

L41 Masteroppgåve i Verdibasert leiing

# **Suksessfaktorar og utfordringar i etikkarbeidet**

## **– med vekt på leiarfunksjonen**

---

Ein studie i to distriktskommunar med utgangspunkt i  
det nasjonale prosjektet

«Samarbeid om etisk kompetanseheving»

Guro Råheim Kvam

Diakonhjemmet Høgskole

Rettleiar: Einar Aadland

2. mai 2012

Talet på ord: 29955

## **Føreord**

Denne masteroppgåva har utspring i invitasjon frå Tom Eide til eit studentforskningsprosjekt knytt til det nasjonale prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Leiarfunksjonen er ikkje belyst spesielt i studiar og evalueringar av etikkprosjektet. Eg har difor hatt som intensjon å belyse om, og eventuelt kva for betydning leiing har for etablering og gjennomføring av etikkprosjektet.

Masteroppgåva er eit sjølvstendig arbeid, men det er mange som skal takkast for å ha bidrage. Fyrst og fremst vil eg takke informantane i som har stilt opp i undersøkinga. De har delt kunnskap og erfaringar på ein raus måte. Interesse de har synt for etikkarbeidet har inspirert i arbeidet med oppgåva og til å byrje med etikkarbeid i eigen kommune.

Takk til Einar Aadland som har rettleia og motivert meg gjennom dette arbeidet. Tilbakemeldingar og gode refleksjonar har vore svært nyttige. Eg vil og takke medstudentar og forelesarar på Masterstudiet i verdibasert leiing for støtte og konstruktive tilbakemeldingar.

Eg vil takke Vang kommune for støtte til gjennomføring av studiet. Og kollegaer, medarbeidarar og vener for støtte og oppmuntring.

Familien min skal ha ein stor takk for all støtte, velvilje og «praktisk bistand» som har gjort det mogeleg å gjennomføre desse fire studieåra.

Sist, men ikkje minst er det Andris, Jørgen, Marit og Erik som har vore mine beste støttespelarar gjennom desse fire åra. Eg gler meg til å ha meir tid samane med dykk!

Guro Råheim Kvam

2. mai 2012

## Innhald

Samandrag .....	5
1 Innleiing .....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Oppbygging av oppgåva.....	8
2 Problemstilling .....	10
Følgjande forskingsspørsmål er med på å utdjupe problemstillinga, og er del av undersøkinga: .....	10
3 Teori .....	11
3.1 Historisk bakgrunn for prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving».....	11
3.1.1 Etikk og etisk refleksjon som verktøy for betre kvalitet .....	13
3.2 Studiar og evalueringar av ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” og etikkarbeid i organisasjonar og norske kommunar.....	14
3.3 Sentrale omgrep.....	21
3.3.1 Leiing .....	21
3.3.2 Læring i organisasjonen. ....	26
3.3.3 Fornyng og innovasjon i organisasjonar – hemmande og fremjande faktorar .....	29
3.3.4 Prosjektleiing.....	30
3.3.5 Forankring .....	31
4 Metode og gjennomføring .....	34
4.1 Kombinasjon av metodar .....	34
4.2 Utval .....	35
4.2.1 Sjukeheim, heimetenestar og miljøtenesta .....	35
4.2.2 Individuelle intervju: Tenesteleiarar, avdelingsleiarar, prosjektkoordinator .....	35
4.2.3 Fokusgruppeintervju med medarbeidarar.....	36
4.2.4 Observasjon av refleksjonsgrupper .....	36
4.3 Gjennomføring .....	36
4.3.1 Dokumentanalyse .....	36
4.3.2 Individuelle intervju .....	38
4.3.3 Fokusgruppeintervju.....	38
4.3.4 Observasjon i refleksjonsgrupper.....	39
4.3.5 Analyse av intervju og fokusgruppeintervju .....	40
4.4 Forskingsetiske refleksjonar.....	41
5 Resultat.....	45

5.1 Prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving i Vestfjell kommune .....	45
5.1.1 Organisatoriske utfordringar i prosjektperioden. ....	47
5.1.2 Status presens .....	48
5.2 Prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving i Skogen kommune .....	49
5.2.1 Status presens .....	51
5.3 Etikksatsinga i Skogen og Vestfjell kommunar i tal .....	52
6 Faktorar som kan hindre eller fremme etablering av etisk kompetanseheving .....	54
6.1 Administrative faktorar som kan hemme eller fremme etikkarbeidet.....	54
6.1.1 Møteplassar for etisk refleksjon – når og korleis gjer dei det? .....	54
6.1.2 Metodekompetanse og eit «repertoar» av metodar er viktig .....	59
6.1.3 Tid – ei prioriteringssak .....	62
6.1.4 Etikkkrettleiarar- ressurspersonar og eldsjeler .....	65
6.1.5 Oppsummering .....	68
6.2 Forankring: Den raude tråden .....	69
7 Leiarinvolvering: «Tenkje det, ynskje det, ville det,- men gjere det ...».....	77
8 Avslutting .....	84
8.1 Oppsummering av funn .....	84
8.1.1 Møteplassar for etisk refleksjon i eksisterande fora. ....	84
8.1.2 Metodekompetanse.....	85
8.1.3 Tydeleg prioritering av tid.....	85
8.1.4. Etikkkrettleiarar og eldsjeler .....	85
8.1.5 Forankring av etikkarbeidet .....	86
8.1.6 Leiarinvolvering .....	86
8.1.7 Brukarinvolvering .....	87
8.2 Oppsummering, avgrensingar og tilrådingar.....	87
9 Litteratur.....	89
Vedlegg .....	93
Vedlegg 1 Informasjon om prosjektet .....	93
Vedlegg 2 Brev frå prosjektleiinga i KS .....	95
Vedlegg 3 intervjuguidar.....	96
Intervjuguide leiarar .....	96
Intervjuguide fokusgruppeintervju medarbeidarar .....	97

## Samandrag

Utgangspunktet for masteroppgåva er det nasjonale prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving i kommunane».

Studien belyser problemstillinga

Kva hemmar og fremmar etablering og gjennomføring av prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» i to distriktskommunar – med særleg vekt på leiarfunksjonen.

Føremålet med studien er å utdjupe suksessfaktorar og utfordringar. Eit forsøk på å få forståing for og tolke kva som ligg i faktorane. Kva *gjer* leiarane konkret for å få til dette prosjektet? Kva for handlingar eller aktivitetar ligg til dømes i *forankring*?

Data er samla inn ved ein kombinasjon av metodar, som er gjennomført parallelt.

Dokumentgjennomgang av sentrale styringsdokument og planer i kommunane.

Individuelle intervju med åtte leiarar og ein prosjektkoordinator. To fokusgruppeintervju med medarbeidarar og observasjon av fire refleksjonsgrupper.

Studien tek utgangspunkt i bakgrunn for prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving», studiar/ evalueringar av dette etikkprosjektet og etikkarbeid i organisasjonar og norske kommunar. Sentrale teoretiske omgrep er: Leiing, læring i organisasjonar, fornying i organisasjonar, prosjektleiing og forankring.

Hovudfunn i denne studien er kva betydning leiarinvolvering har for etablering og gjennomføring av etikkarbeidet. Det ser ut til at leiarinvolvering i planlegging, gjennomføring og oppfølging av etikkarbeidet er ein viktig suksessfaktor for etikkprosjektet.

Studien utdjupar fem faktorar som kan hemme og fremme etablering og gjennomføring av etikkprosjektet:

1. Etablere møteplassar for etisk refleksjon i eksisterande fora
2. Kompetanse i metode for etisk refleksjon
3. Prioritering av tid til etikkarbeidet
4. Etikkarbeidarar og eldsjeler:
  - Mange nok etikkrettleiarar
  - Rettleiing for etikkrettleiarane
  - Eldsjeler blant etikkrettleiarar og leiarar
5. Forankring av etikkarbeidet på alle nivå

Eit uventa funn i studien er brukarinvolvering i etikkarbeidet som styrking av brukarmedverking.

# 1 Innleiing

## 1.1 Bakgrunn

Tema for denne oppgåva er KS prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving».

Dette prosjektet er eit samarbeid mellom Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Helsedirektoratet, Norsk sykepleierforbund (NSF), Fagforbundet, Den Norske Lægeforening, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS), Fellesorganisasjonen (FO) og KS: Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS 2011).

Frå mai 2012 er 195 norske kommunar deltakarar i prosjektet. Det er om lag halvparten av kommunane i landet, med andre ord eit stort prosjekt.

Visjon for prosjekt "Samarbeid om etisk kompetanseheving" er at kommunane gjennom prosjektet skal stimulerast til å drive

...et systematisk praktisk etikkarbeid som styrker brukernes opplevelse av at helse- og omsorgstjenestene ivaretar deres verdighet og integritet (Evensen10.5.2011).

Målsetjing for prosjektet er:

Å stimulere deltakerkommunene til å sette i gang tiltak for å heve kompetansen i etikk og etablere møteplasser for etisk refleksjon i det daglige arbeidet (Evensen10.5.2011).

Eg er sjølv leiar i pleie- og omsorgstenesta. Kommunen eg jobbar i har årleg vorte invitert til å delta i prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Dei siste fire åra har eg studert Verdibasert leing og har gjennom studiet fått grundig innføring i både etikk og leing. Dette har gjort meg nysgjerrig på etikkprosjektet.

Eg er nysgjerrig på denne storsatsinga på etikk i helse- og omsorgstenestane. Kva er føremålet og korleis får ein det til rundt i kommunane?

Samarbeid om etisk kompetanseheving er eit prosjekt, og skal organiserast som eit prosjekt i kommunane. Det fins mykje litteratur om prosjekt, prosjektleiing og kva som skal til for å få til eit vellykka prosjekt. Likevel er mi erfaring at det er eit gap mellom liv og lære. Mange prosjekt blir sett i gang, og mange prosjekt blir aldri ein del av dagleg drift.

Prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving har mange råd, tips og hjelpemiddel til kommunane om korleis dette skal gjerast for at ein skal nå sentrale og lokale målsetjingar med prosjektet. Etikkprosjektet har eigne heimesider der ein finn erfaringar frå deltakarkommunar og verktøy: Det er skriva ei etikkhandbok (Eide og Aadland 2008) og det er laga e-læringsprogram. Alt ligg til rette for at kommunane skal lykkast med sine prosjekt. Eller..?

Korleis ein lykkast med etisk kompetanseheving kjem an på fleire ting. Eide og Aadland peikar på sju suksessfaktorar basert på erfaringar frå etikkprosjekt og andre utviklingsprosessar i organisasjonar.

Forankring av prosjektet står som fyrste punkt:

Den kanskje viktigste suksessfaktoren er at prosjektet forankres i organisasjonen, først og fremst på nivået over der det skal gjennomførast, og helst i linje helt opp til rådmann. Dette er avgjørende for prosjektets legitimitet i organisasjonen og dermed også for den praktiske gjennomføringen (Eide og Aadland 2008:19-20).

Prosjektleiarane i KS: Evensen, Hesselberg og Næss (2.4.2011) peikar og på at forankring av etikkarbeidet er viktig både på politisk nivå, hjå leiarar og medarbeidarar. I rapporten ”Evaluering av prosjekt; Samarbeid om etisk kompetanseheving.” er det gjort same funn: Forankring på alle nivå er ein suksessfaktor for å lykkast med etisk kompetanseheving. Det vert peika på at leiarar på alle nivå må ha eit medvite tilhøve til etikk, dei må setje det på dagsordenen og etterspørje resultat av arbeidet som går føre seg. Leiarar må legge til rette for å kunne drive etisk refleksjonsarbeid og dei kan prioritere tid og ressursar (Boge 2010:27-28).

Det er ikkje overraskande at forankring i leiinga kjem fram som eit viktig punkt for at etikkprosjekt skal lukkast. Dette kjenner eg frå eigen erfaring med prosjekt, og det kjem fram i faglitteratur. Eit prosjekt er ...”en spesiell, målrettet og avgrenset endring som krever en samordnet menneskelig innsats” (Jessen 2008:44). Prosjektarbeid skil seg frå det vanlege arbeidet i organisasjonen, det kjem og ofte i tillegg til det daglege arbeidet. Prosjektet må etablerast, *forankrast*, legitimerast, få innpass og det må oppnå aksept for å kunne lykkast (Nylehn 2002:95-99).

Evaluering av etikksatsinga i 2010 synte at systematisk etikkarbeid enno er relativt nytt for kommunane, og det er difor for tidleg å seie noko sikkert om effektar av satsinga som t.d. redusert sjukefråvær eller meir tilfredse brukarar (KS 2010:10).

Det er gjennomført fleire studiar av kvifor ein skal jobbe med etisk refleksjon. Det er fleire evalueringar av prosjektet som ikkje er avslutta enno. Det er lite studiar av kva som har betyding i oppstart og gjennomføring av dette prosjektet, sjølv om det fins mykje forskning og litteratur på kva som hemmar og fremmar vanlege prosjekt. Prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» kan sjå ut til å vera litt ulikt vanlege prosjekt, fordi det handlar om å starte ein prosess i basisorganisasjonen.

Sidan leiarar vert halde fram som eit nøkkelkort for at etisk kompetanseheving skal lykkast og med det ha effekt i ein organisasjon, vil det vera spennande å sjå på akkurat dette. Kva funksjon og betyding har leiarnivået for at etikkprosjektet skal bli «levedyktig» rundt i kommunane? Kva er det leiarar *gjer* eller bidreg med i etikksatsinga i eigen organisasjon? Kva *gjer* leiarar for å forankre og implementere verdiarbeidet? Korleis blir etisk refleksjon eit bruksverktøy i kvardagen?

Tom Eide ved Institutt for diakoni og ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole inviterte studentar ved MGVBL-08, trinn C til å delta i eit studentforskningsprosjekt for å dokumentere og evaluere resultata av etikksatsinga som blir gjennomført i helse- og omsorgstenestane i kommunane i regi av KS.

Me er tre studentar som gjennomfører overlappende og/eller komplementerende studiar om tema leiarutfordringar i etablering og gjennomføring av prosjektet ”Samarbeid om etisk kompetanseheving”.

Føremålet med oppgåva er å forsøke å finne ut kva for grep kommunale leiarar *gjer* for å setje i verk tiltak som gjev etisk kompetanseheving i organisasjonen. Kva er suksessfaktorar og kva hindrar at ein får til systematisk etikkarbeid og å etablere møteplassar for etisk refleksjon? Kva *gjer* leiarane med etikkprosjektet? Korleis forankre etikkprosjektet? Korleis *legge til rette* for etisk refleksjon? Og kva funksjon og betyding har leiaren i dette?

## ***1.2 Oppbygging av oppgåva***

Oppgåva er delt inn i 8 overordna kapittel.

Kapittel 1 Innleiing: Her presenterer eg bakgrunn for val av tema og grunngeving for denne studien. Innleiingskapitlet inneheld og oppbygging av oppgåva.

I kapittel 2 presenterer eg problemstillinga og forskingspørsmål.

I kapittel 3 presenterer eg teori: Historisk bakgrunn for prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving», studiar og evalueringar av etikkprosjektet, etikkarbeid i organisasjonar og norske kommunar. Dette kapitlet omhandlar både forskingsstatus og studiar som har relevans for problemstillinga.

Vidare i kapittel 3 presenterer eg teori om sentrale omgrep og tema knytt til problemstillinga: leiing, læring i organisasjonar, kva som hemmar og fremmar fornying og innovasjon i organisasjonar, prosjektleiing og forankring.



I kapittel 4 beskriv eg metode og metodisk gjennomføring av oppgåva. Tema som blir presentert er metodeval, som i denne oppgåva består av ei metodetriangulering: intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentgjennomgang. Utvalsprosess blir beskrive knytt til metodane. Kapitlet tek for seg gjennomføring av dei ulike metodane og gjennomføring av analysearbeidet. Forskingsetiske refleksjonar blir beskrive.

Kapittel 5 presentere etikkarbeidet i dei to kommunane i kvart sitt delkapittel, i tillegg til ein presentasjon av resultata i tal.

Kapittel 6 diskuterer faktorar som hemmar og fremmar etablering av etisk kompetanseheving som har kome fram i studiane. Faktorane blir samanhalde med relevant teori og studiar.

Kapittel 7 diskuterer leiarinvolvering i etikkarbeidet.

Avsluttinga av oppgåva i kapittel 8 samanfatar hovudfunna i studien og peiker på avgrensingar og tilrådingar.

## 2 Problemstilling

Føremålet med studien er å forsøke å utdjupe suksessfaktorar og utfordringar knytt til gjennomføring av prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Eit forsøk på å få forståing for og tolke kva som ligg i faktorane. Kva *gjer* leiarane konkret for å få til dette prosjektet? Kva for handlingar eller aktivitetar ligg til dømes i *forankring*?

Med bakgrunn i dette og innleiinga til oppgåva er følgjande problemstilling valt for oppgåva:

**Kva hemmar og fremmar etablering og gjennomføring av prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» i to distriktskommunar – med særleg vekt på leiarfunksjonen.**

Følgjande forskingsspørsmål er med på å utdjupe problemstillinga, og er del av undersøkinga:

- Kva for handlingar utfører leiarar for å forankre etikkarbeidet i organisasjonen?
- Kva for leiarpraksis fører til at etisk refleksjon blir ein integrert aktivitet i organisasjonen?
- Kva beskriv leiarar hemmande og fremmande i etablering og gjennomføring av prosjektet?
- Kva beskriv medarbeidarar hemmande og fremmande i etablering og gjennomføring av prosjektet?

Det blir gjort greie for bakgrunn for prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» i kapittel 3.1

### 3 Teori

I dette kapittelet vil eg presentere relevant teori. Kapittel 3.1 beskriv historisk ramme for prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» og forståing av etikk og etisk refleksjon. Kapittel 3.2 omhandlar relevant forskning på etisk refleksjon og etisk kompetanseheving i kapittel. Eg presenterer og rapportar utarbeida i tilknytning til prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving. I kapittel 3.3 presenterer eg sentrale omgrep knytt til problemstillinga.

#### ***3.1 Historisk bakgrunn for prosjekt «Samarbeid om etisk kompetansheving».***

90-talet blir omtala som «Etikkens ti-år» (Aadland 1998: forord). Fokus på etikk og verdiar i samfunnet kom, mellom anna som ei motvekt til styringsideala som råda i «jappe-tida» på 80-talet. Organisasjonar utarbeida etiske retningslinjer, reglar i høve til anti-korrupsjonsarbeid og organisasjonen sitt tilhøve til menneskerettane. Eit lite søk på heimesidene til Norges Hovedorganisasjon (NHO) og Kommunenes Sentralforbund (KS) syner at etikk og samfunnsansvar er teke på alvor både i det offentlege og i det private næringslivet. Som eit døme skriv NHO under Standpunkt til korrupsjon:

«Tidlig på 90-tallet fikk bedrifter skattefradrag for å bestikke utenlandske offentlige tjenestemenn. I dag kan de straffeforfølges i Norge for det samme» (NHO 15.3.12). At offentlege og private organisasjonar tek *samfunnsansvar* handlar om omdøme, korleis andre oppfattar organisasjonen, om organisasjonen held seg til normene som er aksepterte i samfunnet på dette området. Dette handlar om verdiar og etikk. Organisasjonen må jobbe med og vedlikehalde dei tilsette sin etikk, så det er samsvar mellom verdigrunnet organisasjonen framheld og tilsette sine haldningar og handlingar i praksis.

Frå 1990 talet la dei norske styresmaktene stor vekt på utbygging av dei kommunale omsorgstenestane. Det kom mange ulike handlingsplanar: Ansvarsreforma for menneske med psykisk utviklingshemming, handlingsplanen for ei betre eldreomsorg, opptrappingsplan for psykisk helse og handlingsplanen for helse- og sosialpersonell for å nemne nokre. Fokuset i denne perioden var utbygging av kapasiteten på tenestane i kommunane: Bustader og bufellesskap vart bygde for at menneske med psykisk utviklingshemming kunne flytte heim til kommunane. Det kom tilskottsordningar for bygging av fleire sjukeheimsplassar med einerom, omsorgsbustader, utvida tilbod til psykisk sjuke og utdanning av personell til helse- og omsorgstenestane.

Etter kvart har fokus flytta over på *kvalitet* i tenestane. Det er teke initiativ til mange tiltak for å betre kvaliteten. Ein gjennomgang av sentrale stortingsmeldingar syner at verdiar og etikk

blir knytt opp mot kvalitet. Av aktuelle stortingsmeldingar kan nemnast «Om verdiar i den norske helsetenesta» (St. mld nr. 26 1999-2000), «Innhald og kvalitet i omsorgstenestane» (St. melding nr. 28 1999-2000), «Betre kvalitet i dei kommunale pleie- og omsorgstenestane» (St. melding nr. 45 2002-2003), Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006) «Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer». Gjennom desse meldingane bygger styresmaktene grunnlaget for kvifor og korleis etikk og verdiar er viktige element i høve til å betre kvaliteten på helse- og omsorgstenestane.

St. melding 28 (1999-2000) har eit særleg fokus på kvaliteten i relasjonen mellom tenesteytar og tenestemottakar og omsorga som blir gjeve. God omsorg oppstår i møtet mellom hjelpar og den som tek imot hjelpa, og i møte med pårørande (3).

Ei sentral målsetjing for det offentlege vil vere å leggje til rette for at tenesteytarar blir i stand til å yte ei kvalitativt god omsorg ut frå behovet til mottakaren. Opplæring, utbygging og organisering av tenestetilbodet må leggjast opp med utgangspunkt i dette. Verdiar som er grunnleggjande for alle helse- og omsorgstenestane er: Tryggleik, respekt, individuelle omsyn og valfridom, medverknad og fagleg god kvalitet. Blir desse prinsippa oppfylte vil det leggje grunnlaget for kvalitet i tenestane (12).

For å skape etikk-fokus i helse- og omsorgsyrka, må det til eit samarbeid mellom utdanningsinstitusjonar, fagmiljø og arbeidsplassane. Verdigrunnlaget for den norske helsetenesta må inn i teori og praksis både i grunn-, etter og vidareutdanning (St.meld. 26 1999-2000:39).

Viktigare enn å ha eigne kurs og eige pensum i «verdigrunnlaget», er at etiske drøftingar og analyser av moralske dilemma inngår som ein naturleg og nødvendig del av alle faglege og administrative problemstillingar som blir tekne opp i undervisninga (St.meld. 26 1999-2000:39).

Det skal og skapast rom for etisk refleksjon på arbeidsplassen. Regjeringa held i stortingsmelding 28 fram at gode haldningar blant helse- og sosialarbeidarar er ein føresetnad for kvaliteten på omsorga. Kommunen har som arbeidsgjevar ansvar for rettleiing og kompetanseheving, og dette inneber at det vert tilrettelagt slik at dei tilsette har rom for å ta dei naudsynte etiske diskusjonane (St. meld. 28 1999-2000:13).

Alt i 2002 laga regjeringa og KS «Avtale om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenesten». Denne avtala vart fornya i 2006. Stortingsmelding 25 (2005-2006) og Kvalitetsavtala er grunnsteinane i Prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving. I fellesskap skal partane

jobbe for at tilsette i helse- og omsorgstenestane har grunnleggjande kompetanse i fagetikk, og KS skal organisere eit opplæringstilbod med fokus på etikk (KS 19.09.06).

I 2007 starta KS opp etikkprosjektet med 8 pilotkommunar. Sidan har dei hatt 1-2 oppstartseminar i året for nye deltakterkommunar.

Denne gjennomgangen syner vegen fram til dagens etikk – prosjekt. Det er i dag 195 kommunar med i prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving. Dei har etablert ulike former for møteplassar for systematisk etisk refleksjon. Styresmaktene har gjennom stortingsmeldingar og rettleiarar til forskrifter synt korleis dei ser samanhengen mellom kvalitet på tenestane og systematisk etisk refleksjon, og med det kvifor dette arbeidet er så viktig å prioritere i kvardagen.

### **3.1.1 Etikk og etisk refleksjon som verktøy for betre kvalitet**

*Etikk* er gresk og betyr ”sedvane” eller ”skikk”. Eide og Aadland (2008) seier at etikk som fag kan definerast som ”systematisk tenkning om moralske problemar og sammenhenger”(9).

Etikk er systematisk tenking om kva som er moralsk godt, rett og rettferdig (ibid).

Ein kan og forstå etikk som eit sett normer eller verdiar ein bør følgje, som t.d. Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere, eller Lov om helsepersonell. Eide og Eide (2010) vel likevel å definere etikk som systematisk refleksjon, fordi ...”ingen profesjonsetiske normer og verdier er av et slikt slag at de i enhver situasjon kan gi svar på de spørsmål man møter som profesjonell hjelper” (51).

*Refleksjon* betyr i følgje Store norske leksikon (14.9.2011) ”overveielse; ettertanke; betraktning, tanker (over et emne).” Prosjektet har mål om å etablere møteplassar for etisk refleksjon på arbeidsplassane. Det å reflektere i fellesskap inneber at ein har evne til moden drøfting, vurdering og evaluering av handlingane sine, både her og no, tidlegare og framtidige, og å sjå korleis handlingane står i samanheng, innverkar på og er påverka av andre sine handlingar. Aristoteles kallar denne forma for menneskeleg tenkemåte, som har eit etisk og intellektuelt aspekt, for praktisk klokskap – *phronêsis* (Nyhan 2006:140 eigen omsetjing).

Etisk kompetanse har mange aspekt i seg, men i høve til prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving kan det seiast å handle om praktisk dømmekraft og klokskap i fagleg utfordrande situasjonar der verdiar står på spel (Eide og Aadland 2008:13). Ut frå dette forstår eg at som helse- og omsorgsarbeidar har eg bruk for praktisk klokskap for å vurdere situasjonar som ligg i mellomrommet mellom verdiar, retningsliner og lovar. Det handlar og om å få fram egne og andre sine førforståingar som ofte er skjulte for oss sjølve, men som ligg til grunn for kvifor ein handlar som ein gjer. Praktisk klokskap er noko ein kan trene

opp, og etisk kompetanseheving handlar om å lage møteplassar så helse- og omsorgspersonell kan øve opp evna til praktisk klokskap og dømekraft.

Denne oppgåva skal ikkje handle om kvifor ein skal drive med etisk refleksjon. Men for meg er kjennskap til bakgrunn for prosjektet og kvifor ein skal prioritere dette arbeidet, viktige element som eit bakteppe.

### ***3.2 Studiar og evalueringar av ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” og etikkarbeid i organisasjonar og norske kommunar***

*Rapport H-2221 B (2008): Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert behovet for et nasjonalt kompetanseorgan for etikk i kommunesektoren.*

Kommunal og regionaldepartementet har vurdert behovet for eit nasjonalt kompetanseorgan for etikk i kommunesektoren. Med utgangspunkt i fleire korrupsjonssaker i Oslo sist på 80-talet og i andre kommunar dei seinare år konkluderer arbeidsgruppa med at det er behov for informasjon, dokumentasjon, utviklingsarbeid og forskning for kompetanseoppbygging i kommunesektoren. Arbeidsgruppa meiner etikkfokuset må få større plass i offentleg forvaltning. Reformer i offentleg forvaltning dei seinare år har hatt stort fokus på resultatstyring. Gruppa seier at ein i tillegg til incentivstrukturar, tilsyn og kontroll bør appellere til vurderingsevna og haldningar hjå det moralske menneske i arbeidet med å heve etisk standard (8-9). Arbeidsgruppa vurderte det som lite hensiktsmessig å etablere eit eige nasjonalt kompetanseorgan for å sikre høg etisk standard i kommunesektoren (3). Dei meiner alternative tiltak og arbeidsmåtar vil vera betre egna i høve til målsetjinga, og at arbeidet med å heve den etiske standarden må skje i og av kommunesektoren sjølv. Denne rapporten er mellom anna bakgrunn for korleis etikksatsinga er organisert i dag.

*Bollig mfl. 2009: Etikk i sykehjem og hjemmetjenester.*

Føremålet med denne studien var å undersøke etiske utfordringar og systematisk etikkarbeid i sjukeheimar og heimetenestar i Norge. Studien er gjennomført ved ein systematisk litteraturgjennomgang av empirisk forskning som kartlegg etiske utfordringar og/eller presenterer systematisk etikkarbeid i sjukeheimar og heimetenestar. I alt 24 publikasjonar. Vidare er det gjennomført ei intervjuundersøking (pilotstudie) av leiarar og helsepersonell i sjukeheimar og heimetenestar. Studien konkluderer mellom anna med at systematisk etikkarbeid bør styrkast i sjukeheimar og heimetenestar (Bollig m.fl. 2009). Denne rapporten meiner eg er interessant fordi litteratursøket gjev eit bilete på forskingsstatus på dette feltet. Det er lite forskning i Europa kontra i Nord-Amerika, og det er dokumentert lite systematisk

evaluering av etikkarbeidet. Pilotstudien som er gjennomført er ikkje generaliserbar men den gjev ein status på etikkarbeidet på det tidpunktet den er gjennomført. Det har skjedd mykje med systematisk etikkarbeid i sjukeheimar og heimetenestane Norge sidan 2008. Studien peikar på at det må setjast av tid og ressursar til etisk kompetanseheving. Det må skapast system som kan handtere etiske utfordringar. Det er difor ei viktig leiaroppgåve å legge til rette for, og styrke etisk kompetanse (Bollig m.fl.2009:195).

*Boge: Evaluering av prosjekt; Samarbeid om etisk kompetanseheving. Hovedrapport 15.05.2010.*

Senter for omsorgsforskning i Vest har gjennomført ei evaluering av prosjektet på oppdrag frå KS. Målsetjinga med denne evalueringa var å få innspel til korleis vidareføring av etikkarbeidet og styrking av etisk kompetanse i helse- og omsorg best kan skje i kommunane. Evalueringa skulle forsøke å finne svar på kva for etikkprosjekt kommunane tok til med, korleis tiltaka var organisert og kva etikksatsinga betyr for medarbeidarar og brukarar (Boge 2010).

Konklusjonar i rapporten:

*Organisering:* Etikksatsinga går fyrst og fremst føre seg i heimetenestane, på sjukeheimar og i bufellesskap i kommunane. Mange kommunar har etablert prosjektgrupper og arbeidsgrupper for å drive etikkarbeidet. Nokre kommunar har frikjøpt personar til å koordinere arbeidet. Det blir valt ut etikkrettleiarar til drive etikkarbeidet. Dette skjer i større grad på bakgrunn av engasjement og personlege eigenskapar enn fagleg bakgrunn. Ein stor del av kommunane har ressurspersonar eller eldsjeler for å drive arbeidet ute i tenesteområda. Mange kommunar samarbeider med andre kommunar og høgskular.

Dei fleste kommunar byrja i det små med etikk på eksisterande møteplassar og med enkle metodar.

*Ressursar:* Berre 1/3 av kommunane i undersøkinga har sett av midlar på budsjettet til etikksatsinga.

*Aktivitetar:* Flest kommunar har arrangert etikkdag eller kick-off, etikk-konferanse eller etikkseminar. 18 av 27 avdelingsleiarar i undersøkinga hadde etablert opne eller lukka grupper for etisk refleksjon i avdelinga.

*Leiing:* Avdelingsleiarane i undersøkinga har det overordna ansvaret for etikkarbeidet og ansvar for etisk refleksjon i avdelingane

*Forankring:* Etikk-dag, etikkseminar og liknande vert framhalde å vera sentrale aktivitetar i å forankre etikksatsinga i organisasjonen.

*Erfaringar:* På tidspunktet då denne rapporten vart utarbeida var det enno tidleg og seie mykje om verknader av etikkarbeidet. Avdelingsleiarane rapporterte likevel at medarbeidarane handterer problemstillingar på ein betre måte og pratar meir om etikk. Medarbeidarane sjølve opplevde endra medvit i måten å formidle ting på til kollegaer, brukarar og pårørande.

Etikkrettleiarane opplevde at tittelen «rettleiar» ikkje var passande for deira rolle. Dei oppfatta seg meir som pådrivarar og prosessrettleiarar enn rettleiarar i tradisjonell forstand. Det er viktig for etikkrettleiarane å få støtte og rettleiing i sitt arbeid som elles kan vera krevjande og einsamt.

Viktige faktorar for å lykkast med etikkarbeidet er:

- Forankring på politisk nivå og toppleiarnivå er svært viktig
- Tilrettelegging frå leiaren si side, tid ressursar og frikjøp
- Klåre målsetjingar og systematisk arbeid
- Ufarleggjere etisk refleksjon og samstundes gjera det spennande
- Å ha engasjerte eldsjeler / pådrivarar betyr mykje.
- Økonomisk og personleg støtte frå KS

Rapporten gjev råd til kommunane og KS i det vidare arbeidet med etisk kompetanseheving:

Råd til kommunane i etikkarbeidet:

- Etikkarbeidet må forankrast på politisk nivå og toppleiarnivå
- Det må vera personar med legitimitet og mynde involverte i prosjektet
- Prosjektplan må vera gjennomtenkt og innehalde konkrete mål, tiltak og plan for evaluering.
- Ein bør bruke tid på å kartlegge no-situasjonen for å finne ut kva ein skal prioritere i etikkarbeidet.
- Etikkprosjektet må ha eit langtidsperspektiv for implementering av etikkarbeidet ut over prosjektperioden.
- Etikkrettleiarar og etikk-kontakter bør involverast i arbeidet tidleg.
- Det bør klårgjerast kven som har ansvar for ressurspersonane og korleis desse skal følgjast opp.
- Kven som skal vera etikkrettleiarar og om dei skal leie refleksjonsgruppene på eigen avdeling er avhengig av kva som er naturleg på den einskilde arbeidsplass.
- Ansvar og oppgåver til dei ulike ressurspersonane må klårgjerast
- Det må leggjast til rette for at ressurspersonar kan gjennomføre oppgåvene sine.
- Etikkrettleiarane bør få rettleiing: «rettleiing på rettleiing».
- Plan for formidling av etikkarbeidet internt i organisasjonen.
- Etikkarbeidet bør synleggjerast i styringsdokument og i funksjons- og arbeidsbeskrivingar
- Leiarar bør prøve ut metodar og gjere seg kjende med prosjektet gjennom nettsida til prosjektet og Etikkhåndboka.



Råd til KS:

- Endringsarbeid i kommunehelsetenesta tek tre til fire gonger lengre tid enn i verksemdar med dagarbeidstid på grunn av døgnkontinuerleg drift, mange deltidsstillingar og stramme rammer.
- Undervisningssjukeheimar og heimetenester bør involverast i etikksatsinga.
- KS sentralt bør jobbe for betre politisk forankring av etikkarbeid i kommunane, då dette er varierende.
- KS bør stille krav til kommunane om ein gjennomarbeida og realistisk prosjektplan.
- Kommunane bør vera forplikta til å rapportere til KS i prosjektperioden.

Denne rapporten er basert på ei spørjeundersøking sendt til nøkkelpersonar og leiarar på ulike nivå i 84 av 95 deltakarkommunar i KS etikkprosjekt. Svarprosenten var 50%. Før spørjeundersøkinga vart sendt ut, vart det gjennomført 8 fokusgruppeintervju der deltakarane skulle vera leiarar, politikarar, medarbeidarar og medlem av etisk råd/komite. Fokusgruppene var homogene, det vil seie at dei til dømes samla medarbeidarar i ei gruppe. I fokusgruppeintervjua med medarbeidarar synte det seg at få av dei hadde delteke i etisk refleksjon. Dette må difor seiast å vera ein veikskap ved undersøkinga fordi den ikkje har med erfaring frå medarbeidarane. Rapporten peiker på fleire faktorar som kan hindre eller fremme iverksetjing av systematisk etisk refleksjon. Desse faktorane kan vera relevante å drøfte opp mot det eg eventuelt finn i mi undersøking.

Til slutt i rapporten tilrår Boge område for vidare forskning. Her blir det mellom anna peika på at ein kan sjå på faktorar om korleis prosjektet er forankra i organisasjonen, om det er klare mål for etikkarbeidet og om det er laga plan for evaluering av etikkarbeidet.

Denne rapporten er sentral for studien min fordi den har utgangspunkt i etikkprosjektet og er relativt nyleg gjennomført.

*Molewijk mfl.(2008):Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation.*

Prosjekt der ein prøver ut systematisk etisk refleksjon i tverrfaglege grupper ved eit psykiatrisk sjukehus i Nederland. Dette for å auke etisk og moralsk medvit gjennom systematisk etisk refleksjon over deltakarane sine egne erfaringar og historier, i staden for gjennom tradisjonell etikk undervisning. Refleksjonsgrupper vara frå 45 minutt til 1 dag, og møttes 1 gong i månaden. Gruppene var tverrfagleg samansette og hadde faste medlem. Metodane varierte ut frå om føremålet med refleksjonen hadde eit prosessfokus (sjølvrefleksjon, trening i fht haldningar og dugleik eller teambuilding) eller resultatfokus (løysingar, kompromiss, svar eller handlingar). Etikar leia gruppene og hadde funksjon som tilretteleggar og prosessrettleiar.

Erfaringar/oppsummering:

- Etisk refleksjon vart opplevd som nyttig av deltakerane, mellom anna fordi ein normalt ikkje har tid til å reflektere over jobben ein gjer.
- Deltakarane meinte dei fekk auka kompetanse til å handtere etiske dilemma.
- Det er behov for meir kvalitativ og kvantitativ forskning for å sjå forholdet mellom etisk refleksjon og kvalitet i omsorga.
- Viktig at etisk refleksjon føregår nært (i) avdelingane for implementering.
- Implementering er aldri enkelt, men organiseringa av dette prosjektet gjer det litt enklare fordi deltakarane får eit eigartilhøve til prosjektet.
- Det er behov for støtte frå leiinga og ekstern kompetanse for å innføre etisk refleksjon i egne avdelingar (Molewijk m.fl. 2008).

*Van der Dam mfl. (2011): Organizing moral case deliberation Experiences in two Dutch nursing homes.* Van der Dam mfl. har evaluert ei form for organisering av etisk refleksjon ved to nederlandske sjukeheimar. Ved desse sjukeheimane er etisk refleksjon organisert som refleksjonsgrupper sett saman av ulike yrkesgrupper, og refleksjonen gjekk føre seg i egne grupper, ikkje i eksisterande etablerte fora. Studien syner at det er både fordeler og ulemper ved å organisere etisk refleksjon på denne måten. Studien konkluderer med at etisk refleksjon kan organiserast både i einsarta og tverrfaglege grupper og gjennomførast både i eksisterande fora og som egne refleksjonsgrupper. Det er fordeler og ulemper ved baa formene: Eigne grupper gjev tid og ro til refleksjon og gruppedeltakarane blir knytt til kvarandre. På den andre sida, blir det avstand til kollegaer som ikkje deltek i gruppa, og det blir ikkje eit verktøy for å drøfte/løyse utfordringar for avdelinga saman. Organisasjonsformene er komplementære. Studiane frå Nederland peikar på utfordringar, fordeler og ulemper ved implementering av refleksjonsgrupper ved sjukeheim og eit psykiatrisk sjukehus. Dette er relevante undersøkingar for å belyse problemstillinga i oppgåva mi.

*Haugen (2009): Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver avdelingsledere i kommunehelsetjenesten at de står i, og hvordan reflekterer de over egen praksis?*

Kristin Haugen har gjennomført ei kvalitativ intervjuundersøking av åtte avdelingsleiarar frå tre kommunar i Sør Norge. Undersøkinga skildrar og utdjupar allereie identifiserte valsituasjonar som leiarar opplever som vanskeleg. Undersøkinga syner eit gap mellom teori og praksis i høve til kor viktig det er at leiarar reflekterer over eigen praksis. Etisk refleksjon for leiarar er ikkje sett i system. Undersøkinga syner og at det er lite krav til formell leiarkompetanse hjå informantane og at kommunane i liten grad har plan for gjennomføring av leiarutdanning og leiarutvikling (Haugen 2009).

Denne undersøkinga er interessant fordi den gjev eit bilete av etisk refleksjon for leiarar. I gjennomgang av teori og dokument knytt til prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving, ser eg at dette er viktig. Det vil difor vera interessant å samanlikne Haugen sine funn i høve til leiarar sin eigen etiske refleksjon i studien min.

*Aakre (2011): Om etikkarbeid og sykefravær: Kan systematisk etikkarbeid føre til reduksjon i sykefraværet?*

Birgit Aakre har gjennomført ei dokumentanalyse og ei empirisk undersøking for å forsøke å sjå om det er samband mellom systematisk etikkarbeid og reduksjon av sjukefravær. Dokumentanalysa syner at det er lite kunnskap og fakta om ein samband mellom etikkarbeid og sjukefravær i dei nasjonale føringane som er gjennomgått. Den empiriske undersøkinga syner at omsorgstenestane samla sett har ein reduksjon i sjukefraværet i den perioda kommunane har jobba med systematisk etisk refleksjon. Studien kan ikkje slå fast at etikkarbeid åleine fører til redusert sjukefravær, men ein kan gå ut frå at systematisk etikkarbeid over tid kan påverke jobbnærværet (Aakre 2011).

*Universitetet i Agder (2010-2011): SEKK – Systematisk etikkarbeid i eldreomsorgen i kommunehelsetjenesten.*

Universitetet i Agder og Grimstad kommune samarbeider om eit forskingsprosjekt som skal utforske korleis helsepersonell i kommunehelsetenesta kan arbeide systematisk med etiske utfordringar i den praktiske kvardagen og med det ivareta god etisk omsorg for den eldre pasienten. Forskingsspørsmål er: Kva for etiske utfordringar møter helsearbeidarar i denne sektoren? Korleis kan ein møte desse utfordringane for å ivareta god etisk omsorg til den eldre pasient? Korleis legge til rette for gode prosessar i etikkarbeidet i eldreomsorga i kommunehelsetenesta? Kva rammefaktorar hemmar eller fremmar etikkarbeidet i kommunen. Studien er ikkje avslutta. Forventa avslutta i 2011 (Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester, lese 29.05.2011). Prosjektleder Åshild Slettebø informerer i e-post 6.10.2011 om at det ikkje har vore spesielt fokus på leiaren si rolle i etikkarbeidet i denne studien. Det vil bli skriva artiklar frå dette prosjektet, men dei blir ikkje publisert før denne masteroppgåva skal vera ferdig.

*Universitetet i Agder (2010-2013): EEKAVA – Evaluering av Etikkarbeidet i Kommunene i Aust- og Vest-Agder.*

Universitetet i Agder i samarbeid med Utviklingssentra i Aust- og Vest-Agder samt 8 etikk-kommunar i Agder fylka om evaluering av deltaking i og effekten av KS' samarbeidsprosjekt

om etisk kompetanseheving over ei to-års periode. Føremålet med studien er å utvikle kunneskap om kva skilnad systematisk etisk refleksjon utgjer i omsorgstenestane. Prosjektet vil bygge på evalueringsarbeidet gjennomført av Senter for omsorgsforskning i Vest (Boge 2010), og ta utgangspunkt i same spørjeskjema. Pågåande studie. Forventa avslutta i 2013 (Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester lese 04.10.2011) .

*Senter for medisinsk etikk ved Universitet i Oslo (SME).*

SME har fått spesielt ansvar av Helse- og omsorgsdepartementet for å sikre systematisk oppfølging og evaluering av arbeidet med etisk kompetanseheving i kommunane. SME har i 2011 starta kartlegging av kva som er gjort i kommunane, kva arbeidet har ført til, suksessfaktorar og hindringar mv. Denne kartlegginga vil vera interessant for oppgåva mi, men er ikkje avslutta/publisert (KS 10.6.2011).

I tillegg til studiane eg har presentert, fins det fleire prosjekt om erfaringar med etisk refleksjon i helse- og omsorgstenesta. Nettstaden til KS «Etikkportalen» presenterer «Gode eksempler» frå etikkarbeidet rundt i kommunane. Ved gjennomgang av desse finn eg fleire stader at leiar og forankring er nemnt som viktige faktorar i etikkarbeidet. I statusrapport for prosjektet for juni 2011 heiter det at to av dei største utfordringane og suksesskriteria i etikkarbeidet er å klare å prioritere å setje av tid til etisk refleksjon i kvardagen, samt at leiar legg til rette og etterspør kva som blir gjort (KS Statusrapport juni 2011:7). Eg finn likevel lite som seier *kva og korleis kommunar og leiarar legg til rette for eller forankrar etikkprosjektet.*

Studentforskningsprosjektet hadde møte med prosjektleiinga for ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” i KS 2.9.2011. Prosjektleiinga informerte oss om at prosjektet ikkje har mykje dokumentasjon på leiarfunksjonen i etikkarbeidet.

Det er sett i gang eit leiarnettverk i etikk for deltakarkommunar i Vestfold, Telemark, Aust- og Vest-Agder, Sør- Trøndelag og Østfold (KS Årsrapport 2011:3). Føremålet med leiarnettverk i etikk er å belyse leiaren si rolle i etikkarbeidet og leiaren sine egne etiske dilemma. Filosofien bak nettverket er at leiarar blir interessert i etikk gjennom identifisering av egne etiske dilemma (Næss og Evensen 2.9.11).

### ***Oppsummering***

Ut frå litteratursøk og gjennomgang av litteraturlister i rapportar har eg gjeve eit overblikk over forskingsstatus på området etisk kompetanseheving i helse- og omsorgstenesta både i

Norge og utlandet. Det er gjort mykje forskning på kvifor ein skal jobbe med etisk kompetanseheving. Det byrjar å kome forskning på effektar av etikkarbeidet, men det ser ut som til å vera lite forskning på kva som hemmar og fremmer etisk kompetanseheving i ulike organisasjonar, og kva funksjon leiarskap har.

### **3.3 Sentrale omgrep**

Problemstillinga gjer det naudsynt å klårgjere kva forståing eg har av sentrale omgrep i denne oppgåva. Eg presenterer her forståing av omgrepa leiing, prosjektleiing og forankring som vil bli brukt for å belyse problemstillinga og funn frå undersøkingane seinare i oppgåva. Eg presenterer og omgrep som læring i organisasjonar og kva som hindrar og fremmar utviklings- og endringstiltak i organisasjonane. Dette fordi eg oppfattar at leiing går føre seg i ein kontekst og faktorar ved konteksten kan påverke leiing.

#### **3.3.1 Leiing**

I dette kapitlet vil eg forklare forståing av leiing i denne studien.

Leiing er eit vidt omgrep med mange ulike teoriar som forklarar kva leiing handlar om. Styresmaktene og KS stiller krav til leiing og leiarskap for å auke kvaliteten på omsorgstenestane. Kapitlet inneheld diskusjon av «tradisjonell» leiarteori. I tillegg diskuterer eg krav og rammer til leiing frå styresmaktene.

#### *Kommunane som kontekst for leiarskap*

Omsorgstenestane er store, komplekse organisasjonar som driv døgnskcontinuerleg verksemd året rundt. Dette set stadig større krav til mellom anna leiarskap.

Styresmaktene seier at nærværande leiarskap er viktig for arbeidsmiljø, fagutvikling og god ressursutnytting. Dette inneber personleg oppfølging av den einskilde arbeidstakar.

Omsorgstenesta har få leiarar samanlikna med til dømes skule. Det er i snitt meir enn 30 årsverk pr. leiar i omsorgstenesta. Skule har til samanlikning fire gonger høgare leiartettleik (St. meld 45 2002-2003:66).

Leiarskap i helse- og omsorgstenestane byr ut frå dette på utfordringar, fordi leiarane har svært mange personar å leie.

Prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» er eit prosjekt som har som formål å skape endring, gje betre kvalitet på helse- og omsorgstenestane.

Endringsarbeid tek tid, og med spesielle utfordringar knytt til døgnskcontinuerleg drift, stramme rammevillkår og mange deltidstilsette bør ein rekne tre til fire gonger lengre tid for iverksetjing av eit prosjekt enn i verksemdar med berre dagararbeidstid (Boge 2010:38).

Dette kan by på ytterlegare utfordringar for leiarskap i helse- og omsorgstenestane i endringsprosessar.

Leiarar i helse- og omsorgstenestane må forholde seg til føringar frå politiske styresmakter, rammevilkåra i kommunesektoren, medarbeidarar og brukarar.

Kommunal leiing føregår i det skapande spenningsfeltet mellom politikk, administrasjon og innbyggjarane (KS 2008:7). I dette feltet oppstår det interessemotsetnader, konflikhtar, uavklara forventingar som leiaren må handtere både for seg sjølv og saman med medarbeidarane. Leiaren må og bidra til informasjon og løysingar i høve til politikarar og brukarar (ibid.:12). KS seier at å leie i det skapande spenningsfeltet er det same som å utøve innovativ leiing: Det er ei form for leiing som fokuserer på endring og fornying. Utfordringar blir møtt ved å søkje ny kunnskap og andre måtar å organisere kjent kunnskap på. Læring og refleksjon er kjernen i innovasjonsprosessar (ibid.).

KS har utvikla «Veivisere for god lederatferd». Føremålet med desse er å syne kva som kan vera kjenneteikn på dagleg og praktisk leiaratferd, og å syne retning for leiarskap som stiller krav, støtter og utfordrar. I høve til krava til leiing knytt til kvalitetsarbeid merkar eg meg nokre av punkta i denne rettleiaren:

- At vi engasjerer oss i dialogen og den gode samtalen
- At vi er synlige, engasjerte og at vi bryr oss
- At vi står for etisk refleksjon og åpenhet (2008:9).

St.meld. nr. 26 (1999-2000) Om verdiar for den norske helsetenesta skildrar konkret leiaren sitt ansvar for etisk refleksjon på arbeidsplassen. Det skal skapast rom for etisk refleksjon på arbeidsplassen. Dette skal skje i samarbeid mellom arbeidstakar og leiing for at det skal vera fagleg forsvarleg for både pasientar og tilsette.

Eit sterkt leiarskap i vår tid må byggje på evna til å leggje rammene, skape motivasjonen og utvikle gode relasjonar mellom dei ulike aktørane i endringsarbeidet. Ansvar for å skape dette ligg på leiarane, men utfordringa i å få dette til må delast med helsepersonellet. Alle har her eit medansvar. Rommet for fagleg utvikling og kreative løysingar skal vere stort. Men valet av konkrete ordningar kan ikkje berre bli styrt av reine faglege ønskje (ibid.:40).

Gjennomgangen over syner at styresmaktene og KS har lagt føringar for leiing i kommunane. Det er gjennom stortingsmeldingar fatta vedtak om verdigrunnlaget for den norske helsetenesta. Det blir gjeve sterk retning for korleis styresmaktene meiner leiarar skal utøve leiing for å nå målsetjingane. KS har utarbeida retningsliner og rettleiarar som hjelpemiddel for leiarar med utgangspunkt i vedtekne føringar frå styresmaktene.

Styresmaktene og KS brukar omgrep som *leiarskap* og *innovativ leiing* når dei omtaler leiing i helse- og omsorgssektoren. Eg vil difor drøfte forståinga av desse omgrepa.

#### *Administrasjon og leiarskap.*

Fleire forfattarar peikar på skilnaden mellom *administration*, *management* og *leadership*: Philip Selznick seier at ”Lederen for et foretak blir statsmann idet han går over fra administrativ ledelse av et foretak til institusjonelt lederskap” (1997:18). Selznick seier at leiarskap handlar om å gjere organisasjonen til meir enn ein organisasjon, det handlar om å fylle organisasjonen med verdiar - institusjonalisering. Organisasjonsleiinga går då over til institusjonelt leiarskap (ibid.101-103).

Torodd Strand beskriv skilnaden mellom leiarskap og management parallelt til skilnaden mellom transaksjonsleiing og transformasjonsleiing, der transaksjonsleiaren gjer tinga rett, medan transformasjonsleiaren gjer dei rette tinga (2007:75).

Tom Colbjørnsen (2005) har utvikla ein leiarskapsmodell med bakgrunn i leiarundersøkingane til AFF frå 1999-2002. I ein kronikk på forskning.no seier han at administrasjon og «management» blir knytt til resultatstyring, reglar, lønssystem, krav til yting, kontroll og oppfølging, medan leiarskap eller ”leadership” handlar om evne til å skape barrierebrytande resultat gjennom visjonar, verdiar, karisma, grensesprengande handlingar og mobilisering av kjenslene til dei tilsette.

Med bakgrunn i dette og ut frå den kunnskapen eg har tileigna meg gjennom litteratur, studiar og praksis tolkar eg at *leiarskap* handlar om meir enn å *administrere* ein organisasjon: Kjernen i leiarskap er å møte dei originale utfordringane; situasjonar utan ferdige oppskrifter for handling. Det er det atypiske og unike som krev leiarskap, det typiske krev berre repetisjonsøvingar og administrasjon (Aadland 2004:34).

Eg har lese fleire definisjonar på *leiarskap*. Carl Weick (1995) presenterer ein omfattande definisjon eller analyse av leiarskap som Thayer (1988) har laga (eigen omsetjing):

Kjernerpunktet i leiarskap er ideen om at leiaren er ein som endrar eller leier måten tilhengjarane betraktar verda på, ved å gje verda eit overtydande ”andlet”. Leiaren i aksjon er den som gjev andre ei anna oppfatning av *meininga* av det dei gjer ved å gje det ei anna form, eit anna ”andlet” på same måten som ein betydningsfull målar eller skulptør eller poet syner tilhengjarane sine ein annan måte å ”sjå” på – der dei får ein annan kunnskap om verda og difor ein annan måte å prate, og å handle på. Ein leiar fortel ikkje korleis *det er*; han fortel det slik det *kunne vera*, og gjev difor ”er” eit anna ”andlet.”... Leiaren er ein *menings-gjevar*. Leiaren utformar alltid eit alternativ til det som elles ville virke uforståeleg, eller som elles ville virke som ei kaotisk, likegyldig eller håplaus verd – ei som me ikkje har avgjerande kontroll over (9-10).

Denne analysen peikar på måtar leiaren syner medarbeidarane leia, ved å gje alternative måtar å betrakte oppgåva og føremålet til organisasjonen på. Leiaren gjev medarbeidarane sine ei anna vinkling på meininga. Det er ei oppgåve for leiaren å vise folk ein annan veg, eit alternativ, ei anna løysing som gjev meining. Weick (1995) kallar dette «sensemaking» - meiningsdanning. Sensemaking handlar om å sjå ting retrospektivt “baklengs” – å skape meining ut av noko som har skjedd (Aadland 2008:11, Weick 1995:24-30). Dei viser til Kierkegaard som peika på at ein kun kan forstå livet baklengs, men det må levast framlengs.”An action can become an object of attention only after it has occurred” (Weick 1995:26).

”Lederskap blir som andre sosiale fenomenar sosialt konstruert gjennom samhandling, og fremtrer som et resultat av konstruksjoner og handlinger fra både ledere og de som ledes” (Smircich mfl. 1998:57).

Ut frå dette forstår eg at leiarskap handlar om det leiaren gjer, seier, syner og gjev uttrykk for i samhandling med medarbeidarar og andre aktørar. Leiarskap handlar om vera med å fortolke hendingar, og delta i meiningsskapande prosessar for på denne måten å syne medarbeidarane leia.

### *Innovativ leiing*

Mykje organisasjonslitteratur handlar om at ein skal vera innovativ eller nyskapande, men seier ikkje like mykje om korleis (Smith mfl. 2008:3). Smith mfl. ved University of Strathclyde i Glasgow har gjennomført ein litteraturstudie der dei ser på faktorar som verkar inn på evna organisasjonar har til å gjennomføre/lede innovasjon. Dei har identifisert 9 nøkkelfaktorar: leiarstilar og leiarskap, ressursar, organisasjonsstruktur, bedriftsstrategi, teknologi, kunnskapsleiing, tilsette og innovasjonsprosess (Smith mfl. 2008:6-7). Studien syner at leiarstil, teknikk og leiaråtferd reflekterer organisasjonskulturen. Deltakande og demokratisk leiarstil er meir stimulerande for innovasjon enn autokratisk (eineveldig) leiarstil. Men det må vera balanse mellom innovasjonskultur og ivaretaking av dei daglege oppgåvene til organisasjonen (ibid.:10). Nokre av studiane Smith mfl. har undersøkt, peiker på at myndiggjorte og sjølvstendige medarbeidarar har større kontroll over eige arbeid og at dei på den måten er meir komfortable med å vera innovative i eige arbeid. Andre av studiane i undersøkinga argumenterer for at korleis leiinga støtter myndiggjorte medarbeidarar påverkar evna til innovasjon. Medarbeidarane må ikkje kjenne seg åleine i innovasjonsprosessen, dei må få tilstrekkelege ressursar i tide, materiell og finansiering slik at ideane kan kome fram



(ibid.:11). Leinga si rolle blir difor å sikre at innovasjonsprosessen blir verkeleggjort og at medarbeidarane veit korleis dei skal forholde seg til innovasjonsprosessen (ibid).

Smith mfl. konkluderer i studien sin med at dei 9 nøkkelfaktorane for å lykkast med innovasjon i organisasjonar ikkje kan sjåast isolert frå kvarandre. Organisasjonskultur er ein nøkkelfaktor som påverkar alle dei andre faktorane, men som og blir påverka av endringar i dei andre faktorane (2008:14-15). Denne konklusjonen belyser på ein måte styresmaktene sitt krav til leiarskap i Stortingsmelding 26 (1999-2000): Eit sterkt leiarskap skal *leggje rammene, skape motivasjon og utvikle gode relasjonar*. Dette omhandlar både administrasjon og leiarskap:

Nøkkelfaktorane Smith mfl. har identifisert kan seiast å omhandle både administrasjon og leiarskap. Faktorar som handlar om ressursar, struktur og strategi inneber mykje av det Colbjørnsen (2005) omtaler som administrasjon. Leiarstil, leiarskap, kunnskapsleiing og tilsette kan seiast å ligge nær det Colbjørnsen omtaler som kultur eller leiarskap (ibid). Tilrettelegging inneber, slik eg erfarer det, å gjere husarbeidet eller administrasjonen, arbeidet som ikkje syner før det ikkje er gjort. Hertzberg kalla dette «hygienefaktorar» i sin motivasjonsteori. Ytre faktorar som løn, arbeidstid, fysiske tilhøve og sosiale tilhøve skapar misnøye hjå medarbeidarane om dei ikkje er oppfylte. Hygienefaktorane skapar ikkje motivasjon i seg sjølv, om dei er tilstade. Motivasjonsfaktorar som innhald i jobben, moglegheit til å påverke, anerkjenning, moglegheit til personleg utvikling er faktorar som motiverer medarbeidarar til å yte ekstra (Sander 2004). Både hygienefaktorar og motivasjonsfaktorar må vera tilstade for å skape trivsel og motivere medarbeidarane. Dette er for meg samanfallande med resultat frå AFF si leiarundersøking. Leiarundersøkinga syner at det er fruktbart å sjå på leiarskap som eit heilskapleg fenomen med tre aspekt: administrasjon, kultur og relasjon. Undersøkinga støtter opp om at «management» - administrasjon, og «leadership» - kulturbygging båe må vera tilstades i eit komplett leiarskap. Funn i AFF undersøkinga syner at det er behov for alle tre formene for leiarskap både i urolege og stabile tider for organisasjonen. Behovet aukar likevel når endringspresset aukar (Colbjørnsen 2005).

### ***Oppsummering***

Dei teoretiske innfallsvinklane eg har diskutert over, meiner eg er relevante og gjev mening når eg skal sjå på kva leiaren kan gjere for å fremme eller hindre iverksetjing av prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving. Dette fordi leiarskap kan seiast å handle både om administrasjon – tilrettelegging og leiarskap- motivasjon og relasjon. Faktorane påverkar

kvarandre og heng saman og b e må vera tilstade for å utøve leiarskap. Leiarskap blir halde fram å vera ein føresetnad for endrings- og utviklingsprosessar.

Erfaringar frå deltakarkommunane prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving har peika på at forankring, organisering, motivasjon og tilrettelegging som suksessfaktorar i etikkarbeidet (Evensen mfl. 2.4.2011). Desse faktorane fordrar både administrasjon og leiarskap slik dette er drøfta over. Difor meiner eg teorien er relevant for studien.

Leiing går føre seg i samspelet mellom leiar og medarbeidarar innan dei strukturane og rammene som er i kommunale helse- og omsorgstenestar. Eg har peika på politiske føringar og rammer for leiing i dette kapitlet. I neste kapittel vil eg sj  på kva som påverkar læring i organisasjonar. Etikkprosjektet inneber at medarbeidarar skal lære nye verktøy, det er difor interessant for denne studien å sjå på faktorar eller prosessar som hemmar eller fremmer læring i organisasjonen.

### **3.3.2 Læring i organisasjonen.**

Argyris og Schön, Peter Senge og japanarane Takeuchi og Nonaka har forska på og utvikla teoriar om læring i organisasjonar, l rande organisasjonar og kunnskapsbyggande organisasjonar. Børge Gausdal (2002) har i ein artikkel drøfta teoriane om l rande organisasjonar (Senge) og kunnskapsbyggande organisasjonar (Takeuchi og Nonaka) opp mot Argyris og Schön sitt «organisasjonsutviklingsparadigme» frå 1970-talet (126).

Argyris og Schön skil mellom bruksteori og uttala teori (kvardagsteori og festtaleteori).

Bruksteoriane kan skildrast som det medarbeidarane *gjer* meir og mindre ubevisst, medan dei uttala teoriane er det organisasjonen *seier* at den gjer.

Argyris og Schön har utvikla modellane om «enkelkrinsl ring» og «tokrinslæring».

Enkelkrinsl ring handlar om å finne feil og rette opp avvik i handlingsnormar som r r i ein bestemt bruksteori. På denne måten vil ein redusere gapet mellom forventning/målsetjing og realitetane ved å endre handlingsmønsteret.

Tokrinsl ring handlar og om å finne feil, men at feils kinga skjer ved kritisk vurdering av rådande bruksteoriar, målsetjingar, misjon og verdigrunnlag. Ved tokrinslæring reduserer ein eller fjernar tilhøva som ligg til grunn for feila i tillegg til å korrigere sjølve feilen. Ein tek opp gyldigheita til bruksteoriane til vurdering (Busch mfl. 2007:67). Tokrinsl ring blir på denne måten meir grunnleggjande læring, ein forstår og korrigerer årsaka til feila, ikkje berre at denne handlinga ikkje gjev ynskt resultat (Gausdal 2002:127-128, Busch mfl. 2007:67) Dei fleste menneske og organisasjonar har bruksteoriar som gjer det vanskeleg å realisere tokrinslæring, hevdar Argyris og Schön. Dei kallar dette innøvd inkompetanse.

Forsvarsprega verdisett, og defensive rutinar som forsterkar kvarande kjenneteiknar slike bruksteoriar, kalla Modell I.

Slike forhold blir vurdert som hemmande for realisering av fri og problemløysande dialog og andre tillitsskapande prosessar som bærnde pilarar. Dette må realiserast gjennom leiarstyrt avlæring av Modell I og internalisering av ein alternativ bruksteori, kalla Modell II. Dei grunnleggande handlingsstrategiane i denne modellen vil fremme tillit, gyldig informasjon, medbestemming, felleskapsånd, produktive mellommenneskelege og gruppedynamiske relasjonar og andre forhold som vil skape offensive og læringsorienterte aktørar og organisasjonar (Gausdal 2002: 129).

Peter Senge seier jamfør Gausdal (2002) at medarbeidarane i den lærande organisasjonen jobbar for å oppnå dei resultat dei ynskjer gjennom kontinuerleg læring der ein forstår og minskar gapet mellom målet (t.d. auka kvalitet) og den reelle situasjonen (130).

Senge presenterer fem fagområder (disiplinar) som må være til stades for å få til læring i lærande organisasjonar. Dei fem disiplinane er: personleg meistring, mentale modellar, felles visjonar, læring i fellesskap og systemtenking (Gausdal 2002:130-131). Alle fem disiplinane må utviklast parallelt påpeiker Senge. Og alle disiplinane må vera tilstade. Men den femte disiplin er i følgje Senge den sentrale for å lukkast med utfordringa det er å integrere disiplinane: Systemtenking gjer at ein ser alle disiplinane i heilskap. Ein ser samanhengen mellom dei og korleis dei grip inn i kvarandre og påverkar kvarandre (Senge 1991 [1990]: 17-18).

Å skape felles visjoner gir næring til en forpliktende innsats på lang sikt. Mentale modeller retter søkelyset mot den åpenhet som behøves for å avdekke svakheter ved vår nåværende måte å oppfatte verden på. Gruppelæring utvikler menneskers evner til å søke og forstå det større bildet som finnes utenfor enkeltmenneskets perspektiv. Og personlig meistring fremmer en personlig motivasjon til stadig å lære hvordan våre handlinger påvirker verden (Senge 1991 [1990]: 18).

Både Senge og Argyris og Schön er opptekne av at forsvarsprega tenking og defensive rutinar er eit av dei store hindra for kontinuerleg og fruktbar læring i moderne organisasjonar (Gausdal 2002:133).

Eg ser ein samheng mellom teoriane til Argyris og Schön og Senge og etisk refleksjon. Gjennom refleksjon i grupper opnar ein for auka forståing for eigne og andre si bakanforliggande forståing og vurdering av eit dilemma, ein vil få bruksteoriane fram i lyset. Refleksjon vil kunne føre til felles forståing og felles *meiningsdanning* i gruppa.

Argyris & Schön peikar på at det er leiaren sitt ansvar å innføre og bruke tokrinslæring i organisasjonar. Styresmaktene peikar på at det er leiarane sitt ansvar og legge til rette for og motivere til etisk refleksjon på arbeidsplassen. Dette meiner eg er samanfallande om ein ser på etisk refleksjon som ei form for tokrinslæring.

I lærande organisasjonar er makta flytta frå toppleiinga nærare utøvararane. Styring og kontroll er desentralisert, og toppleiinga har tre kritiske roller: Konstruktør, lærar og styrmann. Som konstruktør skal toppleiaren til dømes skape med styringsideane for organisasjonen og skape effektive læringsprosessar. Lærarrolla inneber formidling av naudsynt informasjon, utvikling av systemperspektivet og rettleiing i høve til «å kunne vurdere realitetane på reaktive, responsive og generative måtar». Styrmannsfunksjonen handlar om å bygge ein felles visjon, avdekke og utfordre rådande mentale modellar og fremme meir systematiske tankemønstre (Gausdal 2002:134-135).

Nonaka og Takeuchi talar om kunnskapsbyggande organisasjonar – og leiarskap. Modellen til japanarane seier at organisasjonen si evne til kunnskapsbygging blir avspegla i dugleiken til å skape ny kompetanse, spreie han i organisasjonen og artikulere han gjennom nye produkt/tenester eller system i følgje Gausdal (2002: 136). Dei lanserer Middle-up-down modellen for leiarskap (Gausdal 2002:141). Middle-up-down modellen plasserer mellomleiarane i sentrum for kunnskapsprosessane. Gausdal seier at mellomleinga opererer som kunnskapsingeniørar i skjæringspunktet mellom horisontal og vertikal informasjonsflyt i organisasjonen. Toppleiinga si oppgåve er å skape og uttale visjonar og draumar for organisasjonen. Mellomleinga utviklar meir konkrete konsept som de tilsette i fronten kan forstå og bruke i praksis (ibid.). Jessen peiker på at prosjektleiing er ein typisk mellomleiarfunksjon, der ein har leiarar både over seg og under seg (2008:53). Dette er interessant i høve til mellomleiarane sin funksjon i etisk kompetanseheving. Boge fann i si undersøking at avdelingsleiarane både hadde ein overordna funksjon i prosjektet og hadde ansvar for prosessen i avdelinga (2010:35). Både Senge og Nonaka og Takeuchi held fram at leiing er sentralt for kunnskapsbygging i organisasjonar.

Eg finn likskap mellom det Senge kallar styrmannsfunksjonen og ideen om leiaren som meiningskapar og den som finn leia, som eg har presentert i kapittel 3.3.1. Eg meiner og at måten Gausdal presenterer dei ulike leiarnivåa sine funksjonar i Nonaka og Takeuchi sin teori er beskrivande for kva som er viktige leiarfunksjonar for å lykkast med kunnskapsbygging og kompetanseheving.

Eg har over drøfta teoriar om prosessar som skildrar korleis læring kan fremmast i organisasjonar. Eg vil i det vidare sjå meir på kva som kan vera hemmande og fremmande faktorar ved endringsarbeid i organisasjonar.

### **3.3.3 Fornyning og innovasjon i organisasjonar – hemmande og fremjande faktorar**

Kjell Grønhaug (2000) peikar på viktige tilhøve ved organisasjonen, leiinga og medarbeidarane som kan hemme og fremme fornying og innovasjon.

Organisasjonar har reglar, rutinar, system som er med på å strukturere og sile informasjon, og som kan føre til at ein fokuserer på det som er, det gamle. Organisasjonskultur, gjeldande oppfatningar og verdiar verkar inn på det som blir vektlagt. Fokus på sikkerheit og stabilitet kan verke hemmande på fornying og innovasjon.

Endringsprosessar krev kompetanse, tid og økonomiske middel. Mangel på desse kan hindre iverksetjing og gjennomføring av ynskte endringar.

Leiarar spelar ei viktig rolle i mange organisasjonar. Det leiarar gjer og legg vekt på blir lagt merke til av medarbeidarane. Dersom leiinga er reelt opptekne av fornying og endring vil dette lettare vekke engasjement og motivere til innsats.

Endringsklima betyr at organisasjonen er mottakeleg og villig til endring og nytenking.

Dersom fokuset er negativt, t.d. på nedbemanning og kostnadsreduksjon blir det ofte lite fokus på aktiv nyskaping. Aksept, tryggleik, tillit og høve til å prøve ut og oppdage nye vegar er faktorar som pregar eit godt endringsklima.

Endrings- og fornyingsprosessar er ofte avhengige av samspel mellom ulike avdelingar eller grupper. Eller leiinga og medarbeidarane. Ulike interesser og manglande forståing for endringane kan føre til trenering og manglande engasjement hjå medarbeidarane.

Fornyings- og innovasjonsarbeid er ofte «ustrukturert», dette kan føre til at dette arbeidet blir «oppslukt» av dei meir strukturerte daglege oppgåvene som organisasjonen skal løyse.

Kompetanse er viktig også når det gjeld endring og fornying. Ein skal ha kompetanse til å sjå utfordringar og behov for fornying. Kompetanse om endringsprosessar kva som hindrar og fremmer er og viktig. Det er og vesentleg at medarbeidarane får eit eigartilhøve til oppgåvene. Manglande kompetanse kan føre til at innovasjonsoppgåvene ikkje blir løyst.

Ekspesimentering er eit moment for å prøve og feile, lære og oppdage nye moglegheiter og løysingar. Dette heng saman med å ha eit klima for endring i organisasjonen (Grønhaug 2000:223-225).

Ein kan trekke parallellar mellom faktorane Grønhaug presenterer og administrasjon og leiarskap og læring organisasjonar som er drøfta tidlegare i dette kapitlet. Grønhaug trekker

fram ressursar og organisering som kan seiast og vera administrative faktorar.

Organisasjonskultur og endringsklima kan vera faktorar som fordrar leiarskap og kan hende tokrinslæring om ein skal forsøke å avdekke skjulte verdiar og oppfatningar eller innøvd inkompetanse som Argyris og Schön kallar det.

### **3.3.4 Prosjektleiing**

«Samarbeid om etisk kompetanseheving er eit nasjonalt prosjekt der hovudaktiviteten blir gjennomført som lokale prosjekt i kommunane. Prosjektleiing er difor eit sentralt omgrep når denne studien tek for seg suksessfaktorar og utfordringar knytt til leiarfunksjonen i prosjektet.

Prosjekt er ein måte å administrere arbeidsoppgåver på som skil seg frå den ordinære organiseringa i basisorganisasjonen (Nylehn 2002:94). Svein Arne Jessen (2008) definerer eit prosjekt som ”en spesiell, målrettet og avgrenset endring som krever en samordnet, menneskelig innsats” (44). Prosjektorganisering eignar seg for oppgåver som er grunngeve i eit erkjent behov eller problem, det skal starte med klare mål og det skal til ein viss grad vera unikt, slik at rutineoperasjonar er mindre eigna. Eit prosjekt har eller kan og få klare grenser med omsyn til ressursar: tid, pengar og personell (ibid).

Nylehn (2002) forsøker å analysere prosjektleiing som noko spesielt, med andre utfordringar for leiing enn det som oppstår til dømes i basisorganisasjonen (126).

Prosjektleiing består av tre faktorar: Grenseregulering, som i eit prosjekt mellom anna handlar om å etablere og forankre både oppgåve og prosjektorganisasjonen. Dette handlar både om orientering mot basisorganisasjonen og andre ytre interessentar men og internt med målformulering og meningsskapande prosessar innover i prosjektet (127-129).

Den andre faktoren i prosjektleiing er strukturutforming. Dette handlar om korleis ein organiserer prosjektet, kva form det får, at det blir gjort avtaler med basisorganisasjonen og prosjektplanlegging (ibid.:129).

Den tredje faktoren er prosesstyring. Det er både faglege, sosiale og administrative prosessar som skal leiast i eit prosjekt. Prosesstyring er særskilt viktig fordi eit prosjekt heile tida er i utvikling, og det er viktig med oppfølging av det som skjer (ibid.).

Ein finn dei same faktorane i leiing generelt. Skilnaden er kva fokus leiaren har på dei tre faktorane. Ein toppleiar kan reknast å bruke mest tid på grenseregulering og minst tid på prosesstyring. Ein arbeidsleiar vil bruke mykje tid på prosesstyring og minst tid på grenseregulering. Prosjektleiaren må bruke like mykje tid på alle tre områda fordi prosjektet skal etablerast, oppretthaldast og avviklast, samstundes som det skal utførast ein jobb der medarbeidarar skal samspele og ivareta (Nylehn 2002:127-128). Eg oppfatar Nylehn sin

modell for prosjektleiing litt samanfallande med det Tom Colbjørnsen seier om heilskapleg leiing. Resultat frå AFF undersøkingane seier at i situasjonar med uro og stort endringspress aukar behovet for administrasjon, kultur og relasjon (2005).

Eit prosjekt som «Samarbeid om etisk kompetanseheving» handlar om innføring av nye arbeidsformer i basisorganisasjonen. Det medfører endring, og endring aukar behovet for leiing. Prosjekt må leiast, seier Jessen (2008:53). Det beste er at det er *ein* prosjektleiar som har klåre fullmakter innanfor rammene til prosjektet (ibid).

Prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» blir likevel ofte organisert med ei prosjektgruppe og enkelte stader ein prosjekt-koordinator (Boge 2010:35).

Det er ulike former for prosjektorganisering, og i små prosjekt er formell prosjektorganisering mindre viktig (Ibid. 72-73). Ei form for organisering er at prosjektet blir lagt direkte i «linja», det vil seie at prosjektmedarbeidarane utfører oppgåva som ein del av det daglege arbeidet, men oppgåva er konkretisert som prosjekt. Matriseform er ei organisering der prosjektmedarbeidarane utfører prosjektarbeid etter behov og dagleg arbeid elles. Ei tredje prosjektorganisering er sjølvstendig prosjekt. Då er prosjektmedarbeidarane teke ut av «linja» og er hundre prosent prosjektmedarbeidarar i prosjektperioden (Ibid. 72). Eg ventar å finne ulike variantar av prosjektorganisering i studien min. Ulik organisering vil og krevje ulik samhandling mellom prosjektet og basisorganisasjonen og stille ulike krav til leiarinvolvering.

### **3.3.5 Forankring**

Forankring er ein suksessfaktor i etikkprosjektet følgje erfaringar frå deltakarkommunar (Evensen mfl. 2.4.2011). Eg vil difor gje ei forståing av kva som ligg i omgrepet i dette kapitlet.

Å forankre prosjektet eller etikksatsinga er eit omgrep som vert gjenteke knytt til leiarar og leiing i prosjekt "Samarbeid om etisk kompetanseheving".

Store Norske Leksikon (27.04.2011) definerer ordet *forankre* som "å legge ein båt for anker" eller "feste ein bygningskonstruksjon" og i overført meining: *Å vera sterkt knytt til noko*. Ut frå dette forstår eg at *forankring av etikksatsinga* betyr at den må vera sterkt knytt til ulike nivå i organisasjonen.

Ifølgje Eide og Aadland bør etikksatsinga vera forankra minst eitt leiarnivå over der satsinga skal gjennomførast, og helst i linje heilt opp til rådmann (2008:19).

I denne oppgåva brukar eg forståing av forankring slik den er presentert i prosjektet «Flink med Folk i norske kommuner»:

Forankring handler om involverte parter og aktørers aksept av innholdet i et utviklingsprosjekt eller en større endringsprosess. Det dreier seg om aksept og tilslutning til både mål og strategier. Det handler om informasjon, kommunikasjon og ikke minst – medvirkning og innflytelse. Dette betyr også at forankring kan være krevende, og det fordrer tid (Moland 2007:37).

Beskrivinga over er med å forklare koplinga mellom *forankring* og *leiar*: Opphavet til verbet ”å leie” er det norrøne ordet *leid* som var nemning for den ynskete kursen. Aadland (2004) seier at ”å leie er å finne leia”; å finne den ynskete kursen mot målsetjingane til organisasjonen eller prosjektet (31-32). Leiing skjer i relasjonen mellom leiar og dei han leier (Aadland 2004:33). Leiaren er på ein måte limet i organisasjonen, som må kommunisere informasjon til og frå medarbeidarar og leiarar og leie på ein måte som sikrar alle partar medverking og påverking for å skape tilslutting om mål og strategiar.

I Boge (2010) si undersøking informerte over halvparten av respondentane at *forankring* av etikkarbeidet var gjort ved gjennomføring av ei kick-off samling, informasjonsmøter og via tillitsvalde (14). Vel begynt er halvt fullført seier eit ordtak (Jessen 2008:103). Det å ha eit godt oppstartmøte rett før prosjektet startar er veldig viktig for å kommunisere mål, rammer tidsperspektiv og fristar i samband med prosjektet (ibid). Det å spreie informasjon om prosjektet er med på å skape forståing, vekke interesse og motivasjon for etikksatsinga. Eit felles møte er og ein effektiv måte for mange å høyre den same informasjonen samtidig. *Forankring på alle nivå* er vidare beskrive av flest respondentar i Boge si undersøking som ein suksessfaktor i etikkprosjektet. Forankring på politisk nivå og toppleiarnivå er spesielt vektlagt. Det må vera ei gjennomgåande forplikting i organisasjonen. Etikkarbeidet må og integrerast i mellom anna kvalitetssystem, leiarverdiar og handlingsprogram. Leiarar må ha eit bevisst tilhøve til etikk og sjå betydinga av det. Etikk må setjast på dagsorden på ulike arenaer. Det er og viktig at resultat frå etikksatsinga blir etterspurt av leiarane – ein må sjekke ut om det skjer noko i praksisfeltet (Boge 2010:27-28). Funna til Boge gjev litt informasjon om kva som skal til for å forankre etikkprosjektet. Det siste punktet, etterspørjing av resultat meiner eg er svært viktig. Dersom ein som leiar set i gang eit prosjekt utan å etterspørje resultat kan det vera teikn på manglande forankring hjå leiaren sjølv. Ting me meiner er viktige og ynskjer å oppnå må, etter mi erfaring følgjast opp.

### **Oppsummering av sentrale omgrep:**

Teorigjennomgangen syner at endringsprosessar som prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» fordrar leiarskap for å medføre endring i organisasjonen. Leiarskap



handlar, slik det er drøfta i dette kapitlet, både om administrasjon og leiarskap. Leiarskap skjer i samhandling mellom leiar og medarbeidarar i meningsskapande prosessar.

Det er skilnad på administrasjon og leiing i prosjektet og det er naudsynt å vurdere både dimensjonane ved leiarskap for i høve til problemstillinga.

Kunnskap om prosjekt, prosjektleiing, leiing og korleis læring skjer i organisasjonar er viktig utgangspunkt for å kunne studere den empiriske praksis.

## 4 Metode og gjennomføring

I dette kapitlet vil eg presentere val av metode, gjennomføring av oppgåva og vurderingar og val som er gjort gjennom prosessen.

### 4.1 Kombinasjon av metodar

Erfaringar frå deltakarkommunane og evalueringa av etikkprosjektet gjennomført av Boge i 2010, har avdekka fleire suksessfaktorar og utfordringar knytt til gjennomføring av prosjektet (Evensen mfl. 2.4.2011).

Føremålet med denne studien er å forsøke å utdjupe suksessfaktorar og utfordringar. Eit forsøk på å få forståing for og tolke kva som ligg i faktorane. Kva *gjer* leiarane konkret for å få til dette prosjektet? Kva for handlingar eller aktivitetar ligg til dømes i *forankring*?

Eg har difor valt å gjennomføre ein kvalitativ studie, då kvalitative metodar i følgje Johannessen mfl. legg vekt på fortolking av data (2010:99).

Eg vurderte fyrst å observere leiarar for å sjå kva dei gjorde med etikkprosjektet i praksis. Observasjon kan gje eit anna bilete på kva leiarar gjer enn intervju eller spørjeundersøking. Det er ofte skilnad på kva me trur me gjer, kva me seier me gjer og det me faktisk gjer (Johannessen mfl.2010:119). I eit intervju eller spørjeundersøking presenterer ein ofte korleis ein ynskjer å framstille seg sjølv, medan observasjon vil syne handling, korleis ein faktisk ter seg (Fangen 2010:172).

Med dei avgrensingane som ligg i ei masteroppgåve, og eigen kapasitet, fann eg ut at observasjon ville bli for tidkrevjande i høve til kva tid eg har til disposisjon. Dette er viktig å vurdere før ein vel observasjon seier Johannessen mfl. (2010:118). Det er og usikkert om eg ville få svar på spørsmåla mine ved ein rein observasjonsstudie. Observasjon som hovudmetode fall difor bort.

Eg valde i staden ein kombinasjon av metodar: *Observasjon i refleksjonsgrupper, intervju med leiarar, fokusgruppeintervju med medarbeidarar og ein gjennomgang av sentrale styringsdokument*. Metodelitteraturen seier at det er svært vanleg å nytte observasjon saman med til dømes dokumentanalyse og intervju (Fangen 2010:171).

Ved å velje ein kombinasjon av fleire metodar, fekk eg fleire innfallsvinklar i høve til problemstillinga: Leiarperspektivet i intervju med leiarar, medarbeidarperspektivet i fokusgruppeintervju. Studere praksis ved observasjon i refleksjonsgrupper.

Dokumentgjennomgangen gav meg eit bilete av organisasjonane: Korleis er dei organisert, korleis er konteksten for leiing og etikkprosjektet i denne kommunen? Eit føremonn ved å

velje metodetriangulering har vore at ein har høve til å validere informasjon og fortolkingar (Fangen 2010:171). I denne studien har det vore høve til å sjå om det er samanfall mellom det som er sagt i intervju og det ein har sett i praksis eller det som står i ein plan. Ei utfordring ved dette metodevalet har vore at det er fleire metodar å setje seg inn i, og det gjer oppgåva omfattande. Det har sett grenser i høve til omfang og utval av studien.

## **4.2 Utval**

Denne studien handlar om KS prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Eg har difor gjort eit utval blant dei 163 deltakarkommunane i dei fyrste 5 puljane i prosjektet. På anbefaling frå prosjektleiinga i KS har eg har valt kommunar som har delteke i prosjektet ei stund. Dette fordi dei er kome i gang med etikkarbeidet og har erfaring.

Dette er eit prosjekt som føregår i helse- og omsorgstenestane i kommunane, og eg har valt og sjå på små distriktskommunar. Saman med dei to andre studiane som blir gjennomført rundt tilsvarende problemstilling, vil det kunne syne om det er skilnad på suksessfaktorar og utfordringar i små distriktskommunar og bykommunar.

### **4.2.1 Sjukeheim, heimetenestar og miljøtenesta**

På grunn av at eg skulle gjennomføre fleire intervju og observasjonar, har eg valt 2 distriktskommunar frå same region på austlandet. I utgangspunktet hadde eg planlagt å gjennomføre studien i høve til leiarar i sjukeheim. Då det er *ein* sjukeheim med tilsaman *to* leiarar i kvar av kommunane, valde eg å utvide til tenesteområde innan helse- og velferd som jobbar med etisk refleksjon, for å få eit større utval. Sjølv om det i følge Johannessen mfl. ikkje er ei øvre eller nedre grense for kva som er nok intervju, er det vanleg med 10-15 eller litt færre enn 10 i studentprosjekt (2010:104). Eg har valt ut leiarar i tenesteområda sjukeheim, heimeteneste og miljøteneste.

### **4.2.2 Individuelle intervju: Tenesteleiarar, avdelingsleiarar, prosjektkoordinator**

Eg gjorde fyrst avtale om intervju med tenesteleiarane. I den eine kommunen fungerte avdelingssjukepleiar som tenesteleiar ved sjukeheimen på det tidspunktet eg kontakta kommunen. Tenesteleiar kom tilbake innan eg skulle gjennomføre intervju, difor intervju eg både tenesteleiar og avdelingssjukepleiar for å få eit breiare datagrunnlag.

I den andre kommunen kom det ved fyrste intervju fram korleis kommunen hadde organisert etikkarbeidet, og korleis leiarane var involvert. Avdelingssjukepleiarane var det leiarnivået som var direkte involverte i etikkarbeidet. Eg valde difor å utvide til å intervju avdelingssjukepleiarane i tillegg til tenesteleiarane. Eg valde og å intervju

prosjektkoordinator, då det kom fram at vedkomande var sentral i etikkarbeidet. Utvalet av informantar til individuelle intervju kan difor seiast å ha eit snev av «grounded theory». Utval av informantar er gjort ettersom det er kome fram informasjon i studien (Johannessen mfl. 2010:183).

#### **4.2.3 Fokusgruppeintervju med medarbeidarar**

Eg vurderte om eg skulle gjennomføre eitt fokusgruppeintervju med medarbeidarar frå kvart tenesteområde i kvar kommune – fem fokusgrupper. Dette ville gje eit breitt bilete på medarbeidarane sine synspunkt. Det ville og kunne peike på likskap og skilnad mellom tenesteområda i kommune. Fem fokusgrupper ville vera ressurskrevjande for kommunane og tidkrevjande å gjennomføre. Eg valde difor å gjennomføre eitt fokusgruppeintervju med 6-8 deltakarar i kvar kommune. Storleik på fokusgruppa er valt ut frå tilrådingar i metodelitteratur (Johannessen mfl. 2010:105). Eg gjorde avtale om at næraste leiar skulle plukke ut deltakarar til fokusgruppene. Deltakarane skulle vera deltakarar i etisk refleksjonsgruppe og representere dei ulike tenesteområda.

#### **4.2.4 Observasjon av refleksjonsgrupper**

Eg valde å vera observatør i ei refleksjonsgruppe i kvart tenesteområde. Refleksjonsgruppene innan det einskilde tenesteområde vart valt ut tilfeldig.

### ***4.3 Gjennomføring***

Eg orienterte leiarane for helse- og velferd i regionen om studien i eit felles møte. Der spurte eg om å få gjennomføre studien i nokre av dei kommunane som deltek i prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Eg orienterte vidare leiarane for sjukeheimane og heimetenestane i felles møte.

Eit informasjonsskriv som beskreib bakgrunn for studien, problemstilling og metode vart delt ut til leiarane i baa møta (Vedlegg 1).

Prosjektleiinga i KS har laga eit anbefalingsskriv som vart sendt til leiarane per e-post (Vedlegg 2).

Vidare avtaler om intervju og observasjon har gått føre seg pr. e-post og telefon.

#### **4.3.1 Dokumentanalyse**

Formålet med gjennomgang av sentrale styringsdokument i denne oppgåva er todelt:

- Å få eit inntrykk av korleis kommunen er organisert – struktur, få inntrykk av planer, utfordringar: «Kven og korleis er denne kommunen?»

- Å sjå etter forankring av etikkprosjektet – er det forankra i sentrale styringsdokument, og kva betyding kan det ha?

Deler av dokumenta har eg funne på kommunane sine heimesider. Andre dokument har informantane vore hjelpsame med å få tak i. Dei dokumenta som vart etterspurt var: Kommuneplan, økonomiplan, årsmeldingar, organisasjonsplanar for helse- og sosial, prosjektplan for prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving», og eventuelt andre planar informantane meinte var relevante. Det er noko ulikt kva planar og dokument kommunane har, difor opna eg for forslag.

Eg har forsøkt å gjennomgå sentrale dokument før eg har gjennomført intervju og observasjon. Det er ikkje alle sentrale dokument eg har fått tilgang til før eg har vore ute i felten. Nokre dokument har eg fått eller fått lese når eg har vore ute i kommunane.

Når eg har lese sentrale dokument, har eg leita etter utsegn / koplingar til etikk og etisk kompetanseheving.

*Skogen kommune:*

- Kommuneplanens samfunnsdel 2008 – 2018
- Budsjett og økonomiplan 2011-2014 og 2012-2015
- Årsmelding og rekneskap 2009 og 2010
- Prosjektplan for etisk kompetanse 2011-2015
- Strategisk kompetanseplan for helse- og omsorgstjenesten 2012-2016

*Vestfjell kommune:*

- Handlingsplan 2011-2014 og 2012-2015(del av økonomiplan)
- Årsmelding 2009 og 2010
- Prosjektplan for etisk kompetanse
- Organisasjonsplan (kart)
- Prosjektsøknad for prosjekt Kollegabasert veiledning.

Dokumentgjennomgangen gav ein peikepinn på eit av dei sentrale omgrepa i problemstillinga mi: Forankring. Er prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» forankra i aktuelle sentrale styringsdokument?

I intervju og observasjon forsøkte eg å sjå etter skilnad og samanfall mellom styringsdokument og praksis.

*Det er referert til dokumenta over i rapporten. Av omsyn til anonymiteten til deltakarane har eg valt å ikkje presentere dokumenta i litteraturlista.*

### **4.3.2 Individuelle intervju**

Eg valde å gjennomføre individuelle intervju med leiarar. Gjennom delvis strukturert intervju var formålet at leiarane skulle beskrive kva faktorar, og korleis desse faktorane hemmar eller fremmer etikkprosjektet i deira kommune. Og korleis dei sjølve påverkar. I følgje Kvale og Brinkmann er dette hensikta til eit kvalitativt forskingsintervju: Å få fram beskrivingar av kvardagsverda til informanten for å kunne tolke meininga av dei fenomena som skal skildrast (I følgje Johannessen mfl. 2010:136).

Eg utarbeida ein intervjuguide for å få med sentrale tema i intervjuet. Som utgangspunkt for intervjuguiden brukte eg rapporten frå Boge si evaluering av KS etikkprosjekt (Boge 2010). Eg kontakta Åshild Slettebø ved Universitetet i Agder, prosjektleiar for to evalueringsprosjekt som blir gjennomført i Agder fylka. Eg fekk tilgang til intervjuguiden som blir brukt i evaluering av etikkarbeidet i kommunane i Aust- og Vest-Agder (EEKAVA). Den orienterer spørsmåla meir i retning evaluering av prosjektet enn problemstillinga i denne studien. Gjennomgang av intervjuguiden vart gjort med rettleiar og dei andre studentane i studentforskningsprosjektet. Dette gav nyttige innspel og førte til endringar til meir opne spørsmål og færre spørsmål i intervjuguiden (Vedlegg 3).

Eg har gjennomført 9 individuelle intervju: 5 intervju med tenesteleiarar, 3 intervju med avdelingssjukepleiarar og 1 intervju med prosjektkoordinator.

Intervjuet tok om lag ein time og føregjekk på informantane sitt kontor eller eit møterom i dei respektive kommunane.

Eg erfarte at dei opne spørsmåla i intervjuguiden medførte at informantane fortalde fritt, og eg måtte i liten grad styre intervjuet.

I dei fyrste intervjuet var det utfordrande å tilpasse kor raskt ein skulle stille oppfølgjande spørsmål kontra å la informanten få litt tid. Eg erfarte at ved å ikkje bryte inn for raskt, fekk informanten tenkt seg om, og det kom nyttig informasjon som eg elles kan hende ikkje hadde fått om eg hadde leia samtala inn på eit nytt tema.

### **4.3.3 Fokusgruppeintervju**

Eg har gjennomført 2 fokusgruppeintervju. Leiarane organiserte stad for intervju og valde ut deltakarar (jf. utval i kap. 3.2.3). Eg vurderte at det var eit føremonn for deltakarane at intervjuet vart gjennomført på «eigen grunn» slik det er tilrådd i metodelitteraturen (Johannessen mfl. 2010:142).

I fokusgruppeintervjuet i Skogen kommune var det 5 deltakarar frå dei tre tenestemåla, samt to studentar som observerte. Det var både sjukepleiarar og fagarbeidarar i gruppa.

Ingen av deltakarane hadde nokon spesiell funksjon i etikkarbeidet, men var med i refleksjonsgruppe.

I fokusgruppeintervjuet i Vestfjell kommune var det 2 deltakarar frå heimetenesta, ein sjukepleiar og ein fagarbeidar. Den eine av desse var etikkrettleiar og den andre var «ny utnemnt» etikkrettleiar. Det kom, av ukjend årsak, ingen deltakarar frå sjukeheimen.

Det kan seiast å vera ein svakheit ved opplegget at eg ikkje har fått intervjuar medarbeidarar ved Fjelltun sjukeheim. Det kunne gjeve nyttig informasjon.

Fokusgruppeintervjua vart gjennomførte i arbeidstida. Det var difor ikkje til å unngå at det vart nokre avbrot som følgje av telefonar og at ikkje alle deltakarane kunne møte presis. Dersom medarbeidarane skulle møte på fritida, ville det ha medført ekstra ressursbruk for både deltakarane og for kommunane. Eg valde difor å gjennomføre fokusgruppeintervju om det kunne bli litt avbrot.

#### **4.3.4 Observasjon i refleksjonsgrupper**

Eg har gjennomført observasjon av fire refleksjonsgrupper. 1 gruppe i kvart av tenesteområda sjukeheim, heimetenesta og miljøarbeidartenesta i Skogen kommune. I Vestfjell er det gjennomført observasjon av 1 refleksjonsgruppe i heimetenesta. Det var ikkje «etikkaktivitetar» i gang ved sjukeheimen på det tidspunktet studien vart gjennomført.

I refleksjonsgruppene var eg ikkje- deltakande observatør. Eg sat utanfor fellesskapet, ikkje rundt bordet. Føremålet med å observere refleksjonsgrupper var å sjå korleis det gjekk føre seg, kven som deltok. Samspelet mellom deltakarane. Det var difor ikkje naturleg å velje at eg skulle vera deltakande observatør, der eg deltok i sjølve refleksjonen. Dette samsvarer med korleis Fangen beskriv det formålstenleg å bruke rolla som ikkje-deltakande observatør (2010:77-79).

Eg tok notat under observasjonane, der eg skilde mellom direkte observasjonar og eigne fortolkingar og tankar. I etterkant av observasjonane les eg inn eigne tankar og refleksjonar på lydopptak. Desse brukte eg for å gå djupare inn i frå observasjonsnotata i etterkant. Dei umiddelbare refleksjonane eg dokumenterte under og etter observasjonane har vore ein viktig del av analysen og vidare fortolking.

Skogen kommune arrangerte Etikk-dag med Einar Aadland i november 2011.

Tenesteleiarane inviterte meg til å delta på denne. Dagen var delt i to like foredrag for at flest mogleg av medarbeidarane skulle kunne delta. Eg valde å delta som observatør på baa foredraga. Det var 70-80 deltakarar på kvart foredrag. På etikk-dagen hadde eg rolla som

deltakande observatør. Det vart ikkje opplyst for deltakarane at eg deltok som observatør. Foredragshaldaren og leiarane var kjende me observatør-rolla mi. Deltakarane på etikkdagen var i hovudsak frå Skogen kommune. Det var nokre deltakarar frå andre kommunar i regionen. Det var naturleg og vera deltakar utan å opplyse at deltakinga på kurset var knytt til arbeidet med ei masteroppgåve.

Deltaking på etikkdagen var ikkje ein planlagt del av studien. Eg vurderte likevel at eg kunne få informasjon og data som kunne støtte opp om eller avvike frå data eg innhenta gjennom dei planlagde undersøkingane.

#### **4.3.5 Analyse av intervju og fokusgruppeintervju**

Eg lytta gjennom intervjuet før eg transkriberte dei sjølv. Eg vurderte om eg skulle transkribere intervjuet i heilskap eller forsøke å skrive ut det eg fann mest relevant. Eg valde å transkribere intervjuet i heilskap. Sjølv om transkribering blir beskrive som ein tidkrevjande prosess, er det tilrådd å skrive ned heile intervjuet ordrett (Kvale mfl. 2010:189, Johannessen mfl. 2010:147). Eg har erfart at det har vore nyttig for analysearbeidet å ha intervjuet transkribert i heilskap. Eg markerte og tidspunkt i intervjuet i det transkriberte materialet, slik at det var enkelt å gå inn att i lydopptaket i etterkant.

Det var litt overveldande å ta til på analyse av dei transkriberte materialet. Eg hadde om lag 190 tetskrivne A4 sider og i tillegg notat frå observasjonar og 19 sider notat frå observasjon av refleksjonsgrupper og etikk dagen. Framgangsmåten for analysen er basert på fenomenologisk analyse som Johannessen mfl. beskriv (2010:173-177).

Etter å ha lese gjennom alle intervjuet (individuelle intervju og fokusgruppeintervju), delte eg intervjuguiden i grupper som fekk kvar sine fargekoder: Oppstart/innfallsport, organisering, leiarfunksjon/involvering, hemmar/utfordringar, fremmer/suksessfaktorar. Eg skreiv ut alle intervjuet med dobbelt lineavstand og god plass i høgre marg for notat. Eg gjennomgjekk så alle intervjuet og fargekoda materialet i høve til desse kategoriane. I tillegg noterte eg nøkkelord i marginen. Eg fann tidleg ut at faktorar som hemmar ofte er dei same som fremmar avhengig av om dei er tilstade eller ikkje. Kategoriane var slik sett litt «grove».

Vidare sorterte eg den merka teksten under kvar kategori, og noterte meiningsfortettingar og samanfatteringar under kvar kategori kommunevis. Det neste eg gjorde var å setje opp ei samanlikning av dei to kommunane. Denne tok utgangspunkt i nøkkelord under hovudkategoriane. Eg gjekk så tilbake til teorien for å finne støtte for vidare analyse og drøfting.



Eg gjennomgjekk så datamaterialet igjen for å forsøke å samanlikne og vurdere kva som var samanfallande eller ulikt. Eg såg mellom anna at alle informantane sa at det var for sårbart å ha ein etikkrettleiar på kvar tenestestad.

Gjennom heile analyseprosessen har eg gått tilbake til dei transkriberte intervjua, og i tillegg høyrte på lydopptaka, for å forsøke å sikre at meiningsfortettinga er rett. Det har og vore viktig å sikre at sitat og fortolkingar er sett i rett samanheng. Dette er viktig kvalitetssikring gjennom analysen (Johannessen mfl.2010: 176-177).

Litteratursøk er gjennomført både før, under og etter eg tok til med feltarbeidet. I forkant av feltarbeidet jobba eg mest med kartlegging av forskingsstatus og relevante studiar i høve til problemstillinga i denne studien. Eg har søkt og jobba med relevant teori under feltarbeidet og i analyseprosessen ettersom kategoriar og tema har utkrystallisert seg i materialet.

Metodetriangulering inneber at eg har brukt fleire metodar i undersøkinga. Feltarbeidet er gjennomført parallelt. Det vil seie at eg har gjennomført individuelle intervju, observasjonar og fokusgruppeintervju «om kvarandre». Det har vore ein fordel fordi eg då har hatt høve til å stadfeste eller avkrefte informasjon frå gjennomførte intervju. Eg har og hatt fleire perspektiv undervegs. Dersom eg hadde gjennomført alle individuelle intervju fyrst, ville eg ikkje hatt høve til å validere informasjon frå fokusgruppeintervju eller observasjon i individuelle intervju (Fangen 2010).

For å validere resultatane har informantar i båe kommunane lese gjennom resultatkapitlet for dei respektive kommunane (kap 5.1 og 5.2).

#### ***4.4 Forskingsetiske refleksjonar***

##### *Nærleik og distanse til felten.*

Utval av informantar i denne studien er avgrensa til deltakarkommunar i prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Eg har i tillegg avgrensa til distriktskommunar. For å mogeleggjera gjennomføring av metode har eg valt kommunar som ikkje ligg i alt for fjern reiseavstand. Dette gjer at eg har kjennskap til kommunane eg skal forske i. Studien er ikkje gjennomført i eigen organisasjon, men det har vore naudsynt å reflektere over faktorar som er positive og negative i høve til nærleik og avstand til felten (Nielsen og Repstad 2004:234-253). Ei styrke i nærleiken har vore at eg ikkje har vore eit «forstyrrende» og framand element ute i felten. På den andre sida har eg hatt førehandskunnskap til felten som har påverka feltarbeidet og fortolkingar. Sidan eg sjølv jobbar i tilsvarande tenesteområde som eg har forska i, har eg hatt god generell bakgrunnskunnskap om felten. Eg har forsøkt å vera

bevisst på å vera i forskarrolla når eg har vore ute og gjennomført intervju og observasjonar, ved å forsøke å sjå felten med «nye augo». Eg har ikkje erfaring frå arbeid med prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Det at tema har vore nytt for meg har redusert utfordringane ved å forske i eit felt eg har nær kjennskap til.

Presentasjon av resultat og drøfting av resultat har likevel vore utfordrande i høve til nærleiken til felten. Eg har reflektert over dette, og forsøkt å nytte råd frå rettleiar og metodelitteratur. Studien har ikkje til hensikt å henge ut nokon, samstundes som rapporten bør tydeleggjera funn (Ibid. 249-252).

#### *Informert samtykke.*

Eg har innhenta informert samtykke frå informantane eg har intervjua. Alle som har delteke i individuelle intervju har fått skriftleg og munnleg informasjon om bakgrunn for studien, problemstilling og metode, samt at deltaking er frivillig. Samtykke har vore munnleg.

I forkant av intervjuet bad eg informantane om løyve til å gjere lydopptak. Eg har god erfaring med å gjere lydopptak frå tidlegare intervju. Det medfører at eg kan konsentrere meg meir om å lytte til det informanten seier. Det er vanleg å dokumentere intervju med lydopptak (Johannessen mfl. 2010:146).

Lydopptaka vart i etterkant av intervju overført til minnepenn og ekstern harddisk og sletta frå opptakar. Alle deltakarar har gjeve samtykke til dette. Eg informerte og om at lydopptaka var til bruk for denne studien.

Det var leiarane som valde ut informantar til fokusgruppeintervjua. Desse fekk ikkje tilsendt skriftleg informasjon om studien fordi eg ikkje hadde kjennskap til kven som kom til å møte. Før intervjuet gav eg tilsvarande informasjon som ved individuelle intervju. Beskrive over.

#### *Lagring av lydopptak, transkriberte intervju og personopplysningar.*

Lydopptak og transkriberte intervju vil bli sletta etter at studien er gjennomført.

Lydopptaka er overført til minnepenn og ekstern harddisk, og sletta frå opptakar. Transkribert materiale ligg og på minnepenn og ekstern harddisk. Lagringsmedium er oppbevara utan tilgang for uvedkomande. Det gjeld også utskrifter av transkriberte intervju.

Eg valde å innhente faktainformasjon om informantane: Stilling, alder, utdanning. Denne informasjonen kan kombinerast og avdekke informantane sin identitet (Johannessen mfl. 2010:94). Informasjonen er ikkje innhenta eller lagra elektronisk. Den er lagra og oppbevara i papirversjon utan tilgang for andre. Informasjonen blir makulert etter studien er avslutta.

### *Anonymitet*

I rapporten har informantar og kommunar fått pseudonym. I presentasjon av resultat og i drøfting av resultat har eg valt å bruke titlar eller funksjon, samt knytte personane til kommune. Dette har eg gjort for å gjere rapporten meir oversiktleg. Det ville vera vanskeleg å presentere likskap og skilnad mellom kommunane utan å skilje dei med namn (pseudonym). Det er eit poeng i rapporten at informantar med ulik funksjon kan ha gjeve informasjon som er lik eller ulik. Til dømes at leiarar og medarbeidarar understrekar same suksessfaktor (Nielsen og Repstad 2004:250).

### *Teieplikt*

Tre av fire etiske refleksjonar eg har observert har vore refleksjonar over reelle utfordrande pasientdilemma. Refleksjonane har vore gjennomført anonymt i refleksjonsgruppene. I observasjonane har dei konkrete dilemma som har vore fokus for meg som forskar. Det er prosess og samspel som har vore mitt fokus. Dette har eg gjort merksam før observasjon. Ved eitt tilfelle har eg skrive under teieplikt før observasjon, dette vart deltakarane i refleksjonsgruppa gjort merksame på før refleksjonen.

Det er gjort fleire forskningsetiske vurderingar og val gjennom heile denne studien. Det har vore nyttig å kunne vurdere ut frå forskningsetiske retningslinjer og samtale med rettleiar og i rettleiingsgruppe.

Ein veikskap ved undersøkinga ut frå eit forskningsetisk perspektiv kan seiast å vera omsynet til anonymitet i høve til omsynet til å samanlikne og presentere data frå dei to kommunane. Resultata som blir presentert i rapporten er ikkje av personleg karakter. Eg presenterer og drøfter informasjon frå dei aktuelle leiarane og organisasjonane for å belyse tema leiing og prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving».

### **Oppsummering**

Gjennom dette kapitlet har eg presentert metode og forsøkt å klargjere kvifor eg har valt som eg har gjort. Eg har reflektert over metode og gjennomføring fortløpande.

Resultata i denne studien er ikkje direkte overførbare til andre deltakarkommunar i prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving», eller til prosjekt og endringsarbeid generelt. Det har heller ikkje vore formålet med studien. Formålet har vore å forsøke å finne ut *korleis, kvifor og på kva måte* faktorane kan vera hemmande og fremjande for etikkarbeidet. Ved å skildre framgangsmåten i prosjektet har eg forsøkt å gjere det mogeleg å gjennomføre

tilsvarende undersøking. Resultata i denne studien er likevel berre gyldige i høve til dei to kommunane studien er gjennomført i.

*Kunnskapen* som er innhenta i denne studien vil truleg kunne overførast til andre kommunar (Johannessen mfl. 2010:231-233).

## 5 Resultat

I dette kapitlet vil eg presentere resultatane av undersøkingane mine. Fyrst presenterer eg Vestfjell kommune, deira organisering av etikkprosjektet og spesielle organisatoriske utfordringar. Så presenterer eg Skogen kommune og deira organisering av etikkprosjektet. Vidare presenterer og samanliknar eg kommunane «i tal». Trass i at dette er ein kvalitativ studie, har eg valt å kvantifisere nokre data for å visualisere skilnad og likskap. Vidare i dette kapitlet presenterer og samanliknar eg data og funn frå dei to kommunane knytt til nøkkelfaktorar i arbeidet med etisk kompetanseheving.

### *5.1 Prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving i Vestfjell kommune*

Vestfjell kommune er ein distriktskommune med om lag 2200 innbyggjarar fordelt på vel 450 km<sup>2</sup>. Kommunen er organisert med etatsmodell: Rådmann og etatssjefar for helse- og sosial, skule- og kultur og landbruk/næring og teknisk. Fjelltun sjukeheim er privat og organisert med eit styre og dagleg leiar. Kommunen kjøper sine institusjonstenester av Fjelltun sjukeheim. Kommunen har ein pleie- og omsorgsleiar for heimetenesta og miljøarbeidartenesta.

Vestfjell kommune vart med i etikkprosjektet i 2. pulje i 2009. Det var kreftsjukepleiar i kommunen som fatta interesse for prosjektet heilt i byrjinga av den nasjonale prosjektperioden. Kreftsjukepleiar tok initiativ overfor helse- og sosialsjef, pleie- og omsorgsleiar og dagleg leiar for sjukeheimen om deltaking i prosjektet. Leiarane var positive til prosjektet og ynskte at kommunen skulle bli med i etikkprosjektet. Dei to avdelingssjukepleiarane ved Fjelltun sjukeheim og avdelingssjukepleiar i heimesjukepleia deltok på oppstartskonferanse i regi av KS saman med kreftsjukepleiar og pleie- og omsorgsleiar. I etterkant av oppstartskonferansa vart kreftsjukepleiar prosjekt- koordinator for etikkprosjektet, «for jeg skjønnte at det var ingen andre som akkurat gikk inn med det, de hadde så mye andre ting å gjøre.» (Trine 18.1.12).

Avdelingssjukepleiarane valde ut ein sjukepleiar ved sjukeheimen og ein sjukepleiar i heimesjukepleia som skulle vera etikkrettleiarar på sine arbeidsplassar. Prosjektkoordinator utarbeida prosjektplan og søkte KS om støtte til prosjektet. Etikkrettleiarane og prosjektkoordinator deltok på kurs i prosessveiledning for etisk refleksjon «Nordpå». Vidare arrangerte dei ei «Kick-off samling» med lokale krefter, der dei presenterte prosjektet for leiarar og medarbeidarar i helse- og sosialetaten. På Kick-off samlinga hadde helse- og sosialsjef, pleie- og omsorgsleiar, dagleg leiar for sjukeheimen og sjukeheimslegen innlegg

med tema «Kva tenkjer eg om etiske utfordringar i kommunen innan mitt fagfelt». (Trine 18.1.12). På denne måten fekk Vestfjell ei brei framstilling av etikkprosjektet denne dagen og synleggjort at alle var samde i at dette var viktig å satse på (Trine 15.4.12).

I prosjektplanen presenterer Vestfjell følgjande målsetjing for etikksatsinga:

«Etikksatsingen skal legge grunnlaget for en ny praksis, kjennetegnet av verdibevissthet, klokskap og verdighet. Målgruppen er sjukeheim og heimetenesten.»

Kommunen ynskjer å bygge kultur, kompetanse og kvalitet ved å implementere etikk i det praksisnære feltet. Tiltak for å nå målsetjinga er:

- Refleksjonsgrupper,
- Etablere felles arena for lokal, systematisk fagutvikling,
- Kople etikkprosjektet til andre prosjekt og nettverk,
- Utarbeide lokale verkty som etikkball, etisk skattekiste og etikkpostkasse.
- Synleggjere det etiske språk gjennom veggplakatar, månadens dilemma, julekalender og påskeverkstad.
- Kople etikkarbeidet mot folkehelsearbeid.

«Vi går Steg for steg, bygger sten på sten, små og store DRYPP for en verdibasert kultur i vår hverdag.» (Prosjektplan Etisk kompetanse i Vestfjell kommune 2010).

Prosjekt-koordinator og etikkrettleiarane i Vestfjell kommune utgjer prosjektgruppa.

Etikkrettleiarane i Vestfjell har samarbeida seg imellom, men har tilpassa organiseringa av refleksjonsgruppene til sine arbeidsplassar. Refleksjonsgruppene har difor fått sitt lokale preg på den einskilde arbeidsplass.

Eg presenterer arbeidet med refleksjonsgrupper i heimetenesta i Vestfjell. Eg har ikkje grunnlag for å skildre det konkrete praksisnære etikkarbeidet ved sjukeheimen, fordi dei ikkje hadde etikk-aktivitetar i gang i den perioden eg gjennomførte undersøkingane mine. Grunna leiarskifte og permisjon har eg ikkje intervjuar leiarar eller medarbeidarar som har delteke aktivt i etikkarbeidet ved sjukeheimen.

I heimesjukepleia brukte dei tre-fire halve personalmøter i løpet av ½ år med alle medarbeidarane, der dei presenterte prosjektet og jobba seg gjennom e-læringsprogrammet «Etisk refleksjon» (KS 2009) som er utarbeida spesielt for dette prosjektet.

Dei etablerte refleksjonsgruppe lagt til vaktskiftet mellom dag- og kveldsvakt. Dette vart gjort fordi ein meinte ein då hadde litt tid til disposisjon, og både dag- og kveldsvakter kunne i teorien delta. Etikkrettleiarane utarbeida klare reglar for refleksjonsgruppene, med at ein

skulle møte presis, ingen skulle forstyrre med telefonar og liknande. Dei har sett av om lag 20 minutt til refleksjon. Tidspunkt og reglar for refleksjonsgruppa er seinare justert.

Prosjektgruppa har tre - fire møter i året der dei evaluerer, planlegg, har idédugnad og verkstad. Dei lagar eigen etikk adventskalender til jul med t.d. eit «dagens ord» eller eit dilemma og ein «godis». Fyrste året dei hadde adventskalender forsøkte dei å ta ein liten runde med refleksjon før dei reiste ut i felten, i 2011 gjorde dei ikkje det systematisk.

Personalet gjev tilbakemelding om at dei syns adventskalenderen er eit positivt tiltak og at dagens ord eller dilemma ofte «rårar dei».

Vestfjell har laga «etikk-ball». Ein ball med etiske ord, t.d. Respekt, verdighet, rett, rettferdig. Denne ballen blir brukt i refleksjon ved at den som har ballen har ordet. Den kan og hjelpe deltakarane med å bruke det etiske språk og å setje ord på tankane sine om eit etisk dilemma. I heimetenesta har dei ei etikk-postkasse, der alle kan legge etiske dilemma dei ynskjer å ta opp i refleksjonsgruppa.

### **5.1.1 Organisatoriske utfordringar i prosjektperioden.**

Vestfjell kommune har vore prega av utskifting av mange nøkkelpersonar i organisasjonen sidan dei starta med prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving i 2009.

Etikkprosjektet er initiert av ei eldsjel i Vestfjell: Kreftsjukepleiar fekk med seg helse og sosialsjef, pleie og omsorgsleiar og dagleg leiar for sjukeheimen som saman avgjorde at Vestfjell kommune skulle bli ein etikk kommune.

Helse- og sosialsjefen vart sjukmeld i den perioden kommunen skulle starte opp med prosjektet. Ho deltok ikkje på oppstartskonferansen som planlagt. Pleie- og omsorgsleiar, fungerte som helse- og sosialsjef ein periode i 2009 og 2010 i tillegg til si eiga stilling.

Dåverande dagleg leiar ved Fjelltun sjukeheim var med heilt i startfasa av prosjektet. Han skulle gå av med pensjon medio 2009, og valde difor å ikkje delta på oppstartskonferansen. Sjukeheimen fekk ny dagleg leiar som er involvert i etikk-prosjektet.

Kommunen tilsette ny helse- og sosialsjef vinteren 2010. Ho er orientert om prosjektet, men ikkje direkte involvert.

Kommunen har basert drifta av prosjektet på prosjektgruppa: Etikkrettleiarane og prosjekt-kordinator. Avdelingssjukepleiarane er bindeledd mellom prosjektet, administrasjon og den daglege drifta eller kjerneverksemda. Ved Fjelltun sjukeheim har baa avdelingssjukepleiarane slutta i 2011. Den eine gjekk av med pensjon etter over 30 år ved sjukeheimen. Ho var leiar

for b e avdelingane i ein periode fram til ho slutta. B e avdelingssjukepleiarane ved sjukeheimen var med på oppstartskonferansen. Dei var ein del av drivkrafta for prosjektet ved sjukeheimen. Det vart tilsett ny avdelingssjukepleiar ved sjukeheimen hausten 2011. Det er nytt skifte av avdelingssjukepleiar våren 2012.

Hausten 2011 har helse- og sosialsjef gått over i stilling som rådmann i Vestfjell kommune. Våren 2012 er kommunen i ferd med å tilsetje ny helse- og sosialsjef.

### **Oppstartsfase:**

Helse- og sosialsjef sjukmeld og sluttar

Leiarskifte tenesteleiar sjukeheimen

Ny tenesteleiar sjukeheimen

### **Innf eringsfase:**

Pleie- og omsorgsleiar fungerer som helse- og sosialsjef

Ny helse- og sosialsjef

Avd.spl. demensavdelinga sluttar

### **Driftsfase:**

Helse- og sosialsjef blir rådmann

Manglar helse- og sosialsjef

Avd.spl. demensavdelinga sluttar

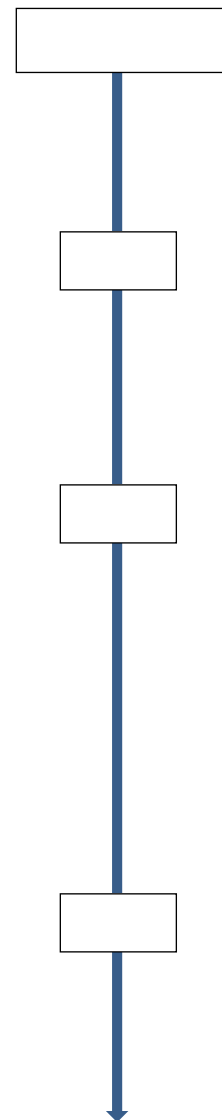
Avd.spl. sjukeheimen sluttar

Ny avdelingssjukepleiar sjukeheimen hausten 2011

Avdelingssjukepleiar sjukeheimen sluttar vår 2012

Ny avdelingssjukepleiar sjukeheimen våren 2012

Ny helse- og sosialsjef



### **5.1.2 Status presens**

I overgangen 2011-2012 er status for etikkprosjektet i Vestfjell kommune:

Helse- og sosialetaten:

Faglunsj for heile helse- og sosialetaten 1 gong kvar månad. Initiert av prosjektgruppa for etikkprosjektet. Har også andre tema enn etikk. Popul ert tiltak. Fungerer bra.



Plan om TUR (tanke-undring-refleksjon)– tilknytning til folkehelsearbeidet – halvtimes tur ut to og to – etisk refleksjon på turen.

Innfører etisk refleksjon i miljøarbeidartenesta. Oppstart januar 2012.

Heimesjukepleia:

- To etikkrettleiarar, og utvidar no til tre pga. endringar i stillingar og permisjon
- Refleksjonsstund 20-30 minutt knytt til lunsjpausane. Vekslar mellom dagar for at fleire skal kunne ta del i etisk refleksjon. Brukar «trafikklysmetoden» for refleksjon. Dei som er tilstade i lunsjen deltek. «Lause former» i f.h.t reglane utvikla i starten. Gjennomførte 3 av 5 planlagde refleksjonar hausten 2011. Har laga møteplan for vår 2012, med refleksjon annankvar veke.
- Etikkpostkasse blir brukt litt
- Etikk-ball blir brukt under refleksjonen
- Etikk- julekalender aktiv bruk kvar morgon i desember.
- Julekalender til inntaksteamet på kvart møte i desember.

Fjelltun sjukeheim:

- Etikkrettleiarane har pt permisjon. Har ikkje lykkast å rekruttert nye.
- Ny avdelingssjukepleiar hausten 2011: Har orientert seg om prosjektet, vil starte opp att når etikkrettleiarane kjem tilbake frå permisjon.
- Jobba ikkje systematisk med etisk refleksjon på det tidspunktet eg gjorde mine undersøkingar i Vestfjell kommune. (Hadde ingen aktivitetar i gang)

## ***5.2 Prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving i Skogen kommune***

Skogen kommune er ein distriktskommune med om lag 3200 innbyggjarar. Langstrakt kommune (vel 1100 km<sup>2</sup>), spreidd busetjing. Organisert med 2- delt leiarnivå med rådmann, assisterande rådmann og 7 tenesteleiarar. I helse- og omsorg er det leiar for sjukeheimen, leiar for heimetenesta og leiar miljøtenesta. Kommunen har ein sjukeheim, to heimetenedistrikt og to område innan miljøarbeidartenesta.

Skogen kommune vart med i prosjekt samarbeid om etisk kompetanseheving i pulje 3 hausten 2009. Tenesteleiarane for sjukeheimen, miljøarbeidartenesta og heimetenesta fatta interesse for prosjektet og avgjorde at dei skulle bli med. Rådmannen og leiarforum vart orienterte om prosjektet. Tenesteleiarane deltok på oppstartskonferanse i regi av KS.

Tenesteleiarane og etikkrettleiarane utgjer prosjektgruppa. Tenesteleiar ved sjukeheimen var prosjektleiar i prosjektgruppa. Det er tenesteleiar miljøtenesta som er prosjektleiar når denne studien vart gjennomført.

Tenesteleiarane valde ut ein person frå kvart tenesteområde som skulle vera etikkrettleiarar. Tenesteleiarane og etikkrettleiarane utarbeida prosjektplanen. Den blir evaluert i «tide og utide» (Hilde, tenesteleiar miljøtenesta 7.12.11). I dette ligg det at prosjektplanen blir evaluert og oppdatert relativt ofte.

Etikkrettleiarane utgjer arbeidsgruppa og deltok på kurs i prosessveiledning i etisk refleksjon «Nordpå». Kommunen arrangerte to likelydande etikkseminar for alle tilsette i dei tre tenesteområda i januar 2010. Pernille Næss frå KS var foredragshaldar.

Skogen kommune presenterer sin visjon for etisk kompetanseheving i prosjektplanen:

«Møte hverandre med verdighet, jobbe for at menneskelighet blir en del av profesjonaliteten. Vi møter hverandre likeverdig og raust, uansett rolle og stilling.»

Formålet med å setje fokus på etisk refleksjon rundt dilemma i kvardagen i Skogen kommune er:

- Gjennomføre etiske refleksjonar på personalmøter og andre møtestader i dei tre tenesteområda, Solvang sjukeheim, heimetenesta og miljøarbeidartenesta
- Bevisstgjerings på eigen arbeidsplass på HMS-permen i Skogen kommune
- Utvikle ein kultur der alle deltek aktivt
- Leiarane set fokus på organisasjonskulturen
- Utarbeide etiske prinsipp/verdiar i kommunen
- Inspirere og gje andre tenester informasjon om etikk
- Nytte etisk refleksjon som eitt verkty i vanskelege situasjonar
- Samarbeid om etiske refleksjonar på tvers av dei tre områda i 2012
- Etablere/utvikle verkty til bruk i etisk refleksjon

For å nå måla sine har Skogen kommune planlagt følgjande tiltak:

- **Refleksjonsgrupper** – skal gjennomførast på personalmøter 1 gong kvar måned.
- **Leiaren si rolle** – leiar må gå føre som eit godt føredøme i etikkarbeidet, og syne medarbeidarane at etikk er viktig og naudsynt.
- **Plan for kompetanseheving** – opplæring av etikkrettleiarar, oppstartseminar, internundervisning, etikkdag? Etikktema
- **Etikkrettleiarar** – etikkrettleiarane/ eldsjelene som skal drive refleksjonsgruppene treng kompetansepåfyll og eigne møteplassar – eigne refleksjonsgrupper. Rettleiing på rettleiing er naudsynt. Etikkrettleiarane er nøkkelpersonar i etikkarbeidet. Dei

etiske refleksjonane må styrast vis ikkje er det fort gjort at dei ikkje lukkast. I dette er gode etikkrettleiarar avgjerande.

- **Informasjon** til alle er vesentleg. Nytte personalmøter/rapportar, medarbeidarsamtaler bevisst i dette arbeidet. Viktig for å stimulere medarbeidarane sin etiske refleksjon. Gje alle innsyn i kva dette handlar om, også ekstravakter og ferievikarar.

Etikkrettleiarane og tenesteleiarane samarbeider om å drive etikkarbeidet i sine tenestemråde. Etisk refleksjon er lagt til personalmøta på alle arbeidsplassar og blir gjennomført kvar månad. Det er mange personalgrupper: ved sjukeheimen er det t.d. 5 refleksjonsgrupper. Dei brukar 30-45 minutt fyrst i møtet til etisk refleksjon. I Skogen kommune bruker dei i hovudsak «Etisk refleksjonsmodell (Eide og Aadland 2008:33-38)» som metode. Medarbeidarane blir oppfordra til å foreslå etiske dilemma på saklista før kvart møte. Etikkrettleiar leier refleksjonen, tenesteleiar hjelper til om naudsynt. Tenesteleiar deltek i refleksjonen.

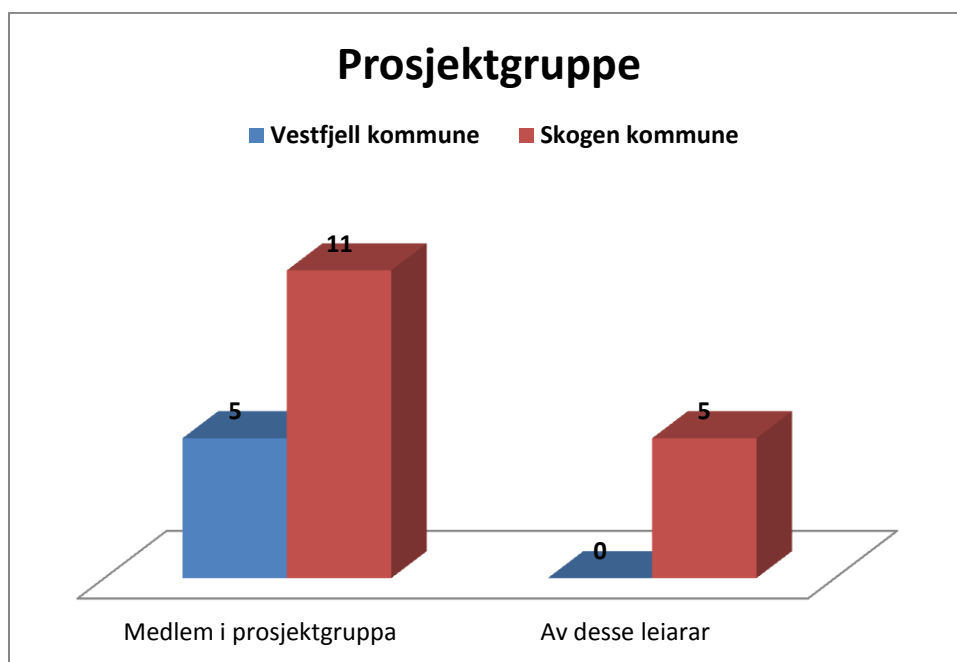
Etikkrettleiarane har møter i arbeidsgruppa kvar andre månad. Der får dei rettleiing av ekstern rettleiar.

### **5.2.1 Status presens**

Skogen kommune har etablert etisk refleksjonsgrupper i personalmøta ved sjukeheimen (5), heimetenesta (4) og miljøarbeidartenesta (5). Dei har utvida arbeidsgruppa, slik at dei no har tre etikkrettleiarar ved sjukeheimen, to i heimetenesta og to i miljøarbeidartenesta. Dette er mellom anna fordi etikkrettleiarar har permisjon. Dei har «demonstrert» etisk refleksjon som metode i leiarforum i kommunen. Hausten 2011 arrangerte dei etikk-dag med Einar Aadland for alle tilsette i dei tre tenestemråda, samt rådmannen og leiarforum. I januar 2012 har leiarforum byrja med etisk refleksjon i sine leiarmøter.

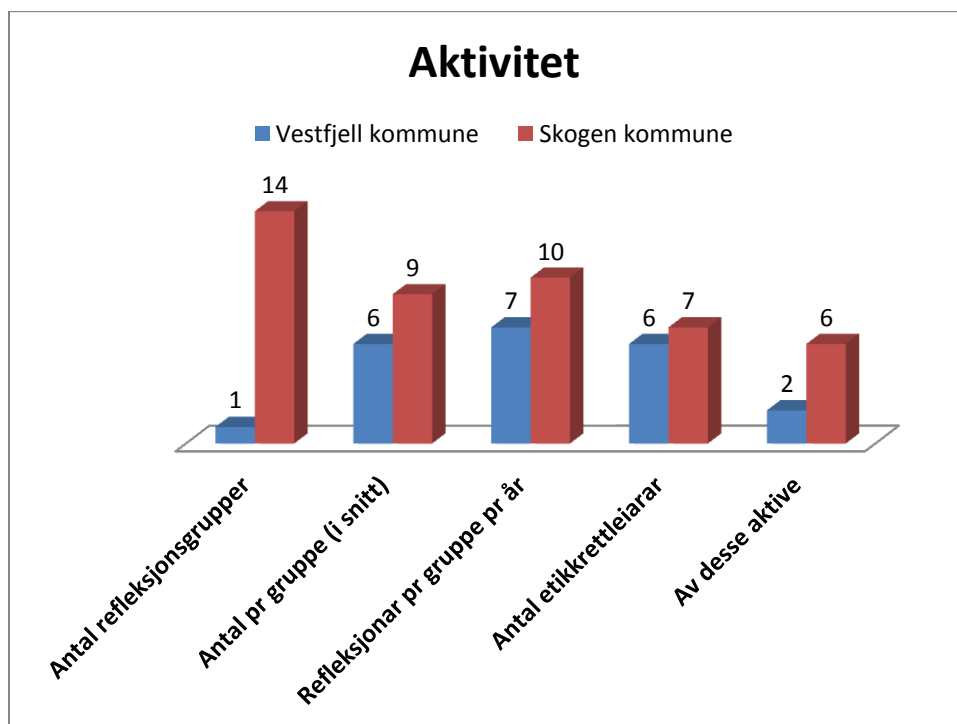
Miljøarbeidartenesta planlegg å utvikle verkty for å kunne nytte etisk refleksjon saman med brukarane.

### 5.3 Etikksatsinga i Skogen og Vestfjell kommunar i tal



Tabell 1 Samansetting av prosjektgruppe

Tabellen syner at det er ulik storleik og samansetjing av prosjektgruppene. Vestfjell kommune har prosjekt-kordinator og etikkrettleiarar med i prosjektgruppa. Skogen kommune har etikkrettleiarar, leiarar og rettleiar for etikkrettleiarane med i prosjektgruppa (Kjelde: Prosjektplan Vestfjell kommune / Skogen kommune).



Tabell 2 Samanlikning aktivitet

Tabell 2 syner at aktivitetsnivået i dei to kommunane er ulikt. I Vestfjell kommune var det 1 refleksjonsgruppe i drift i januar 2012. Denne gruppa hadde i snitt 6 deltakarar. Informantane opplyser at dei i Vestfjell har 6-8 refleksjonar per gruppe per år. Skogen kommune opplyser at dei har 14 refleksjonsgrupper i drift i januar 2012 som har om lag 10 refleksjonar per gruppe per år. Det vil seie at Skogen kommune i snitt har 126 personar som deltek i refleksjonsgrupper 10 gonger i året. Vestfjell kommune har i snitt 6 personar som deltek i refleksjonsgrupper 6-8 gonger i året.

Kommunane har om lag like mange etikkrettleiarar. Vestfjell har lært opp 6 etikkrettleiarar. 3 av dei er i permisjon og 1 skal ha permisjon. Skogen kommune har lært opp 7 etikkrettleiarar der 1 er i permisjon. To etikkrettleiarar i Vestfjell kommune har 1 refleksjonsgruppe, og startar opp med ny refleksjonsgruppe i miljøarbeidartenesta i januar 2012. 6 etikkrettleiarar i Skogen kommune har 14 refleksjonsgrupper, det vil seie 2,3 grupper per etikkrettleiarar i snitt i Skogen kommune. I Skogen kommune leier i tillegg tenesteleiarane refleksjonsgruppene ved behov.

## **6 Faktorar som kan hindre eller fremme etablering av etisk kompetanseheving**

Denne studien har identifisert fleire faktorar som påverkar etablering av etikkarbeidet i dei to kommunane studien er gjennomført. Dei same faktorane kan sjå ut til å hindre eller fremme etikkarbeidet ut frå om dei er tilstade eller ikkje.

Faktorane går inn i kvarandre, men for å gjere greie for dei vel eg å omtale dei kvar for seg. Eg vel å dele faktorane i to kategoriar ut frå forståinga av leiing som er presentert i kapittel 3, der både administrasjon og leiarskap er tilstade i eit «komplett leiarskap» (Colbjørnsen 2005). I dette kapitlet presenterer og utdjupar eg den «administrative sida» av faktorane ut over det som er gjort i kapittel 5. Eg samanheld funn frå kommunane i høve til kvarandre og i høve til teori presentert i kapittel 3.

### ***6.1 Administrative faktorar som kan hemme eller fremme etikkarbeidet.***

Vestfjell og Skogen kommune har båd følgd KS sin «mal» eller struktur for å kome i gang med etisk refleksjon. Dei har delteke på oppstartskonferanse, laga prosjektplanar, utpeika etikkrettleiarar som har vore «Nordpå» på opplæring. Dei har gjennomført Kick-off eller oppstartkurs i eigen kommune. Dei har brukt e-læringsprogrammet om etisk refleksjon for å kome i gang med refleksjonsgrupper.

Likevel er det skilnad på kommunane i høve til å rotfeste etisk refleksjon som naturleg arbeidsmåte i eigen kommune.

#### **6.1.1 Møteplassar for etisk refleksjon – når og korleis gjer dei det?**

Gjennom deltaking i etikkprosjektet forpliktar kommunane seg til å etablere møteplassar for etisk refleksjon (KS 3.1.2011). Kommunane i denne studien har valt ulike løysingar på korleis dei organiserer møteplassane. Det er fritt val frå den nasjonale prosjektleiinga si side. KS har erfaring med at lokal organisering av prosjekt er eit føremonn for å lykkast med endringsarbeid lokalt, i motsetnad til ferdig utvikla konsept for gjennomføring (Moland 2007:12-13).

#### *Refleksjon i etablerte fora eller nye møteplassar*

*Vestfjell kommune* har valt å lage egne møteplassar til etisk refleksjon.

Pleie- og omsorgsleiar i Vestfjell seier det viktig å gje eiga tid til etisk refleksjon for å synleggjera at etikk er viktig. Både pleie- og omsorgsleiar og dagleg leiar ved sjukeheimen seier at etikk ville bli borte i alt anna om ein skulle legge det til personalmøta.

Nei her køyrer vi egen tid, og det syns eg de skal få gjere fordi at personalmøtene de kan ete opp dette. Så det er så viktig at vi har dette som en bit da utenom personalmøtet. (Kjell 29.11.11).

Refleksjonsstunda skulle i utgangspunktet vera litt «freda», ein liten pustepause der ein fekk lov til å roe ned og reflektere over kvardagsproblem. Eg ville gjerne gje kollegane mine den tida, men dette synte seg vanskeleg å gjennomføre i praksis seier etikkrettleiar Synne (22.2.12).

I heimetenesta sette dei av tid til etisk refleksjon i vaktskiftet mellom dagvakt og kveldsvakt. Dei meinte at personalet hadde litt ekstra tid og at kveldsvaktene kunne kome litt før for å delta om dei ynskte det. Dei erfarte at dette tidspunktet ikkje var så heldig. Medarbeidarane var opptekne med anna arbeid, og få kveldsvakter møtte opp for å delta. I heimesjukepleia har dei difor flytta etisk refleksjon til lunsjpausane, etter fyrst å ha forsøkt å flytte det til 20 minutt før lunsj. Dei vekslar mellom vekedagar for at flest mogeleg kan delta

Etikkrettleiarane i Vestfjell utarbeida reglar for refleksjonsgruppene.

Vi satte jo ned sånne regler for etisk refleksjonsgruppe i juni 2010. Og da var det jo sånn at du skal ikke, at du skal bli enige om at en fra personalet skal være ute og ta klokker, og vi skal ikke ha noen telefoner inn. Og vi skrev jo opp levende lys og musikk. Og er døra lokka så får ikke folk komme inn og forstyrre oss og MASSE sånne regler ... (Synne 22.2.12).

Synne skildrar eit gap mellom korleis dei planla etikkarbeidet ut frå det dei lærte på kurs, og det ho erfarte i praksis.

Når du er på Nordpå så er alt så rosenrødt og svevende, og det er liksom ikke måte på. Og det fungerer sikkert for de som er der... (ibid).

Reglane etikkrettleiarane laga for refleksjonsgruppene har ikkje vorte brukt. I heimetenesta er døra open når dei har refleksjon, slik at folk kan kome og gå om dei må det. Dette fungerer bra seier både etikkrettleiarane.

Og de derre der [reglane for refleksjonsgruppa] de har bare logge i en perm, vi ha'kke sett på de. Jeg føler ikke de er verdt noen ting. Du kan ha så store tanker du vil om levende lys og taushet og ikke telefoner, men du må finne det som fungerer, som du får til (ibid).

Etikkrettleiarane i Vestfjell seier at lunsjpausane er ein arena det er naturleg å nytte til refleksjon. Medarbeidarane samlast på det tidspunktet, det er eit naturleg møtepunkt.

Skogen kommune har valt å legge etisk refleksjon til personalmøta ein gong kvar månad. Dei var svært bevisste på at dei ikkje skulle lage nye møteplassar på grunn av ressursbruk, både tid og økonomi. Skogen kommune har erfart at etisk refleksjon må leggest til fyrste del av møtet for elles blir det ikkje tid til det.

Desse kvardagsproblema, desse daglege tinga, det er lett for at det er mange saker som dei har lyst til å prate meir om. Så me har jo erfart at dei gongene me prøve å ta etikken til slutt, då forsvinn han. Då blir det ikkje noko etikk. Så me har jo funne ut at me må ta den fyrst, elles blir det ikkje (Wenche 28.11.11).

Både kommunane har altså erfart at ein må justere organiseringa etter kvart som ein ser kva som fungerer og ikkje.

Observasjon av refleksjonsgrupper i Skogen kommune syner at ingen av dei tre gruppene fullførte heile refleksjonen på 45 minutt. Den eine gruppa avrunda i løysingsprosessen. Det kjem og fram i intervju at dei ikkje alltid blir ferdige med alle punkta i modellen. Likevel seier medarbeidarane at dei føler etisk refleksjon høyrer heime i personalmøta og at det trass i alt er det beste.

Informantane skildrar ein kultur der medarbeidarar møter opp på personalmøtet også om dei har fri. Medarbeidarane i fokusgruppeintervjuet er usikre på om folk ville møte opp på fritida for å delta på eigne refleksjonsgrupper. Det blir halde fram at det faktisk kan virke som fleire møter opp på personalmøta også på fritida etter at dei tok til med etisk refleksjon i heimetenesta i Skogen kommune. Ein sjukepleiar i heimetenesta seier:

Eg trur nesten det har trekt, eg føler kanskje at det har trekt litt mer folk som har fri på sånne møter og eg nå, etter at vi bynte med etisk refleksjon. Det er jo positivt for det sier jo at det har no for seg, det og. At det kunne vore meir av det, det syns eg. For det er jo stadig no som kan diskuteres og tas opp og som kan kanskje lette hverdagen vår da...(Karin 11.1.12).

Det er både positive og negative sider ved å legge etisk refleksjon til personalmøta. Leiarane i Skogen kommune held det fram som ein suksessfaktor fordi det krev lite ressursar.

Personalmøta er ein etablert arena, ein slepp å finne tid til eit nytt møte, ein slepp å argumentere for kvifor det er viktig at dette møtet skal prioriterast.

Etisk refleksjon blir prioritert i staden for andre tema innan den tidsramma ein allereie har prioritert til møte. Etisk refleksjon kan konkurrere med tida i møtet i høve til andre saker.

Både leiarar og medarbeidarar i Skogen held fram at det å reflektere over vanskelege dilemma har synt seg å løyse fleire eller andre utfordringar. På denne måten kan etisk refleksjon frigjere tid og ein kan unngå at same dilemma blir teke opp att gong på gong utan at ein kjem til noko nytt.

Og dei gongene me har fått det godt til, så har de gitt veldig uttrykk for at det belyste problemet godt og at de på ein måte såg at det var ikkje så lett å finne ei løysing – «det fins jo ingen løysing». Og at de på en måte slår seg til ro med at det er vanskeleg, og at dette er eit dilemma. Og ikkje me som leiarar kan kome og seie at «sånn gjer du, sånn gjer du ikkje». At de på ein måte forstår det. Så det har jo vore veldig nyttig. Og det ting har



(uklart) ofte, såne dilemma som me har prata om, har gjerne vore såne ting som, som «KVA SKAL ME GJERE? Dette går aldri! Dette fungerer ikkje!» Også, når me då har hatt ein slik refleksjon på det, så roar det seg meir. Ting er like vanskelege men dei er på ein måte, dei er inneforstått med at det er slik. (Wenche 28.11.11).

Avdelingssjukepleiar ved Solvang sjukeheim seier at årsaka til at refleksjon er ei god tilnærming til utfordringar er at det gjer kvardagen for pasienten meir føreseieleg, personalet blir tryggare på at det dei gjer er så godt det kan gjerast ut frå dei føresetnadane som er. Problemet blir lyfta opp i dagen, og ein finn i fellesskap kva som trass i alt ser ut til å vera den beste løysinga:

Og at pasienten på ein måte får det meir forutsigbart, for då får han det same svaret uansett kven han spør. For det er jo mange personar som er involvert i ein pasient i løpet av ei veke.

Og at personalet blir tryggare, at de ikkje,- for de føler jo ikkje, altså det er jo ingenting som er heilt rett, og då har de ofte tenkt at de har gjort noko gale, når de då har gjort det sånn. Men no har me faktisk funne ut at det er faktisk ikkje noko som er rett, då må me jo gjere det som er minst galt.

Og når de då veit at «nå gjer me det som er minst galt»,- då er det bra. Me kan ikkje få det betre. Så då har personalet gjeve uttrykk for at de ikkje så lett syns det er vondt og vanskeleg, at de ikkje blir så utbrent på ein måte, så ja.. (ibid).

Ei ulempe ved å ha etisk refleksjon i personalmøtet er at det er forskjellige som møter kvar gong, så det blir ulike konstallasjonar frå møte til møte. Det kan føre til at ein ikkje alltid får til gode refleksjonar. På ei anna side deltek dei fleste tilsette på eitt eller fleire personalmøter i løpet av eit halvt år, og får med seg ein eller fleire refleksjonar.

Det kan sjå ut til at Vestfjell strevar noko med å få etablert etikkarbeidet. Dei har prøvd seg fram med ulike tidsrom og prøvd litt ulike metodar. Etikkkrettleiarane seier at noverande organisering og tidspunkt ser ut til å fungere bra i heimetenesta.

Prosjektkoordinator peikar på fleire faktorar som er utfordrande for gjennomføring av etikkarbeidet: Ansvarsfordeling, oppfølging og prioritering.

Så jeg stilte opp på en, på en sånn dato som jeg da hadde merka meg, og da var det ingen der, og det syns jeg var litt pussig. Også skjønte jeg «nei»... etikkveileder var syk, men altså, det hang jo på døren, på døren hang det jo liksom at den datoen skulle være refleksjon på den og den klokka. Så satt jeg nå der, også kom det aldri noen. Så tenkte jeg det var da pussig, kommer det ikke en eneste en inn? For jeg kunne jo i hvert fall ha vært,- altså jeg kom liksom utenifra og... Så kom det aldri noen i det hele tatt også tenkte jeg, «men det står jo der at det skal være!» «Nei, men etikkveileder er syk, ikke sant». «Men betyr det da, altså jeg er jo her, vi kunne jo ha det for det?»(Trine 18.1.12).

Det kan sjå ut som heile ansvaret for oppfølging og gjennomføring av etikkarbeidet ligg på etikkkrettleiar. Informantane fortel at er denne borte frå jobb den dagen det skal vera refleksjon, blir refleksjonen avlyst. Det blir sårbart når ansvaret ligg på ein person åleine.

Dette kan tolkast som eit signal til personalet om at det er greitt om ein ikkje får gjennomført etisk refleksjon.

At medarbeidarane ikkje sjølve set seg ned og reflekterer, kan vera eit teikn på at etisk refleksjon ikkje er implementert, at dei ikkje har fått det «under huden» enno.

«Nei men det var ingen som, altså ingen som kommer inn og sier at ja, men vi kan ha det allikevel, eller at «Dette må dere gjøre!».

Altså, det blir for dårlig sagt i fra at «Nå er dette viktig», altså komme inn litt før.

For det er lagt til et tidspunkt midt på dagen hvor folk allikevel skulle være inne, så de kunne jo liksom ha kommet inn. Men det fins da hundre unnskyldninger for at man da ikke gjør det, eller prioriterer det, eller da er ikke det så viktig allikevel (ibid).

Etikkrettleiar Synne seier at Vestfjell kommune har eit lågt ambisjonsnivå i høve til etisk refleksjon. Dei har nokre refleksjonar innimellom og «held det varmt». Ho seier at dei har lang påske- jule- og sommarferie frå prosjektet. Refleksjonsstundene må heller ikkje «kræsje med ditt og datt, så kvar 3. gong blir det som regel stroke». Hausten 2011 sette dei opp etisk refleksjon 5 gonger og fekk gjennomført det 3 gonger. Likevel seier Synne, så gjev ho ikkje opp, ho syns etikk er såpass viktig og seier «Det lever jo om det bare blir 3 ganger.».

Ut frå dette kan det sjå ut til at etikkarbeidet i Vestfjell blir prioritert når etikkrettleiar er tilstade, og ikkje andre ting kjem i vegen. Refleksjonsstundene vert oftare gjennomført etter at dei vart flytta til lunsjpausane, for då konkurrerer ikkje etikken like mykje med andre gjeremål.

Van der Dam mfl. har undersøkt organisering av etisk refleksjon i to nederlandske sjukeheimar. Dei fann at det var positive og negative sider ved å organisere refleksjonsgruppene i etablerte fora, og ved å organisere refleksjon i eigne grupper. Studien konkluderer med at organisasjonsformene utfyller kvarandre (2011).

Leiarar og tilsette i Vestfjell og Skogen peiker på at det kunne vore ideelt med meir tid og eigen tid for etisk refleksjon. Men at det nok er vanskeleg å få til i praksis over tid. I Vestfjell kjem det fram at etikken blir borte når det er travelt eller etikkrettleiar er sjuk eller fordi folk av ulike årsakar ikkje møter opp. Det ser ut til at det oppstår eit gap mellom ynskt praksis og reell kvardag som ein bør ta omsyn til i organiseringa. Det kan sjå ut til å vera samanfall mellom funna i studien eg har gjennomført og studien til Van der Dam mfl. i nederlandske sjukeheimar. Organisering av etiske refleksjon i eller utanfor etablerte fora har sine føremonn og ulemper. Det ein likevel kan seie i forlenging ut frå funna i denne studien, er at det ser ut til å vera *enklare å greie å gjennomføre* etisk refleksjon i eksisterande fora enn å opprette nye møteplassar. Grønhaug (2000) peiker på at fornyingsarbeid ofte er utstrukturert. Det kan føre til at det blir «slukt» av dei meir strukturerte oppgåvene i organisasjonen. Er møteplassen

etablert, og medarbeidarane brukar møte opp, har ein eliminert ei utfordring i etablering av etikkarbeidet.

I dette avsnittet blir personalmøtet og lunsjpausane halde fram som gode etablerte fora der ein kan byrje med etisk refleksjon. Andre kommunar kan ha andre etablerte fora: Tverrfaglege møter, rapportar, fagmøter og liknande der ein med hell kan bruke tid til etisk refleksjon.

### **6.1.2 Metodekompetanse og eit «repertoar» av metodar er viktig**

Fleire av informantane i denne studien seier at metodekompetanse er viktig og ein kritisk suksessfaktor for å lykkast med etisk refleksjon.

#### *Metodekompetanse*

Kommunane får innsyn og tips om ulike metodar for etisk refleksjon i «Etikkhåndboka», på kurs i regi av det nasjonale prosjektet og på nettstaden til prosjektet.

Prosjektleiarane i KS tilrår å byrje med enkle metodar som ikkje tek for lang tid, og gå vidare til meir utfordrande metodar når ein blir tryggare på etisk refleksjon (Evensen mfl. 2.4.2011). Eide og Aadland seier på si side at val av metodar og tiltak i etisk arbeid handlar meir om tid, rom og høve til å reflektere enn kor vanskeleg metoden er (2008:32). Kompetansen og evna deltakarane har til å gjennomføre etisk refleksjon vil auke etter kvart som dei får trening og erfaring med det. Det er eit føremonn at den som leier refleksjonen har ei viss erfaring med metoden, då vil deltakarane kome raskare i gang og få større utbytte tidlegare i prosessen (ibid).

*Vestfjell kommune* har prøvd ut «fishbowl method» og trafikklysmetoden. Dei har ikkje brukt «Etisk refleksjonsmodell». Den blir sett på som meir komplisert og krev meir kompetanse hjå den som skal leie prosessen.

Vi har ikke fått gjort den der mest tradisjonelle metoden, hvor du skal identifisere problemet og handlingsalternativet og de involverte og alt dette her,- den har ikke de kjørt noe særlig i praksis her, jeg savner det litt, for jeg tror veldig på at vi skal også kjøre den tradisjonelle modellen.

Så det er derfor jeg hele tiden nå har etterlyst: Vi må ha mere kurs i metoder og verktøy. [...] For jeg så at det trenger disse ildsjelene hos oss. Fordi at de må få mere kjøtt på beinet sjøl, for å faktisk kunne få til å være etikkveiledere sjøl, så må de jo kunne selv også kunne disse metodene, og være trygge på de også kunne ha, ja gjøre det (Trine 18.1.12).

*Vestfjell* ser med dette ut til å følgje KS sine tilrådingar om å byrje med enkle metodar for å kome i gang med etisk refleksjon. Prosjektkoordinator meiner at det på grunn av manglande metodekompetanse er vanskeleg å kome vidare og ta i bruk meir avanserte metodar.

I *Skogen kommune* har dei «hoppa i det» og brukar «Etisk refleksjonsmodell» utan å ha gått vegen om enklare metodar. Dei opplever dette positivt fordi denne metoden strukturerer dilemmaet og den kjem fram til ei løysing, eller synleggjer handlingsalternativ.

Eva, tenesteleiar i heimetenesta i Skogen seier at dei har valt å bruke ein metode for å bli trygge og effektive på den metoden. Skogen kommune har ikkje gjeve spesiell opplæring i «etisk refleksjonsmodell», dei har brukt same metode over tid. Observasjon av refleksjonsgrupper i Skogen stadfestar tenesteleiar si uttale: Det såg ut til å vera naturleg for medarbeidarane å gjennomføre refleksjonsprosessen etter denne metoden.

Leiarane i Skogen seier likevel at det er viktig med opplæring av etikkrettleiarar, og at etikkrettleiarane har høve til å trene på metoden også utanom refleksjonsgruppene.

Erfaringane Skogen kommune har gjort i høve til val av metode meiner eg støtter det Eide og Aadland seier om at det er andre faktorar som er meir utfordrande for etisk refleksjon enn kor vanskeleg metoden er i seg sjølv.

I denne undersøkinga kjem det fram at ulike metodar har ulike kvalitetar og at val av metode bør tilpassast dilemma eller tema.

me har prøvd «Fiskebollemetoden» [...] ikkje sant --- «Når du sier det, så tenker jeg» då skal du alltid snakke «jeg», også skal ein reflektere, kva heiter det,- «å klatre på kvarandre sine tankar». Eg syns den var veldig spennande når me var på Røros, men samtidig så er det ikkje så lett å bruke det på eitt konkret problem. Då må det på ein måte vera meir at me diskuterer menneskeverd for eksempel. Meir sånn, litt sånn generelle ting. (Wenche 28.11.11)

Det er samanfallande med ein studie av etikkarbeidet ved eit psykiatrisk sjukehus i Nederland. Der fann forskarane at metodane som vart brukt i refleksjon varierte ut frå om føremålet med refleksjonen var prosess eller resultat (Molewijk mfl. 2008). I heimetenesta i Skogen kommune har dei mellom anna hatt god hjelp av «Fishbowl-method» når dei har jobba med arbeidsmiljøprosessar, medan dei brukar «Etisk refleksjonsmodell» for refleksjon over dei fleste sjølvopplevde dilemma.

### *Opplæring i metode lokalt*

Opplæring av etikkrettleiarar er eit ressurs spørsmål kjem det fram i denne studien. Det kan vera ei utfordring å sende mange personar på kurs for opplæring i etisk refleksjon. Det er ressurskrevjande for kommunen både med omsyn til tid og økonomi. Det er og utfordrande for deltakarane. Har ein små born er det ei utfordring å reise bort på kurs i 3 dagar seier ein av informantane.

Det er difor behov for opplæring lokalt eller regionalt. Kommunane i regionen har jobba for å få KS til regionen for å halde kurs i metode for etisk refleksjon våren 2012. Det er lagt opp til tre kursdagar á 4 timar, og kurset har pt. 35 deltakarar (Trine 18.1.12).

*Val av dilemma er viktig for ei meningsfylt oppleving av å jobbe med etisk refleksjon.*

Tidleg i denne studien gjennomførte eg observasjon av ei refleksjonsgruppe. Etter denne observasjonen forma det seg ein arbeidshypotese om at medarbeidarar vil drive med etisk refleksjon om dei ser effekt av det, at det er fruktbart. Arbeidshypotesen baserer seg på at det såg ut til at personalet i denne refleksjonsgruppa opplevde det svært meningsfylt å reflektere systematisk over ein reell situasjon som var utfordrande å stå i.

Leiarar og medarbeidarar vart spurde om dette i dei seinare intervju. Tilbakemeldingane i Skogen kommune var at det var svært meningsfylt å reflektere over sjølvopplevde dilemma:

Og eg syns alltid, dei gongene det har vorte, vi har kome i mål, så har det, altså det har, det har vore KJEMPE positivt liksom utfallet. Når vi har fått belyst mange sider av saken og prata om det i fellesskap og, også hele situasjonen rundt pasienten og også pårørande, ja hele settingen har jo vorte heilt noko anna. Syns eg i hvertfall (Karin 11.1.12).

Ut frå det både medarbeidarane og leiarane seier, meiner eg refleksjon over eigne dilemma er med på å motivere medarbeidarane til å bruke etisk refleksjon i kvardagen. Etisk refleksjon blir eit verktøy for å skape meining i vanskelege situasjonar. Ein kan anta at etisk refleksjon blir lettare implementert når deltakarane opplever det meningsfylt.

I båe kommunane praktiserer dei at personalet skal melde inn dilemma i forkant av refleksjonen. Det er varierende erfaring med om dette blir gjort. Personalet hadde fleire dilemma dei ynskte å reflektere over i ei av gruppene som vart observert. To grupper hadde eitt dilemma klart, og i den fjerde gruppa hadde etikk-rettleiar førebudd eit dilemma. Dei to kommunane i denne studien har sett av mellom 20 og 45 minutt til refleksjon. Dersom ein skal bruke mykje tid på å velje tema eller dilemma, vil det gå ut over den tida ein får til å reflektere. Dette kan vera negativt seier medarbeidarane i fokusgruppeintervjuet i Skogen kommune.

Val av metode kan seiast å vera viktig i høve til kva føremål ein har med refleksjonen: Om det er til dømes prosessen, det å skape meining rundt kjerneverdier eller omgrep, eller om det er å belyse eit konkret etisk dilemma personalet står i. For å kunne velje metode, må ein ha kunnskap om fleire metodar. Informantane som har erfaring med å reflektere over eigne

dilemma seier det er ein suksessfaktor for å skape forståing for, og gje gode erfaringar med etisk refleksjon som verktøy. Det er viktig for forankring hjå medarbeidarane.

### 6.1.3 Tid – ei prioriteringssak

Tid er eit ressurs spørsmål, ein rammefaktor i eit prosjekt som bør vera avklara når prosjektet startar opp (Jessen 2008:44).

Du har tid til det du har lyst, eller du får gjort det du prioriterer å gjere. Men innimellom er det vanskeleg fordi du syns du skulle prioritere alt som står på blokka di! (Eva 11.1.12).

Denne utsegna meiner eg er eit godt bilete på tidsfaktoren. Det stemmer godt overeins med egne erfaringar både som leiar og som utøvande sjukepleiar. Tid handlar om prioritering, og prioriteringar i helse- og omsorgstenestane kan ofte vera vanskelege, det kan vera etiske dilemma i seg sjølv i det daglege arbeidet. Eg meiner likevel, basert på eiga erfaring, at opplevinga av mangel på tid har eit kulturaspekt i pleie- og omsorgssektoren: Helsepersonell har det travelt, det er ikkje heilt akseptert å seie at ein innimellom har det mindre travelt.

Tid blir halde fram av informantane som eit viktig moment for å få til møteplassar for etisk refleksjon.

I undersøkingane eg har gjort kjem det fram ulike aspekt ved *tidsfaktoren*:

- Utfordrande alltid å prioritere tid til etisk refleksjon i personalmøtet
- Etikkrettleiar må bruke tid på å førebu seg til refleksjonen
- Etikkrettleiarane må få aksept for tidsbruk til planlegging
- Meir tid ville gje høve til å skolere fleire etikkrettleiarar raskare.
- Skulle gjerne hatt lengre tid til refleksjon
- At ein reflekterer ofte nok, viktig å setje opp refleksjon hyppig, så det ikkje går for lang tid mellom kvar gong.
- Ikkje legge opp til at refleksjon skal ta mykje tid, satse på små drypp
- Viktig å ha fokus på at det skal brukast tid på refleksjon.
- Viktig å «halde ut» over tid sjølv om det kan vera litt utfordrande å dra i gang ei gruppe (dreg prosessen lenge nok).

Alle leiarane i *Vestfjell kommune* er tydelege på at dei ynskjer at det skal brukast tid på etisk refleksjon. Pleie- og omsorgsleiar seier at det er kanskje ein av dei viktigaste funksjonane han har i dette prosjektet: Å syte for at folk får den halvtimen dei skal ha til etisk refleksjon.

Men vi har jo på en måte satt oss det eine målet at vi skal ikke miste disse etiske møteplassane, og skylde på at tida og alt dette her. Så det blir min jobb og sørge for at folk får den halvtimen som de skal ha, så ikke det det isamen på grunn av det. Og det er jo viktig, og der er jo kanskje en av mine viktigaste funksjonar sånn som det er no, det å sørge for at akkurat det skjer. At de skal ha den tida. Prioriterer vi aleis, så

planlegger vi aleis, også mister vi ikke den vesle halvtimen dann og vann. (Kjell 29.11.11).

Etikkrettleiar og prosjektkoordinator opplever at det er akseptert og ynskjeleg at dei brukar tid på etikkarbeidet. Etikkrettleiar seier mellom anna at ho kan skrive opp i vaktboka at ho brukar 2 timar på etikk utan at det blir stilt spørsmål ved. Dei held likevel fram at det ikkje er lagt opp til at det skal brukast *mykje* tid på etisk refleksjon.

Så vi har ikke hatt så veldig hyppige møter i disse refleksjonsgruppene, - det har vært kanskje en måned eller to mellom hver gang, også har de kanskje vart en halv time, kanskje en time maks. Og noen ganger bare 20 minutter, så det har ikke vært sånn at det har vært brukt veldig mye tid. For den tiden hadde man liksom ikke (Trine 18.1.12).

Leiarane i Vestfjell gjev klårt uttrykk for at dei vil det skal prioriterast tid til etisk refleksjon, medan prosjektkoordinator seier det ikkje er lagt opp til at det skal brukast mykje tid. Dette treng ikkje vera motstridande, og kan sjåast i samanheng med at kommunen ikkje har lagt seg på eit høgt ambisjonsnivå i etikkarbeidet. Dei vil bygge stein på stein i følge prosjektplanen.

Leiarane i *Skogen kommune* seier at ein av suksessfaktorane for arbeidet med etisk refleksjon er at dei har lagt det til personalmøta, at dei ikkje brukar meir tid på møter no enn tidlegare. Dei har diskutert om dei skal ha nokre personalmøter med berre etisk refleksjon, og nokre utan fordi dei ser dilemma i at etikken og andre saker konkurrerer om tida.

Medarbeidarane i Skogen kommune uttrykker relativt unisont at dei ideelt sett kunne ynskje seg meir tid til etisk refleksjon fordi det er mange dilemma i kvardagen:

Det einaste eg syns er negativt er at når me skal finne ein ting som me skal diskutere, så har me alt for mange ting, så det blir egentleg brukt altfor lite. Så det er det einaste negative eg kan seie. Me skulle hatt mykje, mykje meir av det. Det er vanskeleg å velje: «Kva skal me ta opp i dag?» liksom for då har me, alle ting er like viktig på ein måte [med latter] [...]Og slik er det støtt. Og då ser ein jo at det er behov for det, og at ein skulle brukt meir tid på det (Maria 11.1.12).

Boge (2010) fann i si evaluering av etikkprosjektet at tilrettelegging frå leiaren si side: *Tid*, ressursar og frikjøp var viktige føresetnader for å lykkast (36). Informantane hennar held fram at personalet måtte føle at dei hadde tid til etisk refleksjon utan at dei følte det gjekk ut over tid til pasientane eller brukarane (28). I dette ligg kan hende ein nøkkel til «dette med tid». Det må planleggast tid til etisk refleksjon og tidsbruken må vera realistisk i høve til kjerneoppgåvene som skal løysast. Dersom ein prosjektkoordinator eller etikkrettleiar ikkje har mynde i høve til å prioritere kjerneoppgåvene, kan det sjå ut til at leiar må vera aktivt med i planlegging og gjennomføring, slik at etisk refleksjon ikkje blir sett til side av «alt det andre».

Skogen og Vestfjell kommune seier både at det er ein suksessfaktor at ein ikkje har for store ambisjonar, og ikkje lagar for tidkrevjande tiltak, for då har det lettare for å bli «saldningspost» i neste runde. Både kommunane har difor lagt seg på «lågterskel» tiltak for etisk refleksjon.

Langsiktig planlegging blir i følge Eide og Aadland (2008) halde fram som ein suksessfaktor i «Flink med folk»-prosjektet. Deltakarane i etikkprosjektet blir råda til å ha eit langsiktig tidsperspektiv på sine lokale prosjekt (19). Eva, tenesteleiar i heimetenesta i Skogen kommune beskriv eitt aspekt ved dette:

I ei personalgruppe med heimehjelpar opplevde ho at refleksjonen kunne gå litt «trått», og at ho og soneleiar var dei som bidrog. Etter ei stund, seier Eva, kunne eg vera freista til å gje opp, fordi eg følte at refleksjonen ikkje hadde noko for seg. Medarbeidarane gav likevel tilbakemelding om at dei syns refleksjon var bra, og etter ei stund, fortalde Eva, vart medarbeidarane meir aktive. No nyleg hadde ei kome med eit sjølvopplevd dilemma ho ville reflektere over. Det er difor viktig å ikkje gje opp for tidleg, for det kan ta tid å få etisk refleksjon til å bli ein naturleg måte å nærme seg etiske dilemma på (Eva 11.1.12). I følge Boge tek det tre til fire gonger lengre tid å gjennomføre endringar i pleie- og omsorgstenesta(2010:38). Dette støtter opp under at ein må ha eit lengre tidsperspektiv på prosjektet. Informantane i Vestfjell og Skogen, som har jobba med etikkarbeidet i om lag 2 år, seier at dei framleis ikkje har etisk refleksjon «under huden». Dette gjev eit signal om kva tidsaspekt som kan ligge i «langsiktig planlegging».

I denne studien blir tid halde fram som ein rammefaktor for å lykkast med etikkarbeidet. Tidsaspektet handlar om prioritering mellom oppgåver. Som Eva i heimetenesta seier: «Du får tid til det du prioriterer». Tid kan då sjåast å ha samanheng med kor høgt ein prioriterer etisk refleksjon er i høve til andre oppgåver.

Det blir hevda å vera ei leiaroppgåve å «legge til rette for tid til refleksjon». Erfaringane i Vestfjell kommune syner at det ikkje er *nok* at leiarane har aksept for at det skal brukast tid på etisk refleksjon. Det kan sjå ut til at leiarane må vera med på å prioritere at medarbeidarane skal bruke tid på etisk refleksjon. Leiaren si tilrettelegging av tid kan ut frå dette seiast å handle om *aktiv prioritering mellom ulike oppgåver*.



#### 6.1.4 Etikkrettleiarar- ressurspersonar og eldsjeler

Etiske refleksjonsgrupper må styrast, då er det større sjans for å lykkast seier KS i ein nettartikkel i 2011. I dette arbeidet er *etikkrettleiarar* avgjerande (Evensen mfl.02.04.11).

Etikkrettleiarar, ressurspersonar eller eldsjeler, desse nemningane blir brukt om dei personane som blir plukka ut og skolerte i kommunane til å leie den etiske refleksjonen i praksis.

Etikkrettleiarane i Vestfjell og Skogen har delteke på kurs i prosessrettleiing for etisk refleksjon «Nordpå». Kommunane har i hovudsak plukka ut personar med høgskuleutdanning for å leie etisk refleksjon. På spørsmål til leiarane om det er naudsynt at det er personar med høgskuleutdanning, er svaret nei, og Vestfjell kommune har lært opp to fagarbeidarar til å drive etisk refleksjon i tillegg til sjukepleiarane. Ein av etikkrettleiarane i Skogen er miljøarbeidar under utdanning til vernepleiar.

Prosjektkoordinator i Vestfjell seier at det er viktig å ha dei rette etikkrettleiarane. Det er positivt med litt naturleg autoritet, for det er ikkje alltid ein heilt enkel jobb, den skal lede refleksjonen og kanskje hjelpe til å sortere tankar og legge til rette for refleksjonen.

Etikkrettleiarane må ha etikk- kompetanse seier Trine (18.1.12).

##### *Få etikkrettleiarar blir sårbart*

Eit funn i høve til etikkrettleiarar er at det er viktig at *det er mange nok* som har kompetanse i å leie etisk refleksjon.

Det kjem heilt klart fram i alle leiarintervjua, intervju med prosjekt-koordinator og etikkrettleiarar at det er for lite å ha *ein* etikkrettleiar på kvart tenesteområde. Både kommunane har erfart at det blir for sårbart. Etikkrettleiarar blir nemleg gravide, sjuke, har sjuke barn, studiepermisjon eller av ymse årsakar er borte frå jobb - som alle andre. I Vestfjell er praksis at når etikkrettleiar er borte, blir refleksjonen avlyst. Både kommunane har difor etter kvart lært opp fleire til å leie etisk refleksjon. Dette er gjort gjennom internopplæring. Fleire av informantane seier at det er viktig at etikkrettleiarane er gode på metode, og at dei sist rekrutterte føler seg litt usikre. Det er difor viktig med god opplæring, men også øving på metode og prosess for dei som skal leie refleksjonen.

Eg har ikkje funne at talet på etikkrettleiarar vert peika på som ein suksessfaktor eller utfordring i tilrådingar frå KS eller andre studiar knytt til dette eller tilsvarande prosjekt. Om det er fordi det er sjølvsaugt eller om det ikkje er erfart som ei utfordring av andre, kan eg difor ikkje ta stilling til.

Synne, etikkrettleiar i Vestfjell seier at ein viktig faktor ved å vera to eller fleire etikkrettleiarar, er at det er godt å ha ein og tenke saman med, slik at ho ikkje er heilt åleine etikkarbeidet ved avdelinga si. Ho har god erfaring med at dei vart to etikkrettleiarar, som utfyller kvarandre i jobben. Det gjer og at ein kan organisere refleksjonsstundene meir fleksibelt, og at det blir eit tilbod for fleire. Gjerberg og Amble har i følge Christine Næss Evensen i KS, erfart at det å leie refleksjonsgrupper i «par» er ein suksessfaktor. Det er enklare for to etikkrettleiarar å følgje med på at alle kjem til ordet og at refleksjonen held seg på sporet. Ein har og nokon å evaluere saman med (6.7.11).

I Skogen kommune praktiserer dei etisk refleksjon på denne måten, i det både tenesteleiar og etikkrettleiar er med på refleksjonen, og kan støtte kvarandre om det er naudsynt. Dei deltek og i prosjektgruppa i lag, der dei evaluerer etikkarbeidet.

Heimetenesta i Vestfjell har nyleg rekruttert ein tredje medarbeidar som etikkrettleiar. Synne meiner dei kjem til å bli ei bra gruppe som kan drive refleksjon når alle er tilbake frå permisjon. Det at fleire får djubdekunnskap i å drive etisk refleksjon kan såleis sjå ut til å vera positivt for å oppnå større forståing blant fleire i personalgruppa. På sikt vil det vera fleire som kan leie refleksjonsgruppene. Synne meiner at på lang sikt vil dette då bli eit prosjekt heile personalgruppa har eigartilhøve til.

#### *Etikkrettleiar og avdelingssjukepleiar – ei utfordring*

I Skogen kommune har avdelingssjukepleiar vore etikkrettleiar i 5-6 refleksjonsgrupper ved sjukeheimen. Ho har opplevd dette utfordrande. Utfordringane ligg både i det praktiske knytt til å førebu refleksjonsstunda og i at ho som leiar skal rettleie gjennom etisk refleksjon. Ho leier allereie personalmøta og skal førebu desse. Ho føler på forventingane om at ho skal ha eit svar eller ei løysing på dilemma som blir drøfta, i kraft av leiarfunksjonen sin. På etikk-dagen i Skogen kommune kom det fram at forventing om å vera tydeleg kan vera eit trugsmål mot etisk refleksjon, slik avdelingsleiar uttaler:

...kan det vera at litt slik gamal tankegang er at vi ikkje har evna til å si at «på den eine sida slik» og «på den andre sida slik», så kan du framstå litt uklar? Og så skal ein vite kva ein meiner, og det var ikkje korrekt å vera uklar. Det var berre ei undring (deltakar Etikk-dag 22.11.11).

Aadland peika i denne samanhengen på at det er ei forventing om at leiarar skal ha evne til å ta avgjere (22.11.11). Leiarane som deltok i Boge si undersøking sa dei opplevde tilsvarande forventing. Ei forventing til seg sjølv, og ei forventing frå medarbeidarane om å gå inn å ta ansvar og ordne opp (2010:19). Det kan vera viktig for leiarar å vera klar over dette dersom dei skal leie etisk refleksjon.

Tenesteleiar ved Solvang sjukeheim understrekar at det har vore utfordrande at avdelingssjukepleiar har vore etikkrettleiar, spesielt for avdelingssjukepleiar sjølv. Dei hadde ikkje så mange å velje mellom då dei starta opp med etikkprosjektet, difor vart oppgåva likevel lagt til avdelingssjukepleiar. Tenesteleiar deltek på personalmøta, og ho har vore med og leia etisk refleksjon når det har vore behov for det, for å støtte eller avlaste avdelingssjukepleiar. Frå sommaren 2011 har dei ved Solvang sjukeheim lært opp to sjukepleiarar som etikkrettleiarar fordi dei såg at det vart for mykje for avdelingssjukepleiar å dra alt åleine. Avdelingssjukepleiar har i tillegg fungert som tenesteleiar hausten 2011 då tenesteleiar har hatt permisjon.

*«Eldsjeler brenn ikkje evig» – etikkrettleiarane treng fagleg påfyll og eigne møteplassar*  
Ein suksessfaktor i etikkarbeidet i Skogen kommune er at etikkrettleiarane har fått rettleiing i eiga gruppe. Det blir understreka at dette er ein suksessfaktor både frå leiarar og etikkrettleiar.

Også det som og har vore kjempebra er at at ho Jorun har vorte leid inn av leiarane våre som veileder for oss igjen. Og det har ho vore heilt i frå byrjinga av. Og ho har jo og den nettverksutdanninga og har ein del refleksjon i bakgrunn. Så ho har på ein måte veileda oss. Så det har vore veldig godt at me tre som var på Røros har fått jevnleg møtt – to tre gonger i halvåret i alle fall, der me har fått site åleine og prata, saman med ho (Wenche 28.11.11).

Rettleiing for etikkrettleiarane blir halde fram som godt og veldig viktig. Etikkrettleiarane får utveksla erfaringar frå etikkarbeidet, og får hjelp til å løfte eigne utfordringar i etikkarbeidet. I rettleiingsgruppa gjennomfører dei refleksjon over eigne etiske dilemma. Dette gjev erfaring med refleksjon og etikkrettleiarane blir tryggare på metode:

Og det me har gjort no i haust, er at me har på desse veiledningstimane med ho Jorun, så har me drive med refleksjon. Me har teke eit dilemma og gått gjennom den der refleksjonsmodellen som me har brukt, for å bli gode på den sjølv. [...] Derfor syns eg at det er lettare no i haust, den har me prøvd fleire gonger (Wenche 28.11.11).

I Vestfjell kommune møtes prosjektkoordinator og etikkrettleiarane 2-3 gonger i året som prosjektgruppe. Då utvekslar dei erfaringar, evaluerer arbeidet sidan sist, og legg planar framover. Både etikk-rettleiar og prosjekt-koordinator seier dette er viktig og positivt.

«Rettleiing på rettleiing» er ein suksessfaktor skriv Evensen mfl. i ein nettartikkel (2.4.2011).

Boge (2010) oppmodar kommunane oppsummeringsvis i rapporten til å følge opp etikkrettleiarane med «rettleiing på rettleiing». Mine funn i Skogen kommune er samanfallande med Boge sine tilrådingar etter evaluering av etikkprosjektet i 2010.

### *Val av etikkrettleiarar*

Det er viktig å ha dei rette etikkrettleiarane, gjerne personar med naturleg autoritet og med etikk-kompetanse seier prosjektkoordinator i Vestfjell kommune (Trine 18.1.12).

I baa kommunane skjer val av etikkrettleiar ut frå om personar har lyst og dels personlege eigenskapar. 3 av 13 etikkrettleiarar i Skogen og Vestfjell kommunar har sjukepleiar- eller vernepleiarutdanning. Ein kan anta at høgskuleutdanna personale blir valt fordi dei har etikk-kompetanse frå grunnutdanninga. Boge (2010) fann i si undersøking ut at dei fleste etikkrettleiarane vart valt ut på grunn av personleg engasjement (43,9%), medan 17,7% valde etikkrettleiarar på grunn av personlege eigenskapar. Berre ein av respondentane til Boge sette fagleg bakgrunn som viktigaste kriterium for å vera etikkrettleiar. I Molewijk mfl. sin studie leia etikar refleksjonsgruppene (2008).

### *Eldsjeler*

Etikkrettleiarane blir ofte omtala som «eldsjeler». Ei eldsjel er i følge Norsk ordbok ein person som er «fylt av iver og begeistring» eller ein pådrivar, jern eller idealist (Norske synonymar). Ei eldsjel kan seiast å vera ein person som har lyst til å drive etikkarbeidet, ein person som er motivert.

Men eg trur uansett at me må ha nokon som brenn for det. Nokon ildsjele trur eg er kjempeviktig. Og det *er* me vel, altså me har på ein måte lyst til å få det til å fungere. (Hilde 7.12.11).

Det kjem fram både i denne undersøkinga og Boge si evaluering at etikkrettleiarar oftast valt ut på bakgrunn av personleg engasjement og motivasjon for å jobbe med etisk refleksjon. Sjølv om det blir halde fram at det er viktig at etikkrettleiar har etikk kompetanse, kan det sjå ut til at det blir sett som like viktig at etikkrettleiarane er engasjerte og pådrivarar i etikkarbeidet. I denne studien har eg møtt fleire eldsjeler: Både etikkrettleiarar, men og leiarar som har vore brennande opptekne av etikkarbeidet. Det kan synast som det er viktig at ein har eldsjeler både blant leiarar og etikkrettleiarar/prosjektmedarbeidarar.

### **6.1.5 Oppsummering**

I det føregåande har eg presentert faktorar som har kome fram som hemmar og fremmar etikkarbeidet i dei to kommunane i denne undersøkinga.

Val av *tid og stad for møteplassar* er viktig for gjennomføring av etiske refleksjonar. Det ser i denne studien ut til at det er enklare å gjennomføre etisk refleksjon om ein legg det til ein etablert møteplass der medarbeidarar allereie møter opp.

Det kjem fram at det er viktig at etikkrettleiarane har lært fleire *metodar* for etisk refleksjon. Det er og viktig at medarbeidarane kjenner seg trygge på metoden for å få til gode refleksjonar. Opplæring og trening på metode blir halde fram som viktig.

Refleksjon over *eigne dilemma*, utfordrande situasjonar vert opplevd meiningsfylt og nyttig av både medarbeidarar og leiarar. Det kan ut frå dette sjå ut til at det er fremjande å reflektere over sjølvopplevde dilemma, fordi meiningsfylte aktivitetar gjev motivasjon til å bruke etisk refleksjon.

Det kjem fram at det er viktig å «*få tid*» til etisk refleksjon. Ein må ha tid, nok tid, passe tid, ha refleksjonstid ofte nok, lenge nok... Ut frå det som kjem fram i denne studien, handlar tid om prioritering av tid til etikkprosjektet i konkurranse med andre oppgåver. Det kan vera ei utfordring. Val av tid og stad for møteplass er difor vesentleg for at etikken ikkje skal bli borte.

Denne studien støttar tidlegare erfaringar det kjem fram at etikkrettleiarar eller *eldsjeler* er ein suksessfaktor. Det vert sagt at det må vera nokon som brenn for etikkarbeidet og har lyst til å drive det i organisasjonen. Det kan sjå ut til at det er eit føremonn om det også er eldsjeler på leiarnivå. Det er og viktig å ha *nok etikkrettleiarar*, slik at etikkarbeidet ikkje er avhengig av ein person åleine.

Kapitlet beskriv faktorar ved administrasjon som kan hemme eller fremme etikkarbeidet. Desse faktorane handlar om organisering av etikkprosjektet i avdelingane rundt i kommunen. Hertzberg kallar dei hygienefaktorar i motivasjonsteorien sin. Det er faktorar som i følgje Hertzberg kan skape misnøye om dei ikkje er tilstade, men som ikkje skapar motivasjon i seg sjølv (Sander 2004). Administrasjonsfaktorane kan ut frå både teori og empiri seiast å vera viktige for å gjennomføring av etikkprosjektet. Administrasjon inngår i følgje Colbjørnsen (2005) i leiarskap, og det kan difor seiast at leiaren har ein viktig funksjon i å medverke i å følgje opp hygienefaktorane for at etikkprosjektet skal «leve» i organisasjonen.

## **6.2 Forankring: Den raude tråden**

Forankring handlar om at prosjektet skal få rotfeste i organisasjonen. I dette ligg at aktuelle partar har forståing for kva dette prosjektet handlar om, kvifor ein skal jobbe med dette, kva ein ynskjer å oppnå med prosjektet. For å forankre eit prosjekt må det til informasjon, kommunikasjon, medverking og innverknad (Moland 2007:37). Kva *forankring* inneber av aktivitetar eller handlingar er eit av forskingsspørsmåla i denne oppgåva. Kva gjer leiarane for at etikkprosjektet skal få rotfeste i organisasjonen?

Ut frå prosjektlitteratur kan det sjå ut som forankring skal gjerast før ein byrjar med prosjektet, eller i startfasa. Ut frå funn i denne studien, kan det seiast viktig at forankring blir jobba med gjennom heile prosjektet.

I dei to kommunane kom følgjande aktivitetar fram knytt til forankring. Desse punkta utdjupar korleis dei har jobba for å forankre etikkprosjektet:

- Informasjon til medarbeidarar og overordna leiarar,
- Deltaking på nasjonal oppstartskonferanse,
- Utarbeiding av prosjektplan,
- Kick-off eller oppstartsamling i eigen kommune,
- Brukarinvolvering
- Ta prosjektet inn i styringsdokument og planar
- Knyte etikkprosjektet saman med andre prosjekt
- Marknadsføring av prosjektet gjennom stillingsutlysingar og informasjon til ny tilsette, studentar og vikarar.

Desse aktivitetane inneber informasjon og kommunikasjon, som er viktige element i forståinga av forankring i denne oppgåva.

#### *Informasjon til medarbeidarar og overordna leiarar*

I Skogen kommune informerte dei i rådmannen si leiargruppe, medan dei i Vestfjell kommune involverte helse- og sosialsjefen i etikksatsinga. I båd kommunane informerte dei i personalmøta om at dei skulle byrje med etisk kompetanseheving og etisk refleksjon.

Det er jo Rådmannen, han er jo, han har jo på ein måte, det er jo han som, det er jo forankra heilt opp dit. Det er jo han som på ein måte har sagt at dei vil, og han har sagt at det er greitt at me er med på det. [...] Me har jo fortalt om det på, me tre som var på Røros var og prata om det på leiarforum til alle tjenesteledarane innanfor skule og barnehage og teknisk og alle, og då syns jo dei det høyrdes veldig spennande ut, og kunne tenkt seg - og dei skulle ynskt at det fantes noko liknande til skule for eksempel. [...] Men i alle fall er det viktig å få etikk på dagsorden då! Og det har de jo, for de var på den dagen om Einar Aadland, så var jo heile tjenestelederforum inviterte, og de var der. Så då får de jo litt innblikk på den måten (Wenche 28.11.11).

I Skogen kommune har dei forankra etikkarbeidet på rådmannsnivå gjennom informasjon, utprøving av refleksjon i leiarforum og ved at rådmannen har deltaka på etikkdag og i personalmøter ved sjukeheimen.

Vestfjell jobba for å få forankra prosjektet på etatsleiarnivå ved at etatsleiar og tenesteleiarar skulle delta på nasjonal oppstartskonferanse, men på grunn av utskifting av leiarar kan ein seie at dei har mista denne forankringa.

Ingen av kommunane seier dei har forankra etikkprosjektet på politisk nivå. Respondentane i Boge si undersøking frå 2010 framheld forankring på toppleiarnivå og politisk nivå som ein viktig suksessfaktor. Etikkarbeidet må vera ei gjennomgåande forplikting i heile organisasjonen, - etikk må gå som ein raud tråd frå golvet til toppleinga (28).

### *Nasjonal oppstartskonferanse*

KS arrangerer oppstartskonferanse for nye deltakarkommunar. Her får deltakarane lære om prosjektet, om etikk og etisk refleksjon. Dei får høyre erfaringar frå kommunar som er med i prosjektet. Det er sett av tid til å gjere gruppearbeid der deltakarane skal jobbe med kvifor dei skal jobbe med dette i eigen kommune.

Det var tre tenesteleiarar som deltok på oppstartskonferansen frå Skogen kommune. I Vestfjell kommune var det ein tenesteleiar, tre avdelingssjukepleiarar og prosjektkoordinator. Informantane i Vestfjell beskriv deltakinga som veldig inspirerende og bra. Prosjektleiinga i KS informerer om at det i 2011 var over 50% leiarar på oppstartskonferanse, ei auke frå tidlegare (KS 2011). Det kan sjå ut som deltaking på oppstartskonferanse gjev god forståing for innhaldet i etikkprosjektet. Dersom leiarar, også over avdelingsleiarnivå deltek, ser det ut til å bidra til forståing og motivasjon for etikkprosjektet i leiinga.

### *Prosjektplan*

Kommunane har utarbeida ein prosjektplan. Dette er eit krav for deltaking i prosjektet frå KS si side (KS 3.1.2011). Planen skildrar korleis kommunen vil nå sine lokale målsetjingar og er i tråd med det overordna målet til prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving. Ein prosjektplan kan ha fleire funksjonar, mellom anna å kommunisere til medarbeidarar, prosjektleiing, kommuneleiing kva prosjektet handlar om og korleis ein kan nå dit.

I Vestfjell kommune utarbeida prosjektkoordinator prosjektplanen. Dette skulle vera eit utkast som skulle drøftast og ferdigstillast saman med leiarane.

... men så sier jeg okey jeg kan godt lage et forslag, også tar vi dette per mail også, det var sånn rett før sommerferien. Så sender jeg ut per mail til dere og får innspill. For jeg tenkte jeg skal ikke som, jeg, enkeltperson, sitte og lage etikkplan for kommunen, det blir jo helt feil det og da! Også sitter jeg nå og lager dette her sånn og sender ut til alle. Også hører jeg ikke et pip! [...] Så tenker jeg: Er dette da noe som er vedtatt? Skal vi vedta dette? Er det min? Jeg føler jo litt sånn det er mine forslag, men det er ikke

det etikkarbeidet i kommunen skal vel ikke være Trines mening om hvordan dette skal drives? (Trine 18.1.12).

I Skogen kommune har leiarar og etikkrettleiarar utarbeida prosjektplan ilag. Dei har medverka i utforminga av prosjektet. Det ser ut til at gjev ei god forståing og tilknytning til prosjektet for dei involverte. Ei god forankring hjå leiarar og prosjektgruppe.

Prosessen med å *utarbeide* ein prosjektplan ser ut frå dette til å vera viktig for eit eigartilhøve til prosjektet. Manglande deltaking i planlegginga av prosjektet kan vera ei årsak til at leiarane i Vestfjell kommune ikkje ser ut til å ha like stort eigartilhøve til etikkprosjektet.

#### *Kick-off i eigen kommune*

Både kommunane har arrangert ei form for oppstartsamling eller kick-off samling lokalt. I tillegg til å orientere om prosjektet i personalmøter, var dette staden der medarbeidarane fekk informasjon og kunnskap om prosjektet før dei skulle starte opp. Eit slik møte er viktig for å formidle informasjon om mål og mening med prosjektet i eigen kommune (Jessen 2008:103). Boge mfl. fann i si undersøking at om lag halvparten av respondentane hadde gjennomført ei form for oppstartsamling (2010:14). (sitat) I både kommunane kjem det fram at medarbeidarane treng tid for at etisk refleksjon skal bli godt forankra hjå dei. Mange ser etter kvart verdien av å jobbe med etisk refleksjon, det er med på å forankre det.

Medarbeidarane seier at dei ikkje heilt visste kva dette var i byrjinga, men det var greitt å berre «hoppe i det». Eg oppfattar av det leiarar og medarbeidarar seier, at dersom ein skal bruke mykje ressursar og tid på å lage eit stort introduksjonskurs i etikk før ein kan byrje med refleksjon i praksis, kan det signalisere at etikk er «frykteleg vanskeleg», og med det skape avstand til dei som skal delta, og vanskeleggjera forankring i personalgruppa.

#### *Etikkprosjektet inn i styringsdokument og planar*

Forankring i sentrale styringsdokument og planer er med å setje fokus på etikk i heile organisasjonen. Dokumentanalysen eg har gjennomført syner at mellomleiarane i både kommunane rapporterer i årsmeldinga at dei jobbar med etisk kompetanseheving i dei respektive tenesteområda. I Vestfjell kommune har dei eit eige punkt i årsmeldinga om Etikkarbeid i kommunen. Der er står det kort om antikorrupsjonsarbeid, reglar for varsling og styrevervregisteret. Etikkprosjektet er ikkje nemnt. Det kan tyde på at det er noko manglande forankring av prosjektet i toppleiinga i kommunen.

Kor reelt forankra eit prosjekt er ved at det er nemnt i handlings- og organisasjonsplanar kan nok diskuteras. Det treng ikkje alltid å vera konsistens mellom kva ein organisasjon seier



den gjer og det den faktisk gjer. Boge seier likevel at etikkarbeidet bør synleggjerast i styringsdokument for å legitimerast over tid (2010:37).

Gjennomgang av sentrale styringsdokument i Skogen kommune syner at etisk refleksjon blir teke med i deler av plan- og rapporteringsdokumenta. Det kan synast som det har vorte meir medvit rundt etisk refleksjon og kompetanseheving når ein les nyare dokument. Skogen kommune har utarbeida ein Strategisk kompetanseplan der dei har som målsetjing:

Alle tjenestemottakere skal motta tjenester som er gitt med gode holdninger og som er bygget på etiske refleksjoner. Tjenesteytere skal yte tjenester og omgå hverandre med gode holdninger basert på etisk refleksjon, og ville hverandre det beste. [...] (Skogen kommune 1.12.2011)

Gjennomgang av sentrale styringsdokument i Vestfjell kommune syner at etisk kompetanseheving er med i kommunen si årsmelding for 2010, men det er elles g ikkje funne omskrive i plandokument. Kommunen har etikk som eige punkt i årsmeldinga, men her er ikkje prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving nemnt.

#### *Marknadsføring som etikk-kommune*

Fleire av informantane snakkar om marknadsføring av prosjektet som ein del av forankringa. Prosjekt-koordinator i Vestfjell kommune har tankar om å marknadsføre etikkarbeidet på heimesida og marknadsføre seg som etikk-kommune. Avdelingssjukepleiar i heimesjukepleia seier dei har teke med at dei er etikk-kommune i utlysingstekst ved eitt tilfelle. Vestfjell kommune har og tankar om å informere om prosjektet i kommunestyret, slik at politikarane blir bevisste at kommunen er ein etikk-kommune.

Skogen kommune introduserer etikkprosjektet for nytilsette, studentar og vikarar gjennom munnleg og skriftleg informasjon. Dei har og tankar om å informere om prosjektet i stillingsannonser.

#### *Oppfølging og evaluering*

I Evalueringa av Flink med Folk prosjektet fann dei at oppfølging og evalueringar er viktig for å lykkast med omstillings- og utviklingsprosjekt (Moland 2007:36). Det kan seiast å vera skilnad på oppfølging og evaluering.

Oppfølging handlar om reell forankring både hjå linjeleiarar og toppleiarar seier Moland (2007:38). Leiarar som syner interesse ved å etterspørje «resultat» formidlar både at prosjektet er viktig og motiverer leiarar og tilsette til vidare innsats (ibid). Oppfølging, slik eg oppfattar det, handlar i stor grad om den løpande kommunikasjonen mellom prosjektet og

basisorganisasjonen. I Skogen kommune er tenesteleiarane del av prosjektet, og har med det direkte oppfølging. I Vestfjell ligg ansvaret for etikkarbeidet på prosjektkoordinator, etikkrettleiarar og avdelingssjukepleiarar. Innspel og utspel kjem frå prosjektkoordinator og etikkrettleiarar. Ved Fjelltun sjukeheim vart forankringa i linja borte når avdelingssjukepleiarane slutta, og dersom forankringa ikkje er god nok på nivået over vil arbeidet naturleg nok stoppe opp.

Ingen av kommunane har føreteke noko systematisk evaluering av prosjektet for å kartlegge eventuelle effektar og endringar lokalt. Bollig mfl. fann i sin studie at det var dokumentert lite evalueringar av etikkarbeidet både i Nord-Amerika og Europa (2009:194). I Norge er ein i ferd med å gjere systematiske evalueringar av etikksatsinga, men dei fleste av desse er ikkje fullførte. Det er ut frå dette ikkje spesielt at ikkje einskilde kommunar har føreteke evalueringar av sine lokale prosjekt. Evalueringar for å sjå effektar av etikkarbeidet, meiner eg handlar om legitimering av prosjektet. Gode dokumenterte effektar kan gje motivasjon til å drive etikkarbeidet, og motivasjon er ein del av forankring.

#### *Spesielle organisatoriske utfordringar*

I Vestfjell kommune og ved Fjelltun sjukeheim har det vore utskifting av mange leiarar og nøkkelpersonar gjennom prosjektperioden, beskrive i kapittel 5.1.1. Dette ser ut til å påverke villkåra til etikkprosjektet. Kommunen kan seiast å vera råka av ei rekke uheldige omstende. Utskifting av leiarar kan likevel seiast å vera kvardagen i mange norske kommunar. Leiarar og nøkkelpersonar sluttar eller har permisjon og nye leiarar ser ikkje ut til å kjenne eigarskap til etikkprosjektet på same måten. Etikkprosjektet vil vera ei av mange oppgåver ein ny leiar skal ta tak i.

Dersom etikkarbeidet er forankra på alle nivå i organisasjonen, kan det sjå ut til at ein betre vil sikre vidareføring av prosjektet om nøkkelpersonar sluttar. Dersom nye leiarar skal få eit eigartilhøve til prosjektet ser det ut til at overordna leiarar må jobbe for at prosjektet blir forankra hjå dei nye leiarane. Dette kan innebera informasjon og kunnskap om etikkprosjektet og at det blir lagt vekt på korleis etikkarbeidet blir prioritert i organisasjonen. Dette støttar og gjev ei forklaring på Evensen mfl. si tilråding om at etikkprosjektet bør forankrast både på politisk nivå, hjå leiarar og hjå medarbeidarar. Ein må og jobbe med forankring i høve til nye medarbeidarar på alle nivå i organisasjonen (2.4.2011).

### *Brukarinvolvering*

I miljøarbeidartenesta i Skogen kommune jobbar dei med å forankre etikk-prosjektet i brukargruppa. Dette meiner eg er eit interessant funn då eg ikkje har funne brukarinvolvering i andre undersøkingar knytt til samarbeid om etisk kompetanseheving.

I Skogen kommune var brukarar inviterte og deltok på etikk-dagen med Einar Aadland:

Intervjuar: Så bra! Ja kva syntes dei då?

Tenesteleiar miljøarbeidartenesta: Eg spurte om dei syntes det var vanskeleg, men dei hadde kjent seg att i det han sa på starten. Med USA og korleis han følte seg som framand, så det var bra. [...] alstå dei syntes det var kjempe ålreit, og ikkje minst å bli spurt på lik linje som oss andre (Hilde 7.12.11)

Brukarmedverknad er eit sentralt omgrep knytt til etisk refleksjon fordi mange etiske dilemma handlar om tilhøvet mellom hjelpar og brukar. KS har i 2011 kome med eit debatthefte knytt til brukarmedverknad i helse- og omsorgssektoren (KS 2011). Ut frå eigen erfaring handlar brukarmedverknad ofte om at helse- og omsorgspersonell skal ta med erfaringar frå brukarar eller skal vera bevisst utfordringar i tilhøvet mellom brukar og tenesteytar i ein hjelpesituasjon. Etisk refleksjon legg opp til at *helsepersonell* skal reflektere over vanskelege dilemma t.d. pasienten sin rett til sjølvbestemming. Korleis pasienten blir høyrte i saka kan ofte vera frå personalet sine fortolkingar. Tenesteleiar i Skogen kommune beskrev dette i høve til ein eldre, dårleg pasient som budde åleine utan pårørande i nærleiken:

... og[heimesjukepleia]prøvde å ymte frampå ja, men vore det ikkje ålreit å kome inn på sjukeheimen no liksom? Nei, han ville ikkje det. Og liksom jo dårlegare og dårlegare han vart då så då var det, då tok me det opp som eit case liksom. For alle syns det han kunne jo ikkje vera heime når han var så dårleg! Også var det slik: ja, men har me spurt han då? Kvifor vil han ikkje inn på sjukeheimen? Har me spurt han direkte om kva er det han tenkjer om kva om du dør i frå eg er her på fyrste besøket og til andre besøket?

Ja nei det hadde me jo ikkje gjort då.

Ja men kanskje me skulle gjere det då! (Eva 11.1.12).

Brukarmedverknad er alvorlege saker og veldig vanskeleg å få til seier tenesteleiar i miljøarbeidartenesta i Skogen kommune:

Også prøver me på ein måte å vera likeverdige og gje dei tenestar på ein respektfull måte, men er det nok brukarmedverking? (Hilde 7.12.11).

Skogen kommune prøver ut ulike måtar å få til brukarmedverking på, og brukar etisk refleksjon til dette. Dei har planlagt at 3 brukarar skal leie etisk refleksjon i prosjektgruppa for etikkprosjektet. På denne måten snur dei rollene til personalet og brukarar, og får kjenne på den andre sine opplevingar i settingen: «er du likeverdig, så er du likeverdig!» seier Hilde (7.12.11).

Erfaring frå andre deltakar kommunar er at bruk av etisk refleksjon på fleire område og i tilknytning til andre prosjekt kan vera positivt (Evensen mfl. 2.4.11). Brukarinvolvering kan sjå ut til å vera eit nytt område der ein kan bruke etisk refleksjon og etikkarbeidet. Dette kan vera positivt for etikkarbeidet ved at dei får roffeste hjå brukarane og det kan vera positivt for arbeidet med brukarmedverknad.

### **Oppsummering:**

Informasjon i eigen kommune, utarbeide prosjektplan, deltaking på oppstartskonferanse, arrangere lokalt «kick-off», planlegge prosjektet og innlemme det i andre planar og prosjekt er aktivitetar kommunane i denne studien har gjort får å forankre etikkprosjektet. Dette er aktivitetar som er tilrådd å gjennomføre frå prosjektleiing i KS.

Sjølv om både kommunane har gjennomført dei same aktivitetane, ser det ut til å vera skilnad på kor godt prosjektet er forankra i organisasjonane.

Utsifting av leiarar har synt seg å vera ei utfordring for etablering av etikkprosjektet. Det kan sjå ut til å vera eit døme på kvifor etikkarbeidet bør forankrast på alle nivå i organisasjonen.

Oppfølging og evaluering er viktige aspekt ved forankring (Moland 2007). Oppfølging av prosjektet kan seiast å vera ei leiaroppgåve. Det er skilnad på korleis leiarane i denne studien følgjer opp prosjekta i eigne kommunar.

I Skogen kommune kan det sjå ut til at etikkarbeidet i ferd med å få ei gjennomgåande, grunnleggande forankring i heile organisasjonen. Toppleiinga er aktivt involverte, medarbeidarane er aktivt involverte, mellomleiar nivået er aktive, brukarane er i ferd med å bli involverte.

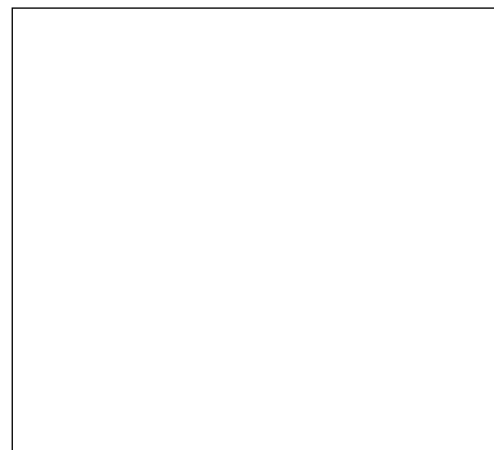
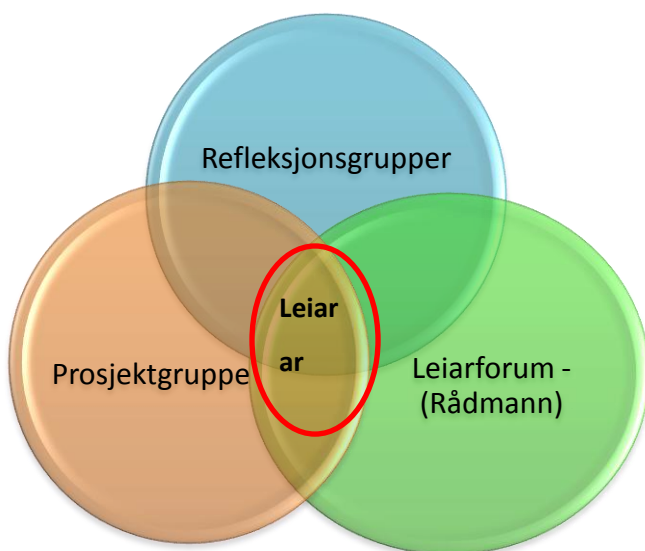
## 7 Leiarinvolvering: «Tenkje det, ynskje det, ville det,- men gjere det ...»

Leiarinvolvering har peika seg ut som ein viktig faktor for at etisk refleksjon skal bli ein integrert aktivitet i dei kommunane eg har sett på i denne studien. Det er på dette punktet det er størst skilnad på Skogen og Vestfjell kommunar.

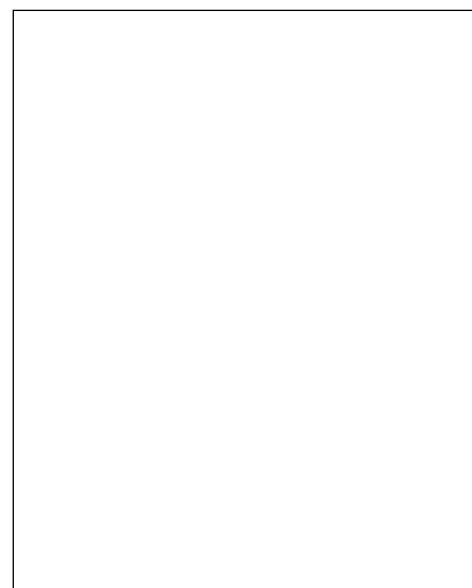
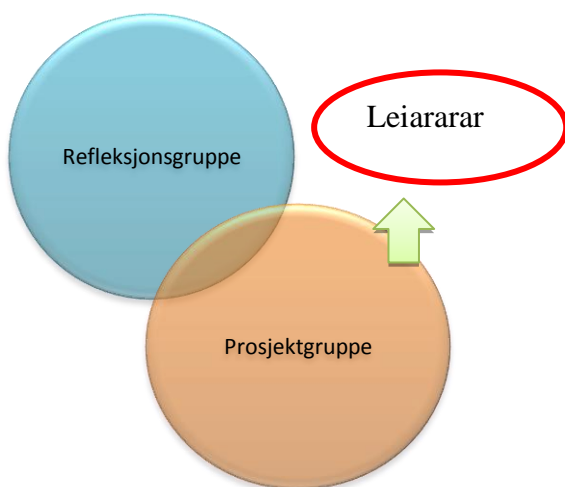
Leiarinvolvering handlar mellom anna om *deltaking* og *engasjement* hjå leiarar i etikkarbeidet.

Under har eg laga ein illustrasjon av leiarinvolvering i dei to kommunane:

### Skogen kommune:



### Vestfjell kommune:



Leiarane i Skogen er direkte involverte i prosjektet, dei deltek i refleksjonsgruppene, dei leier og er med i prosjektgruppa, dei er med og *driv* prosjektet. Dei jobbar aktivt for at prosjektet skal bli rotfesta frå personalgruppene til rådmannsnivå og på tvers av etatane i kommunen.

Leiarane i Vestfjell kommune har delegert ansvaret til prosjektkoordinator og etikkrettleiarane. Leiarane på si side er positive og støttar opp ved å gje aksept for tidsbruk og ressursar til materiell og kurs. Leiarane deltek ikkje i refleksjonsgruppene, eller i prosjektgruppa. Leiarane *ynskjer* at medarbeidarane skal jobbe med etisk refleksjon, dei meiner det er viktig. Dei *stoler på* at prosjektkoordinator og etikkrettleiarane gjer jobben, og meiner dei skal ha fridom til å drive dette. Men ut frå mine undersøkingar finn eg ikkje at leiarane *følgjer opp* etikkprosjektet i vesentleg grad, utan at prosjektkoordinator eller etikkrettleiarane tek det opp som tema.

### *Prosjektorganisering og leiarinvolvering*

Kommunane har organisert prosjektet ulikt. Medan dei i Skogen har organisert etikkprosjektet i linja, har Vestfjell ei form for matriseorganisering der prosjektmedarbeidarane jobbar i prosjektet ved behov. Evalueringa av «Samarbeid om etisk kompetanseheving» syner ikkje spesielle funn i høve til prosjektorganisering (Boge 2010). Ut frå mine undersøkingar kan heller ikkje eg peike på at td. matriseorganisering fungerer betre enn organisering i linja. Men eg meiner eg kan peike på at ved å organisere prosjektet i linja, slik Skogen kommune har gjort, er leiarane naturleg involverte, dei følgjer opp og driv prosjektet. På denne måten kan ein seie at aksept, oppfølging og drivkraft frå leiinga er på plass.

Ei utfordring ved organisering i linja, er at prosjektet kan bli for topptungt,- at det blir leiarstyrt, eit top-bottom prosjekt. Nonaka og Takeuchi talar om middle-up-down modellen for leiarskap i kunnskapsbyggande organisasjonar (Gausdal 2002:141). Eg meiner tenesteleiarane i Skogen kommune kan seiast å fungere etter middle-up-down modellen i etikkarbeidet.

At tenesteleiarane er prosjektgruppe i Skogen kommune er eit føremonn seier Hilde, leiar i miljøtenesta, for då kan dei styre «gjengen sin», og dei kan få marknadsført prosjektet oppover i høve til rådmannen, politikarar eller planer og til andre aktørar som sjukehus og Fylkesmannen.

Dette kan seiast å vera i samsvar med middle-up-down modellen, der mellomleiarane mellom anna har den viktige informasjonsrolla oppover og nedover i organisasjonen (Gausdal 2002:141).

Vestfjell kommune har valt å ha avdelingssjukepleiarane som kontaktpunkt for etikkarbeidet. I Vestfjell har ikkje prosjektgruppa og basisorganisasjonen faste møtepunkt, og eg finn ikkje avklara funksjon og ansvar mellom prosjektgruppa og basisorganisasjonen. I heimetenesta finn eg at det er kontakt mellom avdelingssjukepleiar og etikkrettleiar. Dette kan sjå ut til å medverke til at det er liv i etikkarbeidet i heimetenesta. Ved Fjelltun sjukeheim har etikkarbeidet stoppa opp fordi etikkrettleiar er i permisjon og avdelingssjukepleiarane som drog i gang prosjektet, har slutta.

Eg meiner å sjå at leiarinvolvinga, eller manglande leiarinvolving er ei utfordring for etikkarbeidet i Vestfjell kommune. Det handlar ikkje om at leiarane ikkje er opptekne av etikk, eller at dei ikkje ynskjer å drive med etikkarbeid. Men slik eg ser det er det eit gap mellom ynskje, vilje og handling hjå leiarane. Leiarane er ikkje deltakande i etikkarbeidet.

I Vestfjell kommune er det prosjektkoordinator og etikkrettleiarane som driv etikkprosjektet. Det kjem fram i intervju med alle leiarane at dette er måten dei vil det skal styrast på. Leiarane deltok på oppstartskonferansen, men har etter det overlata arbeid og drift til prosjektkoordinator og etikkrettleiarar. Eg oppfattar i fleire intervju i Vestfjell at avdelingssjukepleiarane er kontaktpunktet til etikkrettleiarane. I heimetenesta godkjenner eller gjev avdelingssjukepleiar klårsignal til møteplaner, men er klår overfor etikkrettleiarane på at «dette styrer de» (Kari 18.1.12). Avdelingssjukepleiar er med å rekruttere / velje ut nye etikkrettleiarar når nokon skal ha permisjon.

Ved Fjelltun sjukeheim, seier dagleg leiar, var det avdelingssjukepleiarane som drog prosjektet i gang saman med etikkrettleiaren som skulle styre prosjektet. Han seier at det er viktig at det er god kommunikasjon mellom den som driv etikkprosjektet og avdelingssjukepleiaren slik at både drifta kan gå sin gang og etikkprosjektet kan gå parallelt.

Tenesteleiar i heimetenesta i Vestfjell har gjort eit bevisst val i høve til å ikkje delta i refleksjonen. Han har tida si mange andre plassar og meiner at dette må dei få lov til å drifte sjølve. Avdelingssjukepleiar i heimetenesta har lyst til å delta når ho har tid, for ho syns det er viktig at ho viser seg, men fordi det skjer mange andre ting heile tida, avgrensar det kor mykje ho kan delta.

Leiarane i Vestfjell kommune meiner ikkje sjølve at måten dei involverar seg i etikkarbeidet som hinder for arbeidet. Dette er eit bevisst val for å ikkje overstyre prosjektkoordinator og etikkrettleiarane. Medarbeidarane legg heller ikkje stor vekt på at leiarane burde vera meir involverte.

Prosjektkoordinator er den som seier ho opplever manglande leiarinvolvering som ei utfordring. Ho peiker på manglande ansvarsfordeling og manglande drahjelp, til dømes kven har ansvar for iverksetjing av planer og oppfølging av planer.

Vi har egentlig hatt det på planen veldig lenge, men det er liksom derfra, fra planen til hvem skal da initiere vidare? Skal jeg bare bestemme det, eller skal jeg få med meg noen andre?

For jeg har slitt litt med det at jeg står liksom litt aleine i det, for det at de der møtene jeg har hatt, evalueringsmøtene, etter hvert så skjønnte jeg at det, at lederne helst syns det var litt mye viss de også skulle bli innkalt på de, så det er i grunnen bare et møte vi har hatt,- jeg har hatt med etikkveilederne, eller de ildsjelene da. (Trine 18.1.12).

Strukturutforming er ein viktig del av prosjektleiing, korleis blir prosjektet organisert, men og at det blir gjort avtaler med basisorganisasjonen (Nylehn 2002:129). Funna i Vestfjell meiner eg understreker behovet for klårgjering av struktur, møtepunkt og avtaler med basisorganisasjonen.

Oppfølging av prosjektet er sett på som ein viktig del av forankringa (Moland 2007) .

Uavhengig av organisering meiner eg det er ei leiaroppgåva å følgje opp prosjektet. Sjølv om eit prosjekt er organisert sjølvstendig, med prosjektmedarbeidarar som jobbar 100% i prosjektet, er det behov for oppfølging og involvering frå leiinga i basisorganisasjonen. Dette ser ut til å stemme med det Smith mfl fann i studien sin: Korleis leiinga støtter myndiggjorte medarbeidarar påverkar evna til innovasjon. Medarbeidarane må ikkje kjenne seg aleine i innovasjonsprosessen, dei må få tilstrekkelege ressursar i tide, materiell og finansiering slik at ideane kan kome fram (2008).

Aktivitetane i etikkprosjekta i desse to kommunane føregår i basisorganisasjonen. Det burde difor vera interessant for leiarane å følgje opp om det er aktivitet, kva denne aktiviteten består i og fører til.

Eg har så langt sett på leiarinvolvering i drifta av etikkprosjektet. Skogen og Vestfjell kommunar har to ulike tilnæringsformer til leiarinvolvering i prosjektet. Eg meiner å sjå at manglande involvering frå leiarane i Vestfjell kommune er ei utfordring for integrering av etikkarbeidet i kommunen. Det kan sjå ut som det er eit *gap* mellom leiarane sitt *ynskje* om å etablere etikksatsinga og kva leiarane faktisk *gjer* med etikkarbeidet.

Leiarinvolveringa i Vestfjell og Skogen kommune kan illustrerast ved ei line:

***Vestfjell***

***Skogen***

*Tenke det/ ynskje det /ville det*

*Gjere det*

---

*Uttale: etikk er viktig*

*Delta i etikkarbeidet*



I den eine enden finn ein positive, støttande leiarar. I den andre enden finn ein positive, støttande og deltakande leiarar.

For å forsøke å finne ut kva skilnaden ligg i, vil eg sjå nærare på kva betydning deltaking og engasjement kan ha for etikkarbeidet.

### *Leiarinvolvering og leiarskap*

Ut frå dei resultatane som er presentert til no i rapporten er det mange faktorar som hemmar og fremmer etikkarbeidet. Kommunane som har deltakelse i undersøkinga er relativt like, og har gjort mange av dei same grepa i etikkarbeidet. Skilnaden ligg i leiarane si deltaking og engasjement - leiarinvolvering.

Leiarar spelar ei viktig rolle i mange organisasjonar. Det leiarar gjer og legg vekt på blir lagt merke til av medarbeidarane (Grønhaug 2000:224).

Leiarar kan vera involverte i etikkarbeidet på fleire område og på ulike måtar.

Etisk refleksjon kan vera eit *verktøy* i ein meningsskapande prosess: Etisk kompetanseheving handlar om å løfte etiske problemstillingar fram i lyset, og sjå problemstillingane frå ulike sider. Kan hende er det fleire handlingsalternativ, men ingen av dei treng vera gode. Dersom leiarar deltek i etisk refleksjon kan dei medverke til meningsskaping gjennom den prosessen etisk refleksjon er i seg sjølv. Funn frå Skogen kommune, både hjå medarbeidarar og leiarar meiner eg støtter opp under dette. Det kan vera eit føremonn at leiarane deltek i etisk refleksjon saman med medarbeidarane.

Medarbeidarane seier dei føler seg sett av leiinga når leiarane reflekterer ilag med dei. Dette stemmer med det KS seier i rettleiaren for god leiaråtferd: at leiaren er engasjert i dialog og den gode samtala, at leiarane er synleg, og engasjert og at leiaren står for etisk refleksjon og openheit (2008).

Tenesteleiar i heimetenesta i Skogen kommune seier at for henne er det å delta i refleksjonen ein måte å følgje med på det som skjer i felten. Det er ofte dilemma knytt til brukarar som krev mykje ressursar det blir reflektert rundt. At ho kjenner til konkrete utfordringar rundt brukarane gjer at ho har betre oversikt når det til dømes blir spørsmål om meir ressursar.

Medarbeidarane i heimetenesta poengterer også dette i fokusgruppeintervjuet. Dei ser det som eit stort føremonn at leiarane deltek i refleksjonsgruppa for å få kjennskap til utfordringane i kvardagen på golvet. Dei opplever seg sett av leiarane.

Og det er jo berre eit sånn enkelt tilfelle, men det har vore nokon veldig gode sånne tilfelle. Ja, der det virkeleg har hjelpe personalet, som har stått i veldig vanskelege dilemma då. Vanskeleg å stå i det utan å bli sykemeldt. Det er sånn at de nesten har vorte sykemeldt av det føle eg, og kanskje hadde blitt det viss ikkje me hadde klart å møtt de då. Så sånn sett så kan det jo vera positivt og at det er ledelsen som leder etisk refleksjon. (Wenche 28.11.11)

Avdelingssjukepleiar ved Solvang sjukeheim understreker at det at leiarane møter medarbeidarane på vanskelege situasjonar gjennom at deltaking i etisk refleksjon, er med på at personalet føler seg møtt og sett i høve til det som er vanskeleg i kvardagen.

Eg har gjennom drøftinga over forsøkt å peike på korleis leiarar si deltaking direkte i etisk refleksjon kan vera ein del av leiarskap, ved at etisk refleksjon kan vera eit verktøy i å skape meining i utfordrande situasjonar. Ut frå funna i denne undersøkinga kan eg likevel ikkje påstå at deltaking i etisk refleksjon er den einaste og rette måten leiarar kan utøve leiarskap på. Det kan likevel sjå ut til at deltaking og engasjement er med på understreke og synleggjera at etisk refleksjon er noko *me* alle jobbar med her hjå oss, i vår organisasjon. Det at leiaren går føre kan medverke til at medarbeidarane får meningsfylt erfaring med etisk refleksjon, og på den måten fremme etikkarbeidet.

Forståinga av leiing i denne oppgåva baserer seg på at leiarskap handlar om deltaking i meiningsskapande prosessar i organisasjonen slik det er drøfta i kapittel 3.3.1. Føringane frå styresmaktene gjev klare signal om leiarfunksjonen i etikkarbeidet, der leiarskap handlar om evne til å skape motivasjon, leggje rammer og utvikle gode relasjonar mellom involverte i endringsarbeidet (St. meld. nr. 26, 1999-2000:40). Leggje rammer handlar om å gje tid, ressursar og rydde plass for etikkarbeidet i det daglege arbeidet. Ein hygienefaktor jf. Hertzberg (Sander 2004). Motivasjon og relasjonsarbeid krev kommunikasjon og deltaking. Ut frå dette må leiarar involvere seg i etikkarbeidet for å utøve leiarskap.

Leiarane i Skogen kommune seier det er viktig at dei engasjerer seg og er direkte involverte i prosjektet. Leiaren si deltaking er med på å understreke at etikkarbeidet er viktig:

Nei også at ein på ein måte som leiar signalisera at detta her er viktig. Altså viss ikkje eg på ein måte viser at eg meina noko med det, så tenkjer eg at då bli det, altså ein kan alltid putte mykje på eit papir: at det skal mø gjera og det skal mø gjera. Men det nyttar ikkje at det berre står der viss ein ikkje gjer det (Eva 11.1.12).

Ved deltaking og engasjement *syner* ein at etikkarbeidet er viktig i tillegg til å seie det. Det handlar om å skape samsvar mellom haldning og handling.

Rådmannen i Skogen kommune har delteke på personalmøter på alle gruppene ved Solvang sjukeheim, og sett etisk refleksjon i praksis.

...han var med på eit gruppemøte på kvar gruppe, me hadde vel ikkje noko veldig dilemma dei gongene, men det var VELDIG positivt likevel, [...] at dei på ein måte såg at han kom på gruppemøtene deiras. På 5-6, han var med på nattevaktsmøte også, så han var med på 6 møter og brukte tid. Eg trur det var positivt, at dei følte seg sett liksom av, heilt opp av dei på «kommunehuset». (Wenche 28.11.11).

Rådmannen og heile tenesteleiarforum deltok på etikkdag med Einar Aadland i november 2011. Rådmannen har frå januar 2012 sett av tid til etisk refleksjon i leiar møta. Fleire av leiarane i Skogen seier at rådmannen si involvering i prosjektet er viktig for dei som leiarar. For då syner han gjennom handling at det er viktig og rett å prioritere etisk refleksjon.

### **Oppsummering**

Eg har i dette kapitlet forsøkt å belyse på korleis leiarinvolvering kan verke hemmande eller fremjande på etikkarbeidet i denne studien.

Manglande involvering frå leiarane ser ut til å vera ei utfordring for å rotfeste etikkarbeidet i kommunane. Leiarinvolvering ser ut til å fungere betre enn delegering. Dette stemmer med funn i studien av Verdibasert leiing i praksis: Delegering av ansvar for oppfølging av verdiarbeidet var ei av fallgruvane ein fann. Ein kan overføre delansvar for avgrensa område, men aldri det overordna verdifokuset (Aadland mfl. 2006:91). Delegering av oppgåver kan vera eit teikn på tillit til medarbeidarar, men det kan og bli oppfatta som ein bodskap om at etikkarbeidet ikkje er øvste prioritet hjå leiar. Det oppstår eit gap mellom det leiarane seier dei ynskjer og det dei gjer.

I teorikapitlet er det gjort greie for fleire sider at leiing, prosjektleiing og organisasjon som peiker på at deltaking og engasjement frå leiaren er sentralt i forståinga av leiarskap. Leiaren har ein viktig funksjon i gjennomføring av prosjekt og læringsprosessar i organisasjonen.

Leiing vert sagt å bestå av både administrasjon og leiarskap, der båe må vera tilstade for ha eit «komplett leiarskap»(Colbjørnsen 2005).

Ut frå teori og empiri i denne studien meiner eg ein kan forklare samanhengen mellom tilrettelegging og involvering i etikkprosjektet – parallelt med samanhengen mellom administrasjon og leiarskap båe deler er viktig, og dersom båe faktorane er tilstade er det ein suksessfaktor i etikkprosjektet.

## 8 Avslutting

Formålet med denne studien har vore å undersøke kva faktorar som hemmar og fremmar etablering og gjennomføring av KS prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving» med særleg vekt på leiarfunksjonen. Studien er gjennomført i to små distriktskommunar.

### 8.1 Oppsummering av funn

Det har peika seg ut 6 faktorar i studien min som kan seiast å hemme og fremme etablering og gjennomføring av etikkprosjektet i kommunane. Desse 6 faktorane er samanfallande med suksessfaktorar og utfordringar som er kome fram i andre studiar av etikkprosjektet, erfaringar frå kommunane og teori knytt til prosjektet (Eide og Aadland 2008, Boge 2010, Evensen mfl. 2.4.2011).

1. Møteplassar for etisk refleksjon i eksisterande fora.
2. Metodekompetanse
3. Tydeleg prioritering av tid
4. Etikkrettleiarar og eldsjeler
5. Forankring av etikkarbeidet
6. Leiarinvolvering

#### 8.1.1 Møteplassar for etisk refleksjon i eksisterande fora.

Møteplassar for etisk refleksjon kan etablerast som nye møteplassar eller leggst til etablerte møteplassar som personalmøte, rapportar eller lunsjpausane. Kommunane i denne studien har valt kvar si løysing, og det kjem fram at baa organisasjonsformene har sine føremonn og ulemper. Ved å lage nye møteplassar for etisk refleksjon syner ein at etikkarbeidet er viktig, ein får tid til etisk refleksjon, og refleksjonen blir ikkje oppslukt av t.d. andre saker i eit personalmøte. Eksisterande møteplassar krev ikkje ekstra tid og ressursar, ein disponerer tid som allereie blir brukt til møteverksemd. Medarbeidarane i Skogen kommune meiner fleire av dei tilsette møter opp på personalmøtet, også på fritida, etter dei byrja med etisk refleksjon. Det kan sjå ut til å vera ein positiv effekt av å nytte eit etablert fora.

Det er ein føremonn at refleksjonen blir lagt fyrst i møtet, slik at etikken ikkje blir oppslukt av andre saker. Dette stemmer med funn i andre undersøkingar og teori om endring og fornying som er synt til i oppgåva (Grønhaug 2000, Boge 2010 og Van der Dam mfl.2000).

I denne studien ser det likevel ut til at det er skilnad på å etablere etisk refleksjon i etablerte fora kontra nye møteplassar: Det ser ut til å vera *enklare* å etablere etisk refleksjon i eksisterande møteplassar fordi møteplassen allereie er der og deltakarane møter opp. Ein har eliminert ei utfordring.

Ein kan difor anta at det er eit føremonn å nytte eksisterande møteplassar som personalmøter eller lunsjpausa når ein skal etablere etikkarbeidet.

### **8.1.2 Metodekompetanse**

Studien syner at kommunane har behov for metodekompetanse for å drive etisk refleksjon. Etikkrettleiarane må kunne fleire metodar for etisk refleksjon for å kunne leie refleksjonsgrupper. Ulike metodar kan brukast ut frå føremålet med refleksjonen. Om det er refleksjons-prosessen som er viktigast, eller om det er resultatet av prosessen. Erfaring frå deltakarane i denne studien er at refleksjon over reelle vanskelege problemstillingar vert opplevde meiningsfullt og er motiverande. Bruk av rett metode i høve til dilemma eller tema ser ut til å vera viktig.

### **8.1.3 Tydeleg prioritering av tid**

Tid blir halde fram som ein viktig faktor for å lykkast med etikkarbeidet i denne studien. Tid er eit ressurs spørsmål, ein rammefaktor i følgje prosjektlitteraturen (Jessen 2008).

Informantane i denne studien seier at tidsfaktoren handlar om at det er sett av tid til å reflektere, passe/nok tid, refleksjonar ofte nok, viktig å halde på over tid og ikkje gje opp. Det ser ut til at tid handlar om prioritering: Det må planleggast tid til etisk refleksjon, og tidsbruken må vera realistisk i høve til kjerneoppgåvene som skal løysast. Dette funnet er samanfallande med Boge (2010) si undersøking.

### **8.1.4. Etikkrettleiarar og eldsjeler**

Det er fleire funn knytt til etikkrettleiarar og eldsjeler:

- Ein må ha mange nok personar med kompetanse til å leie etisk refleksjon. Kommunane i denne studien hadde ein rettleiar i kvart tenestemråde, og det vart for sårbart t.d. ved fråvær. Dette er difor ei utfordring. Det kan vera ressurskrevjande for kommunar og arbeidstakarar å delta på kompetansehevande tiltak fordi dette oftast krev reise og overnatting. Tilbod om kompetansehevande tiltak lokalt eller regionalt er halde fram som naudsynt om ein skal skolere fleire etikkrettleiarar.
- Rettleiing for etikkrettleiarane. Etikkrettleiarane har behov for møteplassar og rettleiing, dette blir halde fram som ein suksessfaktor av informantane i denne studien. Etikkrettleiarar som har høve til å møtast og få rettleiing og øve seg på etiske refleksjonsmetodar saman med andre etikkrettleiarar opplever dette som svært viktig

og nyttig. Dette er samanfallande med erfaringar frå etikkarbeidet (Boge 2010, Evensen mfl. 2.4.2011).

- Eldsjeler – informantane seier det er viktig å ha eldsjeler – nokon som brenn for etikkarbeidet og som driv etikkarbeidet. I artiklar knytt til det nasjonale etikkprosjektet blir etikkrettleiarar ofte omtala som eldsjeler. Studiar syner at etikkrettleiarar ofte blir valt på bakgrunn av personleg motivasjon og engasjement (Boge 2010). Denne studien støtter og opp under at det er viktig at etikkrettleiarane er eldsjeler, men og at ein finn eldsjeler bland leiarane.

### **8.1.5 Forankring av etikkarbeidet**

Informasjon i eigen kommune, utarbeide prosjektplan, deltaking på oppstartskonferanse, arrangere lokalt «kick-off», planlegge prosjektet og innlemme det i andre planar og prosjekt er aktivitetar kommunane i denne studien har gjort får å forankre etikkprosjektet. Dette er aktivitetar som er tilrådd å gjennomføre frå prosjektleiing i KS.

Sjølv om både kommunane har gjennomført dei same aktivitetane, ser det ut til å vera skilnad på kor godt prosjektet er forankra i organisasjonane.

Utsifting av leiarar har synt seg å vera ei utfordring for etablering av etikkprosjektet. Det kan sjå ut til å vera eit døme på kvifor etikkarbeidet bør forankrast på alle nivå i organisasjonen. Oppfølging og evaluering er viktige aspekt ved forankring (Moland 2007). Oppfølging av prosjektet kan seiast å vera ei leiaroppgåve. Det er skilnad på korleis leiarane i denne studien følgjer opp prosjekta i eigne kommunar.

I Skogen kommune kan det sjå ut til at etikkarbeidet i ferd med å få ei gjennomgåande, grunnleggande forankring i heile organisasjonen. Toppleiinga er aktivt involverte, medarbeidarane er aktivt involverte, mellomleiarernivået er aktive, brukarane er i ferd med å bli involverte.

### **8.1.6 Leiarinvolvering**

Leiarinvolvering har peika seg ut som ein viktig faktor for at etisk refleksjon skal bli ein integrert aktivitet i dei kommunane eg har sett på i denne studien. Det er på dette punktet det er størst skilnad mellom Skogen og Vestfjell kommunar. Det ser ut til at manglande leiarinvolvering er ei utfordring for å etablere og gjennomføre etikkarbeidet.

Leiarinvolvering ser ut til å fungere betre enn delegering. Dette ser ut til å stemme med funn i studien av Verdibasert leiing i praksis: Delegering av ansvar for oppfølging av verdiarbeidet var ei av fallgruvane ein fann. Ein kan overføre delansvar for avgrensa område, men aldri det

overordna verdifokuset (Aadland mfl. 2006:91). Delegering av oppgåver kan vera eit teikn på tillit til medarbeidarar, men det kan og bli oppfatta som ein bodskap om at etikkarbeidet ikkje er øvste prioritet hjå leiar. Det oppstår eit gap mellom det leiarane seier dei ynskjer og det dei gjer.

I teorikapitlet er det gjort greie for fleire sider at leiing, prosjektleiing og organisasjon som peiker på at deltaking og engasjement frå leiaren er sentralt i forståinga av leiarskap. Leiaren har ein viktig funksjon i gjennomføring av prosjekt og læringsprosessar i organisasjonen.

Leiing vert sagt å bestå av både administrasjon og leiarskap, der båe må vera tilstade for ha eit «komplett leiarskap»(Colbjørnsen 2005).

Ut frå teori og empiri i denne studien meiner eg ein kan forklare samanhengen mellom tilrettelegging og involvering i etikkprosjektet – parallelt med samanhengen mellom administrasjon og leiarskap båe deler er viktig, og dersom båe faktorane er tilstade er det ein suksessfaktor i etikkprosjektet.

### **8.1.7 Brukarinvolvering**

Brukarinvolvering i etikkarbeidet er eit overraskande og positivt funn i denne studien. Brukarinvolvering knytter seg ikkje direkte til faktorar som hemmar og fremmar etikkarbeidet, men å kople etikkarbeidet med andre prosjekt og planar er sett som eit føremonn (Aadland 2008, Evensen mfl. 2.4.2011).

Miljøarbeidartenesta i Skogen kommune inviterer brukarane med i etikkarbeidet for å styrke brukarmedverkinga.

Eg har ikkje funne døme på brukarinvolvering i andre studiar knytt til etikkprosjektet.

Brukarinvolvering ser ut til å vera eit lite beskrive område i etikkprosjektet til no.

### **8.2 Oppsummering, avgrensingar og tilrådingar**

Studien min kan ikkje seiast å ha avdekka nye faktorar som hemmar og fremmar etablering av etikkarbeidet i kommunane, men den er eit bidrag til å utdjupe og skildre kva som ligg i dei ulike faktorane.

Leiarinvolvering i alle deler av etikkarbeidet har likevel peika seg ut som ein viktig suksessfaktor i etikkarbeidet i kommunane i denne studien.

Eg har brukt kombinasjon av metodar for gjennomføring av denne studien: Dokumentanalyse, individuelle intervju med 8 leiarar og 1 prosjektkoordinator, 2 gruppeintervju med medarbeidarar og 4 observasjonar av etisk refleksjon i grupper.

Metodane har vore relevante for å belyse problemstillinga og forskingsspørsmåla. Ein kombinasjon av metodar har gjeve høve til å stadfeste eller avkrefte informasjon, og på den måten gjeve eit meir heilskapleg bilete. Kombinasjon av metodar har vore omfattande å gjennomføre, og avgrensa undersøkinga til to kommunar. Dette kan seiast å vera ei avgrensing ved studien. Metodetrianguleringa har gjeve eit stort datamateriale, og det har vore krevjande å analysere og samanfatte dette innan rammene for masteroppgåva.

Denne studien belyser faktorar som hemmar og fremmar etablering og gjennomføring av prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» i to små distriktskommunar. Resultata i studien er gyldige for desse to kommunane, og kan ikkje seiast å vera direkte overførbare til andre kommunar i etikkprosjektet, men kunnskap frå studien kan truleg overførast til andre kommunar.

Det har synt seg å vera lite forskning på kva leiarfunksjonen betyr i denne samanhengen. Det vil difor vera interessant å gjennomføre fleire studiar knytt til dette tema.

Denne studien er ein av tre studiar i eit studentforskningsprosjekt ved Diakonhjemmet høgskole. Dei to andre studiane kan vera med å belyse problemstillinga ytterlegare når dei føreligg.

Kommunen eg jobbar i er i startgropa på etikkprosjektet når denne studien blir avslutta. Arbeidet med denne studien har gjeve meg som leiar nyttig kunnskap om faktorar som kan vera til hinder eller fremme etikkarbeidet, og forhåpentleg at eg som leiar kan vera bevisst kva mi involvering kan seie for etikkarbeidet. Studien vil i så måte vera ei styrke for etikkarbeidet i eigen kommune.



## 9 Litteratur

Boge, R. (2010). *Evaluering av prosjekt; Samarbeid om etisk kompetanseheving*. Hovedrapport 15.05.2010. Bergen: Senter for omsorgsforskning i Vest.

Bollig, G., Pedersen, R. og Førde R. (2009). Etikk i sykehjem og hjemmetjenester. *Sykepleien Forskning*, 3 (4), s. 186-196. URL: [http://www.sykepleien.no/ikbViewer/Content/280192/artikkel\\_bollig\\_2706.pdf](http://www.sykepleien.no/ikbViewer/Content/280192/artikkel_bollig_2706.pdf) (lese 25. mai 2011).

Busch T. mfl. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T. (2005). Lederskap = administrasjon og kulturbygging. URL: <http://www.forskning.no/artikler/2005/mai/1113568078.58> (lese 29. mai 2010).

Eide T, og Eide H. (2008). *Verdien av en verdiintervensjon. En studie av verdiarbeid i et norsk sykehus*. Forskningsrapport nr. 2/2008. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.

Eide, T. og Aadland E. (2008). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og sosialtjenester*. Oslo: Kommuneforlaget.

Evensen, C. N., Hesselberg K. og Næss P. (2.4.2011). *Suksesskriterier og erfaringer i etikkarbeid innen helse og omsorg*. URL: <http://www.ks.no/Templates/PrintPage.aspx?pid=4603> (lese 27. mai.2011).

Evensen, C.N. (10. mai 2011). URL: <http://www.ks.no/PageFiles/17612/CNEvelkommen.pdf> (lese 27.mai 2011).

Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Gausdal, B. (2002). Læring i organisasjoner. I: O.Nordhaug. *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget, s. 126-145.

Grønhaug, K. (2000). Fornyelse og innovasjon i organisasjoner. I: S. Einarsen og A. Skogstad (red.). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haugen, K. (2009). *Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver avdelingsledere i kommunehelsetjenesten at de står i, og hvordan reflekterer de over egen praksis?* Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgåve i Verdibasert ledelse).

HIO. (2012). *Hertzberg*. URL: <http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/hzberg3.html> (lese 16.april 2012)

Jessen, S. A (2008). *Prosjektledelse trinn for trinn. En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Johannessen, A., Tufte P.A og Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg). Oslo: Abstrakt forlag.

- KS. (19.9.2006). *Avtale om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenesten*. URL: <http://www.ks.no/Portaler/Samarbeid-for-etisk-kompetanseheving/Sentrale-dokumenter/Grunnlagsdokumenter-for-prosjektet-Samarbeid-om-etisk-kompetanseheving/> (lese 1.februar 2011).
- KS. (2008). *Ledelse i kommunesektoren. KS' policy for god ledelse*. Oslo: Kommuneforlaget.
- KS. (2009). *Etisk Refleksjon*. Oslo: Transform Learners. (DVD)
- KS. (2010). *Årsrapport Samarbeid om etisk kompetanseheving*. URL: <http://www.ks.no/PageFiles/15797/%c3%85rsrapport%20Samarbeid%20om%20etisk%20kompetanseheving%202010.pdf> (lese 1.februar 2011).
- KS. (3.1.2011). *Har din kommune den etiske kompetansen som trengs i helse-, sosial- og omsorgstjenesten?* Invitasjonsbrev til norske kommuner.(lese 1. februar 2011).
- KS. (22.3.2011). *Oversikt over alle deltakerkommuner*. URL: <http://www.ks.no/Portaler/Samarbeid-for-etisk-kompetanseheving/Deltakerkommuner/Oversikt-over-alle-deltakerkommuner/> (lese 27. april 2011).
- KS. (10.6.2011). *Statusrapport juni 2011*. URL: <http://www.ks.no/PageFiles/12690/Statusrapport%20juni%202011%20pdf.pdf> (lese 15. april 2012).
- KS (2011). *Årsrapport Samarbeid om etisk kompetanseheving*. URL: <http://www.ks.no/PageFiles/21828/%C3%85rsrapport2011.pdf> (lese 6. februar 2012).
- Kvale S. og Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Moland, L.E. (2007). *Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003-2006*. Fafo-rapport 2007:17.
- Molewijk, A.C. mfl.(2008). Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation. *J Med Ethics*, 34, s. 120-124. DOI: 10.1136/jme.2006.018580
- NHO. (15.3.2012). URL: <http://www.nho.no/etikk/> (lese 15.3.2012).
- Nielsen, J.C.R. og Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. (2. utg., s. 234-253). Oslo: Tano.
- Norsk ordbok (28.3.2012). URL: <http://www.ordnett.no/search?search=ildsjel&lang=no> (lese 28. mars 2012).
- Norske synonymer (28.3.2012). URL: <http://www.ordnett.no/search?search=ildsjel&lang=no> (lese 28. mars 2012).
- Nyhan, B. (2006). Collective reflection for excellence in work organizations. An ethical 'community of practice' perspective on reflection. I: D. Boud, P. Cressey og P. Docherty

(red.). *Productive reflection at work. Learning for changing organizations*. London: Routledge.

Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering. Teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rapport H-2221 B (2008): *Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert behovet for et nasjonalt kompetanseorgan for etikk i kommunesektoren*. Oslo: Kommunal og regionaldepartementet.

Sander, K. (10.4.2004). *Motivasjonsteorier. Hertzbergs to-faktor teori*. URL: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3025/3/Motivasjonsteorier/Hertzbergs-to-faktor-teori.html> (lese 16.april 2012).

Selznick, Philip 1997 [1957]. *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Senge, P.M. (1991). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.

Smith, M., Busi, M., Ball, P. og Vang der Meer, R. (2008). Factors influencing an organizations ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12 (4), s.655-676. [http://strathprints.strath.ac.uk/16119/2/Factors\\_influencing\\_an\\_organisation\\_ability\\_to\\_manage\\_innovation.pdf](http://strathprints.strath.ac.uk/16119/2/Factors_influencing_an_organisation_ability_to_manage_innovation.pdf) ( lese 23.mars 2012).

Smircich, Linda og Gareth Morgan (1998). Lederskap: Å forvalte mening. I: *Magma*, Årgang 1, Nr 6, s. 56-72

Store Norske Leksikon (27.4.2011). URL: <http://www.snø.no/forankre> (lese 27. april 2011).

Stortingsmelding nr. 26 (1999-2000). *Om verdier for den norske helsetenesta*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.

Stortingsmelding nr. 28 (1999-00). *Innhald og kvalitet i omsorgstenestene. Omsorg 2000*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.

Stortingsmelding nr. 45 (2002-2003). *Betre kvalitet i dei kommunale pleie- og omsorgstenestene*. Oslo: Sosialdepartementet.

Stortingsmelding nr. 25 (2005-2006). *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.  
Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester (2011). *SEKK – Systematisk etikkarbeid i eldreomsorgen i kommunehelsetjenesten*. URL: <http://www.utviklingssenter.no/evaluering-av-etikk-kommuner.4916006-179696.html> (lese 29. mai 2011).

Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester (2011). *EEKAVA – Evaluering av Etikkarbeidet i Kommunene i Aust- og Vest-Agder*. URL:

<http://www.utviklingscenter.no/evaluering-av-etikk-kommuner.4916006-179696.html> (lese 4. oktober 2011).

Van der Dam, S. m.fl. (2011). Organizing moral case deliberation. Experiences in two Dutch Nursing homes. *Nursing Ethics*. Vol.18 (3), s. 327-340. DOI: 10.1177/0969733011400299.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. 3. utg. Oslo: Det Norske Samlaget.

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

Aadland, E. mfl. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, Seksjon for Verdibasert ledelse.

Aakre, B. (2011) *Om etikkarbeid og sykefravær: Kan systematisk etikkarbeid føre til reduksjon i sykefraværet?* Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.(Masteroppgave i Verdibasert ledelse).

## Vedlegg

### *Vedlegg 1 Informasjon om prosjektet*

Studie av leiarutfordringar knytt til satsing på etisk kompetanseheving i kommunane – masteroppgåve.

#### **BAKGRUNNSINFORMASJON**

Prosjekt ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” er eit samarbeid mellom Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Helsedirektoratet, Norsk sykepleierforbund (NSF), Fagforbundet, Den Norske Legeforening, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS), Fellesorganisasjonen (FO) og KS: Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon .

Etisk kompetanseheving er ein del av strategien for auka kompetanse i omsorgstenesta for å sikre at det tenestetilbodet ein gjev er tufta på god etisk fagutøving. Regjeringa meiner det er viktig med gode fagmiljø der det er openheit for å varsle om uønska tilhøve og som har fokus på erfaringar og vanskelege situasjonar i det daglege arbeidet.

Visjon for prosjekt ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” er at kommunane gjennom prosjektet skal stimulerast til å drive ...”et systematisk praktisk etikkarbeid som styrker brukerens opplevelse av at helse- og omsorgstjenestene ivaretar deres verdighet og integritet”.

#### **STUDENTFORSKINGSPROSJEKT**

Tom Eide og Einar Aadland ved Institutt for diakoni og ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole inviterte studentar ved MGVBL-08, trinn C til å delta i eit studentforskningsprosjekt for å dokumentere og evaluere resultatene av etikksatsinga som blir gjennomført i helse- og omsorgstenestane i kommunane i regi av KS.

Me er 3 studentar som ynskjer å gjere overlappende og/eller komplimentarande studiar på dette området.

Evaluering av etikksatsinga så langt syner at systematisk etikkarbeid enno er relativt nytt for kommunane, og det er difor for tidleg å seie noko sikkert om effektar av satsinga som t.d. redusert sjukefråvær eller meir tilfredse brukarar .

Sidan leiarar si rolle vert halde fram som eit nøkkelkort for at etisk kompetanseheving skal lykkast og med det ha effekt i ein organisasjon, vil det vera spennande å sjå på akkurat dette. Kva er det leiarar gjer eller bidreg med i etikksatsinga i eigen organisasjon? Kva gjer leiarar for å forankre og implementere verdiarbeidet?

#### ***Problemstilling for oppgåva er:***

Kva hemmar og fremmar etablering og gjennomføring av prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving» i to distriktskommunar – med særleg vekt på leiarfunksjonen.

#### **METODE**

For å forsøke å finne svar på problemstillinga, planlegg eg å gjennomføre ei undersøking basert på *observasjon, intervju, gruppeintervju og dokumentgjennomgang*.

#### ***Dokumentgjennomgang***

Eg skal ikkje studere organisasjonar, men leiarar. Leiing forstår eg som noko som går føre seg i ein kontekst. Det vil difor vera interessant å studere dokument som kommuneplan, økonomiplan og årsmelding for dei kommunane eg skal inn å forske i, som bakteppe.

Kommunen sin prosjektplan for ”Samarbeid om etisk kompetanseheving” vil sjølvsagt vera eit nyttig grunnlagsdokument.

Dokumenta kan gje ein peikepinn på korleis etikkarbeidet er forankra i organisasjonen.

### ***Observasjon og intervju***

Eg ynskjer å følgje leiarar 1(2) dag(ar) for å observere kva dei gjer i høve til etikk arbeidet. Fortrinnsvis dag(ar) der ein har t.d refleksjonsgrupper. På slutten av dagen ynskjer eg å intervju leiaeren.

### ***Gruppeintervju***

Eg ynskjer eit gruppeintervju med deltakarar i refleksjonsgruppe (eller andre tiltak for etisk refleksjon) + eventuelle nøkkelpersonar i prosjektet i kommunen. Utveljing skjer i samråd og samarbeid med leiar.

### **TIDSPLAN**

Ei masteroppgåve er eit avgrensa forskingsprosjekt både med omsyn til tid og innhald.

Prosjektet skal vera ferdig innan 2. mai 2012.

Gjennomføring av studien er planlagt til november 2011.

Dokumentanalyse i forkant av feltarbeidet.

Observasjon og intervju av leiar – 1 dag i kvar kommune (kan evt. bli 2 dgr)

Fokusgruppeintervju (om lag 2 timar pr. kommune)

### **SPØRSMÅL:**

Er de interesserte i, og kan eg få lov til å kome til dykkar kommune for å gjennomføre studien min?

Vang i Valdres, 14. september 2011

Guro Råheim Kvam

## Vedlegg 2 Brev frå prosjektleiinga i KS



**Til deltakerkommuner  
i prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving"**

**Den 10. Oktober 2011**

### **Oppfordring til å delta i studie knyttet til satsing på etisk kompetanseheving i de kommunale helse- og omsorgstjenestene**

Tre studenter ved mastergradsstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole har ønske om å skrive sine masteroppgaver om leders rolle i satsingen på etisk kompetanseheving i de kommunale helse- og omsorgstjenestene knyttet til prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving".

Erfaringer fra deltakerkommunene i "Samarbeid om etisk kompetanseheving" viser at leders rolle i etikkarbeidet er viktig for å lykkes. Prosjektledelsen for "Samarbeid om etisk kompetanseheving" i KS har også en antagelse om at etisk kompetanseheving og etisk refleksjon kan benyttes som et lederverktøy, noe vi blant annet bygger på tilbakemeldinger vi har fått fra deltakere i prosjektets ledernetverk.

Med bakgrunn i dette tror vi at studiene som mastergradsstudentene ønsker å gjennomføre i deltakerkommunene i prosjektet, kan ha stor nytteverdi for den videre etikksatsingen i kommunene. Vi oppfordrer derfor de deltakerkommunene som blir kontaktet av mastergradsstudentene til å stille seg positive til deres henvendelse og bidra så godt det lar seg gjøre.

De tre mastergradsstudentene heter:

- Guro Råheim Kvam, leder for institusjon og hjemmetjenester i Vang kommune (inkludert Miljøtjenesten)
- Charlotte Madsen Goonetilleke, avdelingsleder Nordberghjemmet Oslo kommune
- Eldin Hasanagic, sykepleier ved Akutt medisin Ullevål sykehus

Med vennlig hilsen  
Christine Næss Evensen  
Konst.prosjektleder  
"Samarbeid om etisk kompetanseheving"

## ***Vedlegg 3 intervjuguidar***

### Bakgrunnsinfo på eige ark

Kor lenge har du vore leiar?

Kor lenge har du vore i den stillinga du har no?

Kompetanse?

Alder

Kjønn

### **Intervjuguide leiarar**

Dette intervjuet handlar om prosjekt «Samarbeid om etisk kompetanseheving», - kva tilhøve du som leiar har til prosjektet, kva du ynskjer å oppnå med prosjektet og korleis du tenkjer å kome dit (nå målet).

1. Fortel om korleis du oppdaga eller kom i kontakt med prosjektet.
  - × Kven tok initiativ
  - × Korleis høyrde du om dette
  
2. Fortel om kvifor du ynskje / valde å byrje med etisk kompetanseheving
  - × Eigen interesse eller andre si interesse
  - × Eigen vilje (eige ynskje om) til å jobbe med dette
  - × Eigen forståing av formålet med å jobbe med dette
  - × Kva målsetjing har du for å ta til med dette?
  
3. Fortel om korleis de kom i gang med etisk kompetanseheving
  - × Kven deltok på oppstartsamlinga, var det viktig?
  - × Organisering av arbeidet
    - Ressurspersonar
  - × Informasjon i organisasjonen (opp og ned)
  - × Kva for tiltak har de sett i gang
  
4. Fortel om korleis de brukar / jobbar med etisk refleksjon
  - × Kven er engasjert i arbeidet med etisk refleksjon
    - Leiarar – på kva måte?
  
5. Korleis brukar du etisk refleksjon som leiar?
  - × Kompetanseplanlegging
  - × Organisasjonsutvikling
  - × Arbeidsmiljø
  - × Eigen utvikling som leiar
  - × Eigne etiske dilemma
  
6. Opplever du etisk kompetanseheving og etisk refleksjon som eit hjelpemiddel som leiar,( eller er det meir «bortheft»)?
  - × I så fall korleis?
  
7. Fortel om kva inntrykk du har av medarbeidarane si oppleving av å bruke etisk refleksjon som reiskap.
  - × Positivt
  - × Negativt
  
8. Fortel om korleis du opplever det har vore å setje i gang med etisk kompetanseheving og etisk refleksjon



- ✘ Kva har vore utfordringar
  - Strukturelle
  - Kulturelle
  - Kontekst
  - personlege
- ✘ Kva har vore suksesskriterier
  - Strukturelle
  - Kulturelle
  - Kontekst
  - Personlege

9. Korleis vil du seie etisk kompetanseheving er forankra i [organisasjonen]kommunen?

- ✘ Hjà leiar(ar)
- ✘ Hjà medarbeidarar
- ✘ Kva tyder denne forankringa

10. Opplever du som leiar at etisk kompetanseheving eller etisk refleksjon har ført til endringar i organisasjonen?

- ✘ For leiarar
- ✘ For medarbeidarar
- ✘ For brukarar

11. Korleis ser du for deg at etisk refleksjon og etisk kompetanseheving skal utviklast framover? Er det andre ting du vil fortelje om, som du meiner er viktig for å lukkast med etisk refleksjon

### **Intervjuguide fokusgruppeintervju medarbeidarar**

Bakgrunnsinfo: Kor lenge har du drive med etisk refleksjon, alder, utdanning, kjønn, spesiell funksjon i prosjektet? (Kan noterast på ark)

Korleis og kvifor starta de med etisk kompetanseheving - fortel?

Korleis opplever de å jobbe med etisk refleksjon?

- ✘ Kva er positivt
- ✘ Kva er negativt

Fortel om kven som er involverte i etisk refleksjon.

Korleis opplever de leiar (ane) si involvering?

+ eller - Har etisk refleksjon/kompetanseheving nokon betyding i arbeidskvardagen?

- ✘ For avdelinga
- ✘ Pasientane
- ✘ Personleg

Fortel om kva som gjer at etisk refleksjon fungerer godt eller dårleg.

Kva meiner de leiar kan gjere for å påverke arbeidet med etisk refleksjon?