det å innlemme etiske refleksjon inn i hverdagsrutiner på arbeidsplassen, skjer ifølge funn i denne studien, ikke nødvendigvis ved å starte en ny møtestruktur på toppen av de arenaer som allerede brukes og finnes. Lederne bruker andre situasjoner i hverdagen for å implementere etisk refleksjon og bevisstgjøre ansatte. Tilgjengelige ledere med åpen dør som beveger seg på huset og stiller åpne spørsmål for å initiere refleksjon, stimulerer ansatte til etisk refleksjon. Lederens bevissthet om å være genuint interessert i å løfte ansattes hverdag og håndtere utfordringer i felleskap, skaper lavere terskel for at ansatte kommer til leder med nye ideer, saker og problemstillinger.

Så kan man undre seg om hva det er som skiller en etikkbevisst leder fra en generelt god og lyttende leder? Det er tydelig overlappende aspekter, men jeg lurar på om bevissthet på forskjellige nivåer av lederskap kan være en av mulige forklaringer. Her kommer kanskje den virkelige betydningen av lederens etiske kompetanse frem, nemlig verdien av at alles mening er like mye verdt.

Mine data viser at det er forskjellige nivåer av lederskap, lederens etiske kompetanse og bevissthet kommer frem på. Det «vage» etikkbevisste lederskapet gjør at lederen er opptatt av å se og høre alle, uavhengig av utdanning eller rolle. På den andre siden er

det det substansielle og konkrete lederskapet som gjør at ledere ikke gir svar på alt, men stiller spørsmål tilbake for å stimulere ansattes refleksjon. Mellom disse finner vi et noe mer flytende men bevisst nivå, nemlig holdninger, verdier og menneskesyn, som har elementer av både det vage og det konkrete. Dataene viser at de fleste ansatte setter pris på dette lederskapsnivået, fordi de føler at deres mening teller, de får påvirket sin hverdag og medvirke i beslutninger. Dette gir en følelse av høyere integritet og yrkes stolthet. Imidlertid virker det som at noen ansattes trygghet kan settes på prøve ved å bli stilt spørsmål «hva mener du?» tilbake fra leder. Dette kommer angivelig til uttrykk hos de ansatte med lengst erfaring og som kanskje er vant til at ledere av den «gamle skolen» faktisk gir svar på alt. Lederens etterspørring av svar og åpne spørsmål kan skape inntrykk av en utrygg leder hos disse ansatte som kanskje forventer en klar rollefordeling og tydelige og konsistente svar fra lederen. Imidlertid hevder både Kvam og Kirkhaug i sine studier at høyere refleksivitet er mer representert hos ledere og medarbeidere med lengre erfaring og høyere utdanning (Krikhaug, 2018; Kvam, 2012). På den andre siden kobles det variabler som høyere utdanning til dette også, noe som kan være forklaring på denne diskrepansen da mine funn ikke sier noe om det.

Videre viste mine data hvordan organisasjonskulturen som dannes og dyrkes gjennom etisk lederskap i neste omgang har en innvirkning på ansattes kompetanseutvikling. Jeg diskuterer om vi kan betegne dette fenomenet som en lærende kultur i en lærende organisasjon. Måten etisk lederskap påvirker medarbeidere og brukere i helse- og omsorgstjeneste, kan ha stor betydning for kvalitet i tjenesten. Derfor er lederens etiske kompetanse og implementering av etisk refleksjon viktig. Men først skal vi se på virkning av etikkbevisst lederskap på dannelse og endringer i organisasjonskultur, samt innvirkning av forskjellige nivåer av lederskapet.

5.2 Organisasjonskultur

Konkrete endringer i praksis påvirker organisasjonskulturen som stadig skapes, omskapes og gjenskapes. Aadland hevder at etikk og organisasjonskultur henger nøye

sammen og at kultur basert på åpne og skjulte verdier utgjør selve farvannet hvor etiske dilemmaer blir oppdaget og håndtert (Aadland, 2020)

Resultatene viser at Scheins (2010) inndeling av kulturnivåer kan ses i sammenheng med lederens utøvelse av lederskap. Ut ifra det primære materialet kan det forstås at forskjellige nivåer av etisk lederskap også har forskjellig påvirkning på utvikling av en etikk-kultur blant ansatte og i organisasjonen.

5.2.1 Nivåer av etikkbevist lederskap

Det ubevisste og vage etiske lederskapet har en innvirkning på det ubevisste kulturdannelse hos ansatte. Det at ledere både har med seg egen «ryggsekk» av erfaringer og kunnskaper i møte med ansatte og at de ser ansatte med respekt for deres «ryggsekk» uavhengig av formell kompetanse og bakgrunn, bidrar til en trygghetskultur for at ansatte føler seg sett og verdsatt.

Det bevisste, «semi-vage» nivået av lederskapet hvor etikkbevissthet kommer til uttrykk, ser ut til å være det mest spennende og betydningsfulle funnet i denne oppgaven. De innsamlede dataene viser at lederens holdninger, menneske- og verdisyn og til dels handlinger har sterk innvirkning på organisasjonskulturutvikling. Flere teoretikere beskriver organisasjonskultur på dette nivået. Strand hevder at kultur ofte handler om fellesforståelse og verdsetting blant medarbeidere (Strand, 2007), mens Aadland på sin side hevder at kulturtemaene som er fremtredende i organisasjonens bevissthet, vil være førende hva er man er sensitiv for (Aadland, 2020). Informantene i denne studien hevder at lederens holdninger til å ha tillit til at ansatte finner løsninger selv har sterk innvirkning til deres trygghet i jobben.

De konkrete og substansielle lederskapet har også sterk betydning for organisasjonskulturen. Dette lederskapsnivået kommer til uttrykk ved invitasjon til refleksjon, diskusjon om endringer og muligheter som gis til ansatte til å påvirke sin egen arbeidshverdag. Muligheten til å bli hørt og å ha en viss grad av påvirkning, kan se ut som bidrar sterkt til engasjement hos ansatte, men også robusthet til å tørre å løfte opp problemstillinger, prøve forskjellige handlingsalternativer og mot til å stå i

utfordrende situasjoner. Åpenhet skapt av bevisste handlinger som beskrevet over, bidrar til tillitt mellom leder og ansatte. Samtidig gir tilliten og annerkjennelse mot til ansatte til å ta opp kritiske saker, og setter dem fri til å både finne og prøve ut forskjellige handlingsalternativer.

Så, hvordan virker og påvirker disse nivåene hverandre og organisasjonskulturen?

Aadland sier at kultur i helse- og omsorgstjeneste blant annet består av roller, vaner, måter å gjøre ting på og holdninger (Aadland 1994). Når lederes utøvelse av lederskapet sees i lys av dette, virker det slik at utøvelse av en kombinasjon av disse tre lederskapsnivåer er avgjørende for å skape en god kultur. Det kan stilles spørsmål om disse nivåene kan fungere uavhengig av hverandre. Imidlertid kan man si, både på bakgrunn av teori og innsamlede data, at det er nødvendig å utøve alle tre nivåene for å skape en god kultur, ellers ville det virke bare på noen aspekter som kanskje ikke ville gi ønsket resultat og dannelse eller endring av kulturen.

Lederens konkrete handlinger for å løfte opp saker i felleskap, samt utfordre ansatte til å finne løsninger selv, skaper en relasjonell forbindelse mellom ansatte. Noe som skaper gjensidig annerkjennelse og respekt til hverandre, hverandres kunnskaper og erfaringer. Salmela m.fl. (2017) hevder at ledere er forvaltere av en god etisk kultur hvor ansatte er medskapere av kulturen. Samtidig sier de at ledere har ansvar for å realisere og videreføre etisk kultur. Det å ta opp etiske utfordringer i kjente arenaer, det å samles på kort varsel for å diskutere ting, det skaper ytterligere åpenhet og samhandling. Teori og tidligere forskning tilsier at en av suksessfaktorer for vellykket implementering av etisk refleksjon er bruk av eksisterende møteplasser (Eide & Aadland, 2020; Kvam, 2012; Molewijk A. C et al., 2008; Sandra Van der Dam et al., 2011). Imidlertid sier Van der Dam at det er noen fordeler med refleksjonsplasser utenfor etablerte arenaer, nemlig at refleksjon organisert utenfor de eksisterende møteplasser skapte mer trygghet og åpenhet (S. van der Dam et al., 2011). Mine funn viser at lederne er opptatt av å løfte saker og ideer til et felles nivå slik at det blir et felles anliggende. I disse tilfeller håndterer ledere saker og dilemmaer i de eksisterende arenaer, som tverrfaglige møter,

morgenrapporter og vaktskifte, i stedet for å etablere nye og dedikerte møteplasser. Lederne bruker også andre situasjoner i hverdagen for å implementere etisk refleksjon og bevisstgjøring.

Man kan si at etikkbevisst lederskap bygger en saklighet i samhandlingen mellom leder og ansatte, siden hverken leder eller ansatte tar ting personlig. Slik lederskap gir også fokus og anerkjennelse for ansattes komplekse hverdag, men har kanskje en enda viktigere virkning; ansatte blir opptatt av etikk, utøver refleksivitet og øver på å gjenkjenne etiske dilemmaer. Refleksjonen fortsetter videre mellom kollegaer og også med seg selv etter organisert refleksjon og kanskje dagene etter. Aadland mener at i organisasjoner hvor man er opptatt av andre og kanskje trivielle og mindre verdifulle ting, vil disse temaene kunne skjule andre etiske problematiske forhold for oppmerksomheten, som dårlig pasientbehandling, kameraderi og uærlighet fordi man ikke er oppmerksom på disse fenomenene (Aadland, 2020)

Eide og Aadland (2020) hevder at kultur utgjøres av verdier og holdninger på arbeidsplassen og at det er kulturen som legger føringer for hvordan etiske dilemmaer blir oppdaget og håndtert. Sett i lys av dette kan det virke som at etikkbevisste ledere bidrar til å skape verdier-i-praksis som preger kulturen og gir høyere refleksivitet. Denne refleksiviteten bygger sakte, men sikkert en forbedringskultur hvor små skritt til bedre tjeneste identifiseres og utarbeides gjennom samhandling og utøves i hverdagen. Strand hevder på sin side at kultur i organisasjoner brukes som et styrende verktøy for ledere for å gi retning og skape stabile relasjoner som motiverende, identitetsskapende kraft (Strand, 2007). Det kan se ut som at mine data viser at etikkbeviste ledere bruker kulturen aktivt, men det kommer ikke frem om det er en bevisst handling eller holdning fra ledere. Eide og Aadland hevder at det er organisasjonen selv som legger til rette for, eller hindrer utvikling av etisk sensitivitet, refleksjon og håndtering av dilemmaer (Eide & Aadland, 2020), så det kan være en mulig forklaring.

På den andre siden kan vi se dette i lys av Adizes sin inndeling av roller en leder besitter i en organisasjon. Det sies at ledere i offentlige byråkratier fungerer hovedsakelig som

administratorer og bare til dels som integratorer (Strand, 2007). Dette sammenfaller bare delvis med mine funn. Riktig nok fremhever informantene viktigheten av lederens administratorfunksjon ved tilrettelegging og organisering av refleksjon. Imidlertid virker det som at mine informanter setter større lit til lederens integratorfunksjon, hvor både det bevisste og ubevisste lederskapet, sammen med handlinger bidrar til en utviklingskultur.

Jeg mener at primære data viser at forskjellige nivåer av lederskapet påvirker hverandre og er i avhengighets forhold. Informantene sier at gjentakende handlinger fra leder vil kunne påvirke holdninger og bevissthet hos personalet. Men, så lenge handlinger står alene er det ifølge Aadland en måte å uttrykke de åpne kjerneverdier, altså verdier-for-praksis (Aadland, 2020). Det er gjerne de vedtatte kjerneverdier vi finner rundt på plakater på veggene. Samtidig sier informantene at lederens handlinger alene ikke er nok. De må også ha en underliggende forståelse og holdninger for å fremstå som troverdige rollemodeller. Disse er ikke alltid synlige og lette å sette ord på, men det er gjerne de som merkes og gjenspeiles i måten vi behandler hverandre og omgivelser på (verdier-i-praksis). Det er gjerne disse verdiene som gjenspeiler den virkelige kulturen i organisasjon. På den andre siden kommer det frem at bare etisk bevissthet og holdninger hos ledere heller ikke er nok for å skape en god kultur. Man må også gjøre det, prioritere og organisere etisk refleksjon, være tilgjengelig, stille gode og åpne spørsmål, delta i refleksjon selv for å legitimere den. På denne måten oppstår det et interessant samspill i forholdet mellom verdier-i-praksis og verdier-for-praksis.

Videre kan man undre seg hvordan tilgjengelig tid og tidsforbruk virker på kulturbygging. Har ledere og ansatte tid til dette i hverdagen? Mange informanten sier at etikk tar tid, men også at den ikke skal være noe man gjør «i tillegg til» alle andre oppgaver. Mangel på tid kan være en hindring til gjennomføring av organisert og systematisk refleksjon (Söderhamn et al., 2015), derfor er prioritering av tid er en viktig forutsetning for implementering av etisk refleksjon (Kvam, 2012). Ut ifra mine funn og tidligere forskning kan vi si at noen av de konkrete handlinger ledere gjør, kanskje mest systematisk refleksjon, er tidsavhengige. Imidlertid viser mine funn at lederens bevissthet og

holdninger har en viktig betydning for bygging av organisasjonskultur. Imidlertid er det ikke noe ledere skal bruke tid på og se på som en enkeltstående oppgave, men ha det med seg i alle situasjoner.

Organisasjonskulturen kan avgjøre i hvor stor grad ansatte føler seg trygge nok til å løfte opp krevende problemstillinger og dermed hindre gode refleksjonsprosesser. Uten en ærlig åpenhetskultur og trygghet for den, vil ikke etisk refleksjon komme langt fordi ansatte vil vegre seg for å snakke eller velger kun å si «de riktige tingene». Derfor har organisasjonskultur så stor betydning for organisasjonsetiske refleksjoner i virksomheten, hevder Aadland (1994).

På den andre siden er utvalg av informanter, kriterier som er lagt til grunn ved utvelgelse, samt antall av informanter en begrensning ved denne studien. Dette kan ha innvirkning på den måten at informantenes bakgrunn, interesse for etikk og overbevisning om betydning og virkning av etikkbevissthet kan ha «farget» svarene. På denne måten kunne betydning av etikkbevisst lederskap blitt fremmet som en avgjørende faktor for organisasjonskultur og at andre aspekter ved lederskapet ikke kommer tydelig frem, eller blir skyggelagt av etisk bevissthet.

5.2.2 Lærende organisasjoner

Summen av det presenterte i forrige underkapittel gir grunnlag til å tro at etikkbevisst lederskap skaper en organisasjonskultur hvor ansatte har mulighet til å påvirke sin egen hverdag, dele ideer, refleksjoner og utfordringer.

Det er grunnlag for å forstå at denne type av ledelse legger opp til forbedrings- og utviklingskultur. Ansatte og ledere lærer stadig og blir bedre. Læring og utvikling er betinget av åpenheten og intensjon til å stille spørsmål, refleksjon og samhandling ved å lære av, og med hverandre. Etikkbevisst lederskap «smitter» videre på ansatte og implementeres i hverdagen. Det blir et konkret redskap i lærende organisasjonstenkning. Dette i sin tur påvirker ansattes hverdag og trygghet, noe som også gir bedre pasientsikkerhet.

Sett i lys av etikkbevisst ledelse, sammenfaller disse elementene i kulturen som utvikles, med en lærende kultur. Ledere kan kanskje oppfattes til å utøve lærende ledelse. Mine data viser mange fellestrekk mellom lærende organisasjoner og betydninger av etikkbevisst lederskap. Det kommer tydelig frem at etikkbevisst lederskap oppmuntrer en løsningsorientert kultur, samt legger til rette for den ved invitasjon til ansatte til å ta opp og reflektere over etiske utfordringer. Peter Senge, gjengitt av Wadel (2008), omtaler det som en av tydelige kjennetegn på lærende organisasjoner, ved siden av muligheter for læring og utvikling, noe jeg mener mine data viser at ledere stimulerer til. Som nevnt tidligere oppmuntrer lederen de ansatte gjennom sine holdninger til å prøve ulike handlingsalternativer i krevende situasjoner. Informantene sier også at det er rom for å prøve og feile så lenge det er skapt en felles konsensus rundt handlingsalternativer og et forsøk gir noe læring tilbake. Det kommer konkret til uttrykk ved lederens takhøyde og ansattes trygghet for å prøve ut handlingsalternativer. Hvis det ene ikke fungerer, så prøves det neste, uten at det blir noen stempling av skyld.

På den andre siden viser datamaterialet at etisk refleksjon skaper en bevissthet rundt ansattes myndighet, rolle og kunnskaper. Refleksjon kan gi forståelse for hvilke oppgaver ansatte kan prøve seg på, uten at det går utover deres myndighet og kompetanse. Dalin hevder på sin side at det er en av forutsetninger for lærende organisasjoner at ansatte kan ta sjanser, men innenfor deres roller (Dalin, 1992). Imidlertid sier noen av informantene at uten etisk kompetanse og refleksivitet blir ansatte så utrygge at de ikke stoler på seg selv og sin kompetanse og de tørr ikke å prøve eller handle. Å få frem og bruke faglig kompetanse hos ansatte som er nærmest pasientene omtales som lederens viktigste oppgave.

En slik trygg og åpen kultur fremmer kunnskaps- og erfaringsdeling, både ved formell og uformell refleksjon, samt videreføring av kunnskap som deles ved refleksjonene. Flere informanter hevder at leder som fasilitator av etisk refleksjon får frem både ansattes gode og de mindre gode erfaringer og opplevelser i pasientrelaterte situasjoner. Det skapes trygghet for deling av ulike opplevelser og erfaringer og formålet er felles læring. Dalin (1999) omtaler dette som et tydelig kjennetegn på lærende organisasjonskultur

som også kan virke konfliktforebyggende. Dette er sammenfallende med mine funn som viser at slik samhandling gjennom etisk refleksjon skaper respekt for hverandres kunnskap, erfaringer og personlig «bagasje». Dette støttes også av funn som viser at etisk refleksjon bidrar til bedre arbeidsmiljø ved relasjonsbygging under og etter refleksjon. Slik samhandling, bygget på forståelse av komplementerende kunnskaper og erfaringer gjør at ansatte skaper formell og uformell relasjon til hverandre. Det gjør at de kan utnytte hverandres komplementerende kunnskaper (Wadel 2008). I likhet med dette sier mine informanter at slik kunnskapsutveksling er et resultat av lederens holdninger og konkrete handlinger. Samtidig skaper lederen en åpen og tillitsbasert relasjon til de ansatte ved å etterspørre og oppmuntre til egen tenkning. Relasjonen mellom lederen og de ansatte, samt relasjon mellom ansatte, blir avgjørende for å fremme læring og utvikling, forutsatt komplementære ferdigheter, kunnskaper og relasjoner mellom medlemmer av teamet (Wadel, 2008).

Studien viser at trygge ansatte deler sine erfaringer med lederen og hverandre på en åpen måte. Dette bidrar til en erfaringslæring om opplevelser, jobbutførelse og tanker om bestemte jobbsituasjoner. Dataene viser at refleksjon i en slik lærende kultur som både etterspør og oppmuntrer det, fortsetter etter endt systematisk refleksjon.

Informantene sier at ansatte fortsetter å reflektere videre samme dag, og dagen etter, samt bruker kollegaens kunnskaper og erfaringer videre i egen utførelse av pleie og omsorg. Wadel (2008) omtaler denne samhandlingen som «forlengelse» av kunnskaper, noe som bidrar til videre læring og utvikling.

Lederens holdninger, men også konkrete handlinger ved tilgjengelighet, etterspørring og tilrettelegging for refleksjon, skaper en trygg grunn for at ansatte tørr å ta tak i og løfte vanskelige saker under refleksjon. Slike lederens holdninger kan også føre til at ansatte reiser nye spørsmål, eller at det avdekkes holdninger, verdier og handlinger i hverdagen som ligger til grunn for tjenesteutførelsen. Dette er sammenfallende med Dalin (1999) sin forståelse av åpenhet og det å ha takhøyde for ubehagelige spørsmål som en forutsetning for en lærende organisasjon. Som omtalt tidligere er ansattes handlingsfrihet en av holdningene som kjennetegner en etikkbevisst leder. Samtidig

inviterer ledere til diskusjoner om endringer og skaper rom for at ansatte kan påvirke sin hverdag ved utforming og gjennomføring av endringer. Dalin beskriver 18 forutsetninger for læring i en organisasjon (Dalin, 1999). Handlingsfrihet på eget ansvar, åpen kontakt og tillitt mellom medarbeider og leder, samt innflytelse på beslutninger som angår eget arbeid, er de tre som har direkte sammenheng med funn i denne studien.

Et annet spennende forhold som utvikler seg ved etikkbevisst lederskap og bruk av etisk kompetanse er en lærende relasjon og samhandling mellom leder og ansatt. Flere informanter beskriver at ledere kan bli presentert for løsninger på etiske dilemmaer som de kanskje ikke har sett selv som kommer fra ansattes kompetanse og erfaringer. Imidlertid kan ledere også bli presentert forhold og svar som de ikke er enige i selv. Informantene omtaler det som en av de viktigste kjennetegn til etikkbevisst leder, nemlig at det kreves en åpenhet og aksept ovenfor slike løsninger. Leder skal være åpen og mottagelig for slike tanker og løsninger leder selv ikke er enig i og på den måten gå frem som en god rollemodell for læring. Wadel omtaler dette som en utradisjonell forståelse og nytt perspektiv på lederskap, skapt av samhandling. I følge Wadel oppstår det et læreforhold som forutsetter samhandlingsforhold mellom leder og ansatte. Han omtaler det forholdet som en grunnleggende kilde til læring i organisasjoner (Wadel, 2008). Jeg ser tydelig likhet mellom mine data og Wadels konstruksjon av læreforhold og tenker at etikkbevisst lederskap også kan betegnes og være tegn på lærende forhold i læreledelse.

Wadel hevder at i tilfeller hvor ledelse blir forstått som en samhandlingsprosess og ikke bare noe ledere gjør, kan det oppstå en gjensidig læringsprosess. Læreledelse kommer til uttrykk ved å sette medarbeidere i stand til å gjøre noe de ikke var i stand til tidligere, noe som lederens handlinger beskrevet i datamaterialet kan tyde på skjer ved etikkbevisst lederskap.

Et annet spennende forhold som kommer frem i studien er det omtalte erfarings- og opplevelsesdeling i samhandling mellom ansatte. Wadel hevder at medarbeidere også kan være læringsledere ovenfor andre medarbeidere, men dette forutsetter at de ikke

inntar lederrolle, men at slik samhandling fortsetter med gjensidig respekt for hverandres person og kunnskaper (Wadel, 2008). Van der Dam fremmer etisk refleksjon som et verktøy for å skape et slikt forhold mellommedarbeidere, hvor de lærer å lytte og lære fra hverandre, spesielt i heterogene tverrfaglige grupper. (Sandra Van der Dam et al., 2011)

5.3 Øvrig betydning av etikkbevist lederskap

Studien viser at etikkbevisstlederskap skaper en sunn organisasjonskultur betinget av trygt og ivaretagende arbeidsmiljø, samt en utviklende lærende organisasjon. Funn viser også at slik kultur synes og merkes av pasienter, beboere, brukere og pårørende. Kultur skaper integritets- og autonomipreget hverdag for brukere av tjenesten, gir høyere grad av involvering og selvbestemmelse. Slik trygg, åpen og lærende kultur bidrar også til høyere grad av pasientsikkerhet i form av mer kompetente medarbeidere og ledere som er robuste nok til å oppdage, melde inn, og håndtere kritikkverdige forhold og dilemmaer. Studier fra to sykehus i Finland finner at slik kultur konseptualisert og iverksatt av leder, vil skape grunnlag for god omsorg og pasientsikkerhet (Salmela et al., 2017). Pasientsikkerhet ivaretas også ved at medarbeidere som kjenner sine kvaliteter og begrensinger, og handler innenfor sin rolle og kunnskaper, samt søker utvikling på områder de er usikre på. Söderhamn m.fl. har kommet til lignende funn om betydning av etikkbevissthet og refleksjon for pasientsikkerhet, forutsatt at det prioriteres, og ansattes kompetanse heves (Söderhamn et al., 2015). De går så langt som å hevde at det vil garantere forsvarlig omsorg.

Mine funn viser at etikkbevisst lederskap og lærende organisasjonskultur kan ha innvirkning på tid og oppgavefokus. Riktig nok viser resultatene at etikk og kulturbygging tar tid. Imidlertid påpeker flere informanter at etikkbevissthet ikke trenger å være tidskrevende hvis det blir en måte å jobbe på. Samtidig kreves det prioritering av tid for systematisk og organisert refleksjon, men funnene viser at langsiktige gevinster er tidsbesparende, hvis man investerer tid i det. På den andre siden hevder informantene at en viktig forutsetning til tidsprioritering er forankring på alle nivåer, noe som

sammenfaller med Antonsen sin studie (Antonsen et al., 2018). Imidlertid viser både mine og funn fra tidligere forskning, at mange begrunner manglende etikkbevissthet og refleksjon med manglende tid (Söderhamn et al., 2015). Men, en av mine informanter spør: har vi tid å la være? Mine funn viser også at manglende etikkbevissthet og refleksjon fører til at man ikke kommer til bunn i etiske dilemmaer og problemstillinger som melder seg i helse- og omsorgstjenesten. Informantene sier at vi ofte går rundt og rundt uten å identifisere kjernen av dilemmaer, mens etisk refleksjon hjelper oss å gå i dybden og finne de mest riktige handlingsalternativer. En kultur som bygger på forståelse av betydning etisk kompetanse og bevissthet har, kan redusere totalen av tidsforbruk, minske oppgavefokus og øke effektivitet betraktelig. Deal og Kennedy hevder at slik kultur kan øke effektivitet med 1-2 timer daglig per person (Deal & Kennedy, 1982).

Mine funn viser at organisasjonskultur som blir skapt, antagelig kan ha virkning på nærvær blant medarbeidere fordi det skapes en forståelse av medarbeideres viktighet som en del av teamet. Betydning og viktighet av deres rolle, kompetanse og mening fremmes og med det øker yrkesstolthet og selvtillit, og antas å bidra til høyere nærvær. Imidlertid fremstår disse funnene noe usikre siden de fleste omtaler det som en antagelig virkning. Dette sammenfaller med Birgit Aakre sin undersøkelse som heller ikke kunne fastslå med sikkerhet om etisk refleksjon bidro til høyere nærvær (Aakre, 2011). Men, hvis disse antagelsene stemmer, kunne etikkbevissthet bidratt til mer effektiv ressursutnyttelse, og dermed bedre økonomi og pasientsikkerhet ved kontinuitet blant medarbeidere som kjenner pasienter, beboere eller brukere godt.

6 Avslutning

Etter en lang, utforskende og lærende reise har vi kommet til veis ende. Studiens tema, formål og problemstilling er bearbeidet og forsøkt besvart gjennom en kvalitativ, fenomenologisk, deduktiv tilnærming, og fortolket gjennom et hermeneutisk og iterativt system. Tidligere forskning har vist at etisk bevissthet hos ledere og medarbeidere er viktig og avgjørende for gode tjenester i helse- og omsorgssektor. Imidlertid mangler vi kunnskap om betydning av lederens etiske kompetanse og bevissthet, på hvilken måte den kommer til uttrykk og påvirker tjenesten.

Min studie søker å bidra til å lukke dette kunnskapsgapet gjennom intervjuer av ressurspersoner og ledere i helse- og omsorgstjenesten i en stor kommune i Norge.

6.1 Konklusjon

Analysen av resultater har skapt en forståelse av lederens etiske kompetanse, praktisering av etikkbevisst lederskap og etisk refleksjon. Videre gir studien innsikt i betydning av disse for organisasjonskultur, utvikling av lærende organisasjoner, betydning for pasientsikkerhet og noen «harde» mål i organisasjoner.

Et spennende funn er måten etikkbevisst lederskap kommer til uttrykk på, gjennom tre nivåer av lederskapet:

- Det underliggende, ubevisste måten lederskapet utøves på kom til synet ved noen uklare og metaforiske formuleringer om opplevelse av etikkbevisst lederskapsutøvelse. Dette nivået, beskrevet av informanter på en noe vag måte, gir kanskje bekreftelse på kompleksitet og vanskeligheter for å uttrykke og beskrive etisk bevissthet og lederskap. Slikt lederskap kommer gjerne til uttrykk som noe vagt, noe som synes og merkes, men er vanskelig å sette ord på. Det brukes gjerne metaforer som «ledere med godt fundament», «person med ryggsekk og bagasje», «det iboende» eller en leder med «etisk paraply» i sitt møte med ansatte, pasienter, beboere og pårørende.

- Den bevisste måten etikkbevisst lederskap kommer til uttrykk på beskrives gjerne som et sett holdninger, menneskesyn og verdigrunnlaget som ledere har med seg. Det oppleves som et semi-vagt uttrykk og som et litt flytende nivå med innslag av både det iboende og de konkrete handlingene. Lederskapet på dette nivået beskrives gjerne som saklig, inkluderende, bevisst etterspørrende, tillitsfulle, åpne og modige. Lederskapet har særlig henblikk på å se og ivareta alle, samt gjenkjenne, aktivisere og utvikle kompetanse. Dette nivået av lederskap kan virke til å ha mest betydning i hverdagen, sammen med det neste.
- Det substansielle og konkrete etikkbevisste lederskapet kommer gjerne til uttrykk og beskrives som lederens konkrete handlinger, valg og vaner i hverdagen. Herunder beskriver informanter tilgjengelige og synlige ledere, som bevisst ikke gir enkle svar på spørsmål fra ansatte, men stiller spørsmål tilbake. Ledere åpner for og stiller krav om refleksjon, løfter opp felles dilemmaer og utfordringer til felles refleksjon, prioriterer og organiserer etisk refleksjon. På denne måten aktiviserer de og bruker ansattes kompetanse, personlige verdigrunnlag og erfaringer.

Lederens etiske kompetanse og bevissthet bidrar gjennom disse tre nivåer av lederskap til et arbeidsmiljø preget av åpenhet, trygghet, tillitt og tilfredshet. Det kan virke som at det videre gir sitt bidrag til utvikling av en organisasjonskultur i tjenesten, hvor ansatte føler seg ivaretatt, sett og hørt, noe som videre styrker deres personlige og faglige integritet og autonomi. Etisk refleksjon øker ansattes trygghet og selvfølelse, samt stimulerer til egen refleksjon, som igjen resulterer i økt etisk sensitivitet. Vi får robuste ansatte som ser etiske dilemmaer, tørr å ta tak i de og løfte de opp, samt prøve forskjellige handlingsalternativer. Det virker som at dette mobiliserer ansattes kompetanse og sammen med lav terskel for å melde og ta opp saker, bidrar til en forbedringskultur som stadig skapes, omskapes og utvikles.

Min studie viser at organisasjonskulturen som utvikler seg ved etikkbevisst lederskap har mange kjennetegn av en læringskultur i lærende organisasjon. Organisasjonskultur bærer preg av åpenhet og mulighet for ansatte å komme med ideer, dele kunnskap og

erfaringer, samt bidra til utforming og endring av egen hverdag og tjenester til pasienter. Det utvikles en samhandlingsprosess mellom både ledere og ansatte. Det oppstår læring gjennom samhandling og etisk refleksjon, som skaper en bevissthet rundt ansattes rolle og kunnskaper. Ansatte komplementerer hverandre og deler kunnskap med hverandre. Både mine funn og teori understøtter at slik kunnskapsutveksling er et resultat av lederens etiske kompetanse, bevisste og ubevisste holdninger og konkrete handlinger. Etikkbevisst lederskap «smitter» videre på ansatte og implementeres i hverdagen og blir et konkret redskap i lærende organisasjonstenkning. Samtidig initierer slik kultur ansattes bevissthet over sin egen faglig og etisk kompetanse, noe som utløser bevissthet om eventuell mangel på kompetanse og deretter søker etter den. På den andre siden hevdes det at slik åpen samhandling også er konfliktforebyggende. Årsaken til det kan være at den skaper gjensidig respekt, kjennskap til hverandres kompetanse og respekt for den personlige «ryggsekken» alle har med seg. Det bygges en relasjon mellom ansatte, og ikke minst mellom leder og ansatt som er avgjørende for læring og utvikling.

Utviklende forbedringskultur i lærende organisasjoner kan ha innvirkning på pasientsikkerhet og kvalitet i tjenesten. På den ene siden har kompetanseheving og utvikling en åpenbart betydning for ivaretagelse av pasienter og beboere ved høyere faglighet. På den andre siden kan etisk sensitivitet og refleksivitet ha betydning for at pasientenes integritet og autonomi blir ivaretatt på en bedre måte, fordi de blir sett for den individuelle personen bak sykdom og diagnose. Verdibevisst hverdag for brukere av tjenesten skapes, og det gir høyere grad av involvering og selvbestemmelse. Dette kan bidra til utvikling av enda høyere grad av pasientsentrert omsorg.

Tid og ressurser er et veldig aktuelt tema i dagens helse- og omsorgstjeneste, med stadig økende krav. Det er enighet i fagmiljøet og blant mine informanter at etikk tar tid. Samtidig kommer det frem at en tjeneste uten etikkbevissthet er enda mer tidskrevende. Min studie sammenfaller med teoretisk og empirisk grunnlag for at etisk kompetanse og bevissthet, samt kultur preget av den, er en tids- og ressursbesparende måte å jobbe på. Det er mulig å forstå mine resultater slik at etisk kompetanse,

bevissthet og refleksjon ikke bør bli en oppgave som gjøres, men noe som flettes inn i alt annet som et beslutningsgrunnlag og overordnet holdning. Systematisk refleksjon er på den andre siden mer tidskrevende å gjennomføre og krever prioritering av tid, men mine funn hevder at gevinsten av refleksjon er så stor, at vi ikke har tid til å nedprioritere det.

6.2 Betydning for fremtidig praksis

Lederes behov i fremtiden kommer frem i intervjuene. Informantene sier at ledere trenger konkrete redskaper for å gjennomføre etiske refleksjoner, og med det bidra til å øke etisk kompetanse i tjenesten. Det kommer frem at veiledning i etisk refleksjon og kursing av ledere, sammen med forankring, vil kunne bidra til videre utvikling og økende bruk av etisk kompetanse i tjenesten. Dette sammenfaller med tidligere forskning som identifiserer behov for forankring i alle nivåer av ledelse (Kvam, 2012). Samtidig hevder Kirkhaug (2018) at de mest erfarne ledere og ansatte er de som minst ønsker kompetanseheving, antagelig fordi de anser seg selv som godt rustet. Mine informanter sier at nøkkelen ikke er en ren kompetanseheving om etisk teori og metodikk, men veiledning i refleksjonssituasjon på arbeidsplassen, overføring av det teoretiske til praksis, og ikke minst refleksjonsarena for ledere på tvers av institusjoner. Eide og Aadland (2020) på sin side sier at nøkkelen er kompetanseheving, bruk av de eksisterende arenaer og, kanskje det viktigste, aktiv organisering og bruk av etisk refleksjon, noe som sammenfaller med mine resultater ved flere aspekter. De sier også at teori er ikke i et avhengighetsforhold til etisk kompetanse, men først og fremst et supplement, og det bekrefter mine funn. Teoretisk påfyll er viktig, men betyr lite om det ikke brukes. Aadland (2020) sier også at etisk kompetanse er ikke noe som kan læres, men må utvikles, dyrkes og næres for at det skal fungere, noe som jeg oppfatter styrker påstander fra mine informanter.

Det kan virke som at det er interesse hos ledere for utvikling av etisk kompetanse, forutsatt at de får helt konkrete redskaper, og enda viktigere, praktisk veiledning til å gjennomføre etisk refleksjon. Informantene sier at de ikke bare trenger

refleksjonsverktøy og metodikk, men også trening til å bruke det. Det kan forstås at en slik tilnærming vil bidra sterkt til utvikling og kompetanseheving. Dette er noe ledelse ved satsing «Samarbeid om etisk kompetanseheving» ved KS kunne ta med i sitt program for ledersatsing i fremtiden. Ut ifra denne studien kan det forstås at lederens etiske kompetanse og bevissthet har betydning for flere viktige områder i utforming og yting av helse- og omsorgstjeneste i fremtiden.

6.3 Veien videre

Hvis etisk kompetanse og bevissthet er så viktig og har så viktige betydninger, hvorfor brukes det ikke mer? Er det fordi ledere ikke har tid og ressurser til det, eller mener mange at det ikke er så viktig?

En tydelig begrensning av min undersøkelse er satt av strategisk utvalg etter definerte kriterier for å undersøke betydning av lederens etiske bevissthet og kompetanse. Samtlige informanter har enten deltatt i etisk kompetanseheving, eller ansees til å være etikkbevisste ledere. Det kan medføre at det tegnes et «perfekt» bilde av etikkbevisst lederskap. For å nærme seg svaret på hvorfor det brukes så lite, noe Kirkhaug sin undersøkelse antyder (Kirkhaug, 2018), kunne fremtidig forskning vurdere å snu mine kriterier «opp ned» og gjenta det samme, eller en noe modifisert undersøkelse, men med informanter som ikke jobber etikkbevisst, eller er mer regel-, prosedyre- og oppgaveorienterte. Det kunne danne grunnlag for sammenligning og eventuelt forståelse av spørsmålet over.

Litteratur

- Antonsen, Y., Normann, A. K., Nilsen, H. R., & Magelssen, M. (2018). Systematisk etikkarbeid krever lederforankring. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 4(1), 40-49. <https://doi.org/10.18261/issn.2387-5984-2018-01-06> ER
- Avtalen om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenestene. (2006). Retrieved 25.03. from <http://www.ks.no/PageFiles/9906/Kvalitetsavtalen.pdf>
- Bolling, G., Pedersen, R., & Førde, R. (2009). Etikk i sykehjem og hjemmetjenester. *Forskning(3)*, 186-196. <http://www.ks.no/PageFiles/10325/Artikkel%20Forde,%20Pedersen%20og%20Bolling%20sept09.pdf>
- Dalin, Å. (1992). *Opplæring som lederansvar : om utvikling av kommunen som "lærende organisasjon" : et lederverktøy* (2. utg. ed.). Kommuneforl.
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Cappelen akademisk forl.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Devik, S. A., Munkeby, H., Finnanger, M., & Moe, A. (2020). Nurse managers' perspectives on working with everyday ethics in long-term care [Article]. *Nursing Ethics*, 27(8), 1669-1680. <https://doi.org/10.1177/0969733020935958>
- Eide, T. (2010). Etisk teori - Introduksjon for ledere In. Oslo
- Eide, T., & Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka: for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Kommuneforlaget.
- Eide, T., & Aadland, E. (2020). *Etikkhåndboka : refleksjon, organisasjon, ledelse* (3. utgave. ed.). KF.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2004). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Universitetsforl.
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten FOR-2016-10-28-1250. (2016). Retrieved 23.10. from <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2016-10-28-1250>

- Gjerberg, E., Lillemoen, L., Dreyer, A., Pedersen, R., & Førde, R. (2015). Etisk kompetanseheving i norske kommuner – hva er gjort, og hva har vært levedyktig over tid? *Etikk i praksis - Nordic Journal of Applied Ethics*, 8.
<https://doi.org/10.5324/eip.v8i2.1855>
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt.
- Jonasson, L. L., Sandman, L., & Bremer, A. (2019). Managers' experiences of ethical problems in municipal elderly care: A qualitative study of written reflections as part of leadership training [Article]. *Journal of Healthcare Leadership*, 11, 63-74.
<https://doi.org/10.2147/JHL.S199167>
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg. ed.). Universitetsforl.
- Krikhaug, R. (2018). *Etisk refleksjon og verdibevisthet - Betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling*.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Kvam, G. R. (2012). *Suksessfaktorer og utfordringer i etikkarbeidet – med vekt på leiarfunksjonen. Ein studie i to distriktskommunar med utgangspunkt i det nasjonale prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving»* [Master's Thesis, Dora]. http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_32108
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. ed.). Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. ed.). Gyldendal.
- McKenna, J., & Jeske, D. (2021). Ethical leadership and decision authority effects on nurses' engagement, exhaustion, and turnover intention [Article]. *Journal of Advanced Nursing*, 77(1), 198-206. <https://doi.org/10.1111/jan.14591>
- Molewijk A. C, T Abma, M Stolper, & Widdershoven, G. (2008). Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation. *Journal of medical*

- ethicks* 34(2). <http://jme.bmj.com/content/34/2/120.full?sid=741de491-fef2-43e2-8425-0ebc069b0aed>
- Nilsen, H. R., Antonsen, Y., Normann, A. K., Kirkhaug, R., & Tønnessen, S. (2015). *Evaluering av det nasjonale prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving" Styling, ledelse og gjennomføring* [Rapport](Norut, Issue.
- Poikkeus, T., Leino - Kilpi, H., & Katajisto, J. (2014). Supporting ethical competence of nurses during recruitment and performance reviews - the role of the nurse leader [Article]. *Journal of Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.)*, 22(6), 792-802. <https://doi.org/10.1111/ionm.12033>
- Salmela, S., Koskinen, C., & Eriksson, K. (2017). Nurse leaders as managers of ethically sustainable caring cultures [Article]. *Journal of Advanced Nursing*, 73(4), 871-882. <https://doi.org/10.1111/jan.13184>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. ed., Vol. 2). Jossey-Bass.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006)*. (2006). Retrieved 25.03. from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/20052006/stmeld-nr-25-2005-2006-.html>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Fagbokforlaget.
- Söderhamn, U., Kjølsvædt, H. T., & Slettebø, Å. (2015). Evaluation of ethical reflections in community healthcare: A mixed-methods study [Article]. *Nursing Ethics*, 22(2), 194-204. <https://doi.org/10.1177/0969733014524762>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Van der Dam, S., Abma, T., Molewijk, B., Kardol, T., Schols, J., & Widdershoven, G. (2011). Organizing moral case deliberation Experiences in two Dutch nursing homes. *Nursing Ethics*(18 327–340). <http://nej.sagepub.com/content/18/3/327>

- van der Dam, S., Abma, T. A., Molewijk, A. C., Kardol, M. J. M., Schols, J., & Widdershoven, G. A. M. (2011). Organizing moral case deliberation Experiences in two Dutch nursing homes [Article]. *Nursing Ethics*, 18(3), 327-340.
<https://doi.org/10.1177/0969733011400299>
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon : et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget.
- Wyller, T. (1996). *Etikkens historie: en systematisk framstilling*. Cappelen akademisk forl.
- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Samlaget.
- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Samlaget.
- Aadland, E. (2004a). *Den truverdige leiaren*. Samlaget.
- Aadland, E. (2004b). *Etikk og ledelse*. AOF.
- Aadland, E. (2020). *Organisasjonsetikk* (1. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Aakre, B. (2011). *Om etikkarbeid og sykefravær. Kan systematisk etikkarbeid føre til reduksjon i sykefraværet?* [Master's thesis, http://idtjeneste.nb.no/URN:NBN:no-bibsys_brage_20402]

Vedlegg

Vedlegg 1: informasjonsbrev og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Ledelse og etisk refleksjon”?

Dette er et forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere betydningen av lederens etiske kompetanse, praktisering av denne i den daglige driften, særlig med henblikk på lederens rolle i videre satsing på etisk kompetanseheving. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Flere beskriver etisk- og verdibevisthet, i både strukturerte refleksjoner og uformelle relasjoner, som meget viktige for videre organisering og drift av primærhelsetjeneste i kommunene. Det sies at ledere som har egen interesse for verdier og etikk utøver lederskap som fremmer god kultur og medarbeidertilfredshet, og som videre gir økt kvalitet og god økonomi. Flere beskriver mangel på tid som en av fallgruvene for strukturert og systematisk etisk refleksjon, men stiller samtidig spørsmål om vi har råd og tid til å la være.

Derfor ønsker vi å undersøke lederens rolle, interesse og forutsetninger for gode ledergrep i utvikling av etiske prosjekter i kommunene og som en suksessfaktor for verdibevist hverdag.

Prosjektet gjennomføres som et masteroppgaveprosjekt. Det er planlagt gjennomført 5-7 individuelle intervjuer av ledere i kommunen, 1 intervju av lederen for nasjonal satsing «Samarbeid om etisk kompetanseheving» ved KS (SEK) og 2-3 intervjuer av medlemmer i klinisk etisk komite i Oslo kommune (KEKK)

Vi vil se spesielt på hvorfor lederens etiske kompetanse og engasjement har så stor betydning for omsorgstjenesten slik det påstås.

Opplysningene som samles i forskningsprosjektet, skal utelukkende brukes til overnevnte formålet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID-vitenskapelig høyskole i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Ellers, samarbeides det med ledelsen av nasjonal satsing «Samarbeid om etisk kompetanseheving» ved KS (SEK) og medlemmer av klinisk etisk komite i Oslo kommune (KEKK). Disse har en rådførende rolle og skal ikke delta i innhenting eller behandling av opplysninger og forskningsmaterialet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i undersøkelsen fordi du, eller din ledergruppe, har blitt valgt ut ved strategisk kvoteutvelging innenfor bestemte kategorier. Du tilhører en eller flere av følgende kategorier:

- Innehar en lederstilling i kommunen
- Er eller har vært delaktig i satsing for etisk kompetanseheving i kommunen(e)
- Antas til å ha høy grad av etiskkompetanse og verdibevissthet.

For å ivareta pålitelighet av kommende undersøkelse vil invitasjon om deltagelse bli sendt til 4-5 ledergrupper og opp til 10 ledere på forskjellige nivåer i kommunen for å sikre tilstrekkelig antall respondenter i tilfelle ikke alle har anledning til å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du eller din ledergruppe deltar i et halvstrukturert intervju. Intervjuene vil gjennomføres via elektroniske plattform og ikke ved personlig oppmøte grunnet dagens situasjon i samfunnet. Det vil ta deg ca. 60 minutter. I intervjuet vil vi gjennomgå spørsmålene og temaene skissert over, og søke å belyse problemstillingen via disse. Intervjuet vil bli tatt opp på godkjent og sikret lydopptaker, samt vil det føres noen notater. Opptaket vil i etterkant overføres til skriftlig format (transkriberes) og kodes etter kodenøkkel (pseudonymer) som ikke kan kobles til deg som deltaker.

Opptaket, transkribert materialet og kodenøkkel vil oppbevares kryptert. Dette vil sikre at uvedkommende ikke kunne koble materialet til deg og dine personopplysninger.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er bare undertegnende mastergradsstudent og veileder/prosjektansvarlig ved VID som vil ha tilgang til dine personopplysninger
- Navn og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste kryptert og adskilt fra øvrige data

Deltakere i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes eller identifiseres av andre i slutført masteroppgave. Det er mulig at deltakere selv vil kunne kjenne seg selv eller egne ytringer i fremstilte data eller sitater i deler av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er senest 31.12.2021. Personopplysninger, opptak av intervjuer og transkribert materialet vil slettes etter prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID-vitenskapelig høyskole i Oslo, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Forsker/student Eldin Hasanagic, administrasjonssjef ved Uranienborghjemmet i Sykehjemsetaten, eldin.hasanagic@syke.oslo.kommune.no, tel. 953 34 545

- VID-vitenskapelig høyskole i Oslo ved Benedicte Kivle, første amanuensis
benedicte.kivle@vid.no tel. [468 34 471](tel:46834471)
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no, tel.
[938 56 277](tel:93856277)

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

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

Med vennlig hilsen

Benedicte Kivle
(Forsker/veileder)

Eldin Hasanagic
Forsker/student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ledelse og etisk refleksjon* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- å delta i fokusgruppeintervju med min ledergruppe

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vi ber deg signere, skanne og sende signert samtykkeerklæring til forsker/student sin e-post adresse eldin.hasanagic@sy.e.oslo.kommune.no

Vedlegg 2: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Problemstilling:

Hvordan kan lederens etiske kompetanse og implementering av etisk refleksjon ha betydning i helse- og omsorgstjenesten?

| |
|--|
| FS1 - Hvordan forstås lederens etiske kompetanse og hvordan brukes det? |
| <ol style="list-style-type: none">1. Hva opplever du er etisk kompetanse?2. Hvordan kommer den til uttrykk i hverdagen?<ul style="list-style-type: none">- Brukes verdier og er du etisk bevisst?- Hvis Ja – på hvilken måte, hvorfor?3. Hvilke faktorer påvirker lederens etiske kompetanse (motivasjon, holdninger, interesse, opplevde effekter)?4. Hvilken betydning har lederens interesse for verdier og etikk for kompetansen?5. Hva gjør (og ikke gjør) ledere for å bygge opp etisk kompetanse på egen arbeidsplass (kunnskaper, handlinger og holdninger)?6. Er etikkarbeidet forankret i organisasjonen, finnes det klare mål og planer?7. Hvilken betydning har lederengasjement vs. lederforankring?8. Hvordan brukes etikk i operativ ledelse?<ul style="list-style-type: none">- Er ledere opptatt av etisk kompetanse og verdibevissthet ved rekruttering?- Hvordan opptrer en etikkbevist leder? Systematisk etisk refleksjon?- Hvordan kan ledere oppnå etikkbevissthet og unngå oppgavefokus i hverdagen? |
| FS2 - På hvilken måte påvirker lederens etiske kompetanse og systematisk etisk refleksjon medarbeidere og brukere? |
| <ul style="list-style-type: none">• Hva skal til for å oppnå etisk- og verdibevisst hverdag i omsorgstjeneste?• Hvilke direkte effekter/avkastninger gir etisk satsing hos medarbeidere og brukere? |

- Hvordan ledes ansatte for å bygge opp etisk kompetanse/refleksjon?
 - Har det noen betydning for implementeringsarbeid og engasjement hos ansatte?
 - Har etikk betydning og effekt for ansattes kompetanse og kvalifikasjoner, ressurser i form av tid?
 - Hvordan påvirkes ansatte av ledere med høy etisk- og verdibevissthet?
 - Hva er effekter på arbeidsmiljø, mestring og tilfredshet?
 - Hvordan deler og drøfter ansatte etiske utfordringer?
 - Hvordan påvirkes lederens status/posisjon som leder hos medarbeidere?
 - Blir man bedre leder – hvorfor?
 - Skapes det høyere grad av trygghet hos ansatte?
 - hvordan påvirker høy etisk kompetanse mulighet for å gjennomføre endringer og få forståelse for endringer?
 - Hvordan er forholdet mellom mangel av tid/ressurser og gevinsten av verdi- og etikkbevissthet
-
- Hvordan kan man gjøre det i fremtiden?