

Hvordan arbeider ledelsen for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo?

Charlotte Madsen Goonetilleke

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Einar Aadland

Antall ord: 27077

04.11.2013

Sammendrag

Bakgrunnen for valg av problemstillingen er det nasjonale prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Det er blitt hevdet fra flere hold at ledelsen er viktig for gjennomføring av etisk refleksjon, og temaet er ledelse og etisk refleksjon.

Problemstillingen for denne studien er:

Hvordan arbeider ledelsen for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo?

Det finnes i dag mye teori og kunnskap om ledelse og en del om etisk refleksjon, men ikke så mye om kombinasjonen ledelse og etisk refleksjon. Sentrale begrep i studien er etikk, etisk refleksjon, KEK og KEKK, forankring, ledelse, etisk ledelse, endringsledelse og verdibasert ledelse.

Studien er et forsøk på å forstå og tolke faktorer rundt ledelse og etisk refleksjon. Den er en samfunnsvitenskapelig undersøkelse og er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse med data fra individuelle intervju med tre ledere og en etikkveileder og et fokusgruppeintervju med en leder og tre etikkveiledere.

Hovedfunnene bekrefter det at ledelsen arbeider for det samme som Eide og Aadland (2012) hevder er punkter som hjelper til god forankring av prosjektet, nemlig at lederinvolvering, gjennomføring og oppfølging er den viktigste suksessfaktoren for at ledelsen skal etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis. Dette bekreftes også av Kvam (2012). Funnene tyder i tillegg til at det utgjør en stor forskjell når institusjonssjefen er ildsjel i prosjektet ved at prosjektet rulles lettere nedover i organisasjonen.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av en fireårig deltidsutdanning i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole.

Min bakgrunn for valg av problemstilling er en invitasjon fra Tom Eide og Einar Aadland til et studentforskningsprosjekt i forbindelse med det nasjonale prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Samtidig hadde vi ved vårt sykehjem nylig startet opp med etisk refleksjon, og en av utfordringene var å holde det levende og få det til å fungere i hverdagen. I en hverdag der ofte akutte ting skjer med pasientene, og det stadig er nye rutiner og prosedyrer som skal implementeres.

Undersøkelsen håper jeg kan bli til allmenn nytte og til nytte for dem jeg har intervjuet, KS og sykehjem som ligner på disse. Likeledes håper jeg at funnene kan gjøre en oppmerksom på strukturelle forhold ved ledelsen. Jeg håper funnene kan tangere og gi ideer som kan bli brukbare for andre som jobber med etisk refleksjon eller skal studere det.

Jeg har mange jeg ønsker å takke. Først og fremst vil jeg rette en stor takk for tilliten til alle informantene som har bidratt i studien. Uten dere ville det ikke blitt noen studie. Dere har åpnet opp dørene for meg og gitt av deres tid, og med informasjon, dokumentasjon, nyttige refleksjoner og positivitet har dere vært med å forme oppgaven. Takk til KS for nyttig hjelp i starten av arbeidet.

Deretter vil jeg takke min veileder Einar Aadland.

Tusen takk til familie, venner og kollegaer for tålmodighet, velvilje og gode råd underveis.

Aller sist en hjertelig takk til Ajith, Caja og Amanda som har hatt stor tålmodighet og ikke bare har holdt ut med meg i en travel hverdag, men har vært til usigelig stor støtte for meg mens jeg har arbeidet med masteroppgaven.

Charlotte Madsen Goonetilleke

4.november 2013

Innhold

Sammendrag	2
Forord	3
1 Innledning og formål med prosjektet	7
2 Problemstilling	11
3 Teori	13
3.1 Forskningsstatus	13
3.2 Sentrale begrep	16
3.2.1 Bakgrunn for prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving»	16
3.2.2 Etikk	16
3.2.3 Etisk refleksjon	17
3.2.4 KEK og KEKK	18
3.2.5 Forankring	19
3.2.6 Ledelse	20
3.2.7 Etisk ledelse	23
3.2.8 Endringsledelse	24
3.2.9 Verdibasert ledelse	26
4 Metode	28
4.1 Metodevalg	28
4.2 Valg av studiested	30
4.3 Tilgang på forskningsarenaen og valg av informanter	31
4.4 Metode for datainnsamling	34
4.4.1 Individuelle intervju	35

4.4.2 Fokusgruppeintervju	35
4.4.3 Dokumentanalyse	36
4.4.4 Analyse av intervjuene	37
4.5 Forskningsetiske refleksjoner	37
4.5.1 Metodekritikk	39
4.6 Reliabilitet og validitet	40
5 Funn og analyse	43
5.1 Introduksjon av Aftensol og Morgensol sykehjem	43
5.2 Struktur på den etiske refleksjonen	44
5.2.1 Etisk refleksjon ved Aftensol med praktiske løsninger	44
5.2.2 Etisk refleksjon ved Morgensol med praktiske løsninger	47
5.3 Hva er bakgrunnen til at de driver med etisk refleksjon?	50
5.4 Hva hemmer og fremmer etisk refleksjon?	51
5.4.1 Metodekompetanse	54
5.4.2 Tid	56
5.4.3 Etikkveiledere og ildsjeler	57
5.5 Hva gjør og sier ledelsen som stimulerer til etisk refleksjon	60
5.5.1 Lederforankring	62
5.5.2 Lederinvolvering	66
6 Avslutning	71
6.1 Oppsummering av funn	71
7 Litteratur	76
Vedlegg 1: Intervjuguide institusjonssjefer	80

Vedlegg 2: Intervjuguide fokusgruppe	82
Vedlegg 3: Frivillig informert samtykke	84
Vedlegg 4: Bakgrunnsinformasjon om masteroppgavestudiet	85
Vedlegg 5: Brev fra KS ved prosjektledelsen	87

1 Innledning og formål med prosjektet

Jeg har vært sykepleier i eldreomsorgen i over tjue år. Gjennom denne tiden har jeg stort sett arbeidet med eldre i kommunehelsetjenesten. De siste ti årene har jeg arbeidet som avdelingsleder på sykehjem. I de seneste årene har det vært en kolossal utvikling på helse og omsorgstjenesten. Pasientgruppen har endret seg til å være en mye sykere, skrøpeligere og eldre gruppe. Samtidig har pasienter og pårørende en økende forventning til den helsehjelp som gis. Både verden og Helse – Norge har endret seg ved et økt kunnskapsnivå og et økende kvalitetskrav. Tjenesten blir stadig i økende grad målt, og det er økende tilsyn fra instanser som Sykehjemsetaten (SYE), Helseetaten og AMU. Tjenesten blir vurdert ved både interne og eksterne målinger som objektive kvalitetsindikatorer, kvalitetsrevisjoner, brukerundersøkelser og pårørende undersøkelser. Kravene til helsepersonell øker med tanke på kapasitet, kvalitet og kunnskap, samtidig som pengesekken ikke åpner seg tilsvarende. Svaret ligger oftest i å effektivisere og prioritere.

Det har i de siste årene vært et fokus på verdier og etikk innen norsk helsetjeneste. Dette er blitt fulgt opp med politiske vedtak og vyer. I denne sammenheng nevnes St.meld. nr. 26 (1999 – 2000): Om verdier i den norske helseteneste og Helsedirektoratets rekrutteringsplan for helse og sosialpersonell. Den starter med å fortelle at *«regjeringa vil føre ein politikk der det er lagt vekt på eit solidarisk og humant samfunn med menneske som syner medkjensle med kvarandre og har omsorg for dei svakaste»* (ibid.:1). Målet med meldingen er å styrke en helsetjeneste som til daglig står i valgsituasjoner der løsningene ikke er selvsagte, ei heller er spørsmålene klare. I meldingen drøftes hvilke verdier som bør være de sentrale i helse og omsorgstjenesten. Som sykepleier er jeg kjent med «Yrkesetiske retningslinjer for sykepleier» og bruker dette daglig i mitt arbeid. Det er vanlig praksis i ulike yrkesgrupper å ha egne etiske retningslinjer for sitt fagområde og det er lang sedvane for å følge denne tradisjonen. De siste tiårene, har staten blitt mer aktiv i å følge opp saker av etisk eller faglig art ved spørsmål om yrkesutøvere har handlet i samsvar med lover og regler. Den tilkjenner allikevel at et statlig tilsyn ikke kan erstatte ansvaret de enkelte yrkesgruppene har for utvikle og følge opp etiske standarder slik at tjenestene blir etisk og faglig *forsvarlige*.

Stortingsmeldingen ønsker at lederne gjennom bevisst og systematisk arbeid skal skape rom for etisk refleksjon både i hverdagen og ved større endringer. Dette ansvaret ligger på lederen, men utfordringen til og lykkes må deles med helsepersonellet lyder det.

«Leiarane må såleis gjennom medvite og systematisk arbeid skape rom for etisk refleksjon både i det daglege arbeidet og ved større endringer på den einssilde arbeidsplass.» (St.melding nr.26:40)

Stortinget har besluttet at eldreomsorgen skal styrkes med tanke på etisk kompetanse, og det nasjonale prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving" er en del av denne styrkingen. Dette er et samarbeidsprosjekt mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Helsedirektoratet, arbeidstakerorganisasjonene innen helse og omsorg samt KS, landets største arbeidsgiverorganisasjon. Prosjektet er forankret i Omsorgsplan 2015 som oppsummerer regjeringstiltak fra stortingsmelding nr. 25 "Mestring, muligheter og mening. Framtidens omsorgsutfordringer". For å bidra til å styrke den etiske kompetansen i omsorgstjenesten, ble det inngått en avtale om kvalitetsutvikling mellom regjeringen, yrkesorganisasjonene og kommunesektoren representert ved KS 2006-2010. Prosjektet startet i 2007 og er nå videreført til 2015. Per 31.12.2012 er det rekruttert 207 kommuner til å delta i prosjektet. Enkelte av kommunene som har vært med på oppstartskonferanse, har aldri kommet ordentlig i gang, men mange er allerede ferdig med prosjektet. (KS, 2012)

I regi av KS er det blitt startet Kliniske etikkomiteer(KEK) både på sykehus og i kommunehelsetjenesten (KEKK) og da særlig ved sykehjem. Disse komiteene er tverrfaglig sammensatte med personer med klinisk kompetanse og kompetanse i klinisk medisinsk etikk. Målet er å hjelpe til med systematisk etisk refleksjon, slik at ansatte i pleie- og omsorgstjenesten har grunnleggende kompetanse i fagetikk, og utvikle modeller for å forankre etikkarbeidet organisatorisk i kommunal sammenheng. Under arbeidet med oppgaven har jeg oppdaget at begrepene KEK og KEKK brukes noe om hverandre i enkelte sammenhenger.

I 2007 startet 1. gruppe av Klinisk etisk komite i kommunehelsetjenesten og sykehjem (KEKK). Bakgrunnen var blant annet at man ønsket bedre kvalitet. Formålet var ifølge Oslo kommune, Sykehjemsetaten å øke ansattes bevissthet rundt verdspørsmål og gjøre dem i stand til å identifisere, analysere og om mulig løse etiske dilemma. Den 2. gruppen startet høsten 2009. Den kalte seg KEKK 2 og består av 6 sykehjem i Oslo. (Eide og Aadland, 2008:25). Jeg har fått erfaring med og har drevet med regelmessig etisk refleksjon i nesten tre og et halvt år. Det er et spennende prosjekt og et det vil være interessant å finne mer kunnskap om.

KS har i denne sammenheng finansiert et prosjekt med etikksatsing i kommunene, der det blant annet er laget en håndbok til hjelp for å utvikle etisk kompetanse (Eide og Aadland

2008). De ulike kommunene som er med i prosjektet har brukt ulike verktøy og metoder for å øke den etiske kompetansen.

Omtrent parallelt har Helsedirektoratet finansiert et forsknings og utviklingsprosjekt Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). Med ”Rekrutteringsplanen for bedre kvalitet” som bakgrunn, ble prosjektet startet med formål å bidra til kunnskapsutvikling og økt mestring av det daglige pleie og omsorgsarbeidet. De driver med refleksjonsgrupper der etiske problem er sentrale (Amble og Gjerberg 2007).

Som nevnt ovenfor er det nå 207 kommuner med i dette prosjektet av landets 429 kommuner (KS, 2012). Dette er trolig en av de største satsinger i vår tid for å heve kvalitet på eldreomsorgen i Norge. Prosjektet har et stort omfang av kommuner, og i tillegg skjer det en stor innsats ved hver enkel institusjon og organisasjon som deltar. I følge en av rapportene i prosjektet skjer det store endringer med enkeltpersoner som deltar i prosjektet. En ansatt beskrev endringen som om hun endelig hadde våknet opp. I dette prosjektet er det mange aspekt som kunne vært interessante å gå inn på blant annet effekt på personal ved for eksempel arbeidsmiljø eller sykefravær eller effekt på brukerne. I disse tider når det meste rasjonaliseres på grunn av stramme budsjett og vi velger å bruke så mye tid og energi på etisk kompetanseheving, vil det være naturlig å prøve å måle eventuelle effekter av satsingen og se på suksessfaktorer.

I den foreløpige konklusjonen av prosjektet peker resultatene i at forankring på alle nivå, tilrettelegging fra lederne side og tid, ressurser og frikjøp er viktig for å lykkes. Det er viktig at det er mål og systematikk i etikkarbeidet (Boge 2010:3). I følge Eide og Aadland (2008:25) er det særlig tre suksesskriterier for et utviklingsprosjekt som et etikkprosjekt er. Først og fremst må ledelsen være forankret i prosjektet ved at både overordnet ledelse og tjenesteleder har nødvendige vedtak i ryggen og er aktive i prosessen. De hevder det er viktig at prosjektledelsen legger forhold til rette for at deltakerne kan velge prosjektform, mål og metode. Sist, men ikke minst hevder de at praktiske tiltak som å skape møteplasser for etisk refleksjon er avgjørende for å lykkes.

Jeg undrer meg hvordan lederen holder “trøkket” og kvaliteten oppe. Der er ikke en engangsjobb å sette i gang et slikt prosjekt og å sørge for at prosessen ikke stopper, men et kontinuerlig arbeid. I denne sammenheng ønsker jeg å finne ut mer om hva lederen gjør og betyr.

Studentene ved MGVBL-08 ved Institutt for diakoni og ledelse ved Diakonhjemmet høgskole, Oslo, fikk en invitasjon til å delta i et studentforskningsprosjekt (masteroppgaver) ved Tom Eide og Einar Aadland for å dokumentere og evaluere resultatene av etikksatsingen som gjennomføres i kommunenes helse og omsorgstjenester i regi av KS (Samarbeid om etisk kompetanseheving). Vi var tre masterstudenter som ønsket å ha en felles eller overlappende problemstilling, nemlig hvilken rolle lederen har i prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving." Formålet med denne oppgaven skal være å se på ledelsesutfordringer i denne sammenheng.

I startgruppen på arbeidet med masteroppgaven, sommeren 2011, hadde vi tre et møte med KS, der KS bekreftet at de ønsket å få vite mer om ledelsesaspektet i prosjektet. De ga et anbefalingsbrev som ble brukt i kontakt med informantene.

Det har blitt mye mer fokus på ledelsesaspektet i prosjektet siden da. KS har etablert lederforum, «Etikkhåndboka» (2008) har blitt revidert (2012) og har fått inn nye kapitler om blant annet ledelse og organisasjonsetikk med et underpunkt om flerkulturelle organisasjoner. Boka er blitt dobbelt så tykk som 1. utgave. Det er allikevel interessant å se på hvordan ledelsen arbeider for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo.

2 Problemstillingen er:

Hvordan arbeider ledelsen for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo?

Temaområdet jeg var interessert i var ledelse og etisk refleksjon. Ut av det krystalliserte problemstillingen seg. For å få svar på problemstillingen, brukte jeg følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er bakgrunnen til at de driver med etisk refleksjon?
2. Hva hemmer og fremmer etisk refleksjon i de aktuelle institusjonene?
3. Hva gjør og sier ledelsen som stimulerer til etisk refleksjon?

Det er kommet mange positive tilbakemeldinger fra arbeidet som en kan lese om på blant annet KS sin hjemmeside. Uoffisielt kan en allikevel høre muntlige rapporter om at enkelte organisasjoner strever med gjennomføringen av prosjektet med etisk refleksjon. I den forbindelse blir det hevdet at dette har med manglende forankring i ledelsen å gjøre. I motsetning blir det påpekt at de organisasjonene som opplever prosjektet positivt, gjerne ser dette i sammenheng med at prosjektet har en sterk forankring i ledelsen (KS 2010b). Det blir ofte sagt at lederen er viktig. Dette prosjektet vil jeg hevde er et av de største satsningsområdene en har gjort innen i helsesektoren de siste årene.

Min personlige erfaring i arbeid med etisk refleksjon på sykehjemmet der jeg arbeider, er at det gir mye både til personalet, i tillegg til at det fører fordeler med seg for pasientene. Det har opplevdes som et stort løft i arbeidet. Etikkarbeidet har krevd mye arbeid av meg som leder, men gir stor uttelling til både pasienter og personalet som finner det givende og nyttig. Min erfaring er at dersom jeg som avdelingsleder ikke holder fatt i det, blir den etiske refleksjonen ofte nedprioritert i en travel hverdag.

De siste årene har det stadig kommet til flere aspekt som må utføres innen eldreomsorgen som ikke direkte har med pleien av de eldre og gjøre, samtidig som det spares på ressursene.

Aadland og Kaasa (2010:23) hevder at *«forankring i ledelsen er viktig fordi ethvert moment utover det aller nødvendige vil møte motstand»*.

I Årsrapport 2011, Samarbeid om etisk kompetanseheving blir det fremholdt at leders rolle er både viktig og avgjørende for å lykkes med etikkarbeidet.

«I 2011 har det blitt tydelig for prosjektledelsen at fokuset på etikk og ledelse måtte økes i prosjektet. Erfaringer fra deltakerkommunene viser at for å lykkes med etikkarbeidet må lederne ta sin rolle som tilrettelegger av etikkarbeidet på alvor. Dersom nærmeste leder ikke legger til rette for at medarbeiderne kan og skal prioritere etisk refleksjon i det daglige, vil få endringer skje i praksis og etikksatsingen fort renne ut i sanden. I tillegg er det også viktig at lederne tar tak i egne etiske dilemma i lederrollen». (Årsrapport 2011:6)

Også Kvam (2012) hevder at lederen er en viktig brikke for å drive etisk refleksjon. På tross av viktigheten, er dette ingen enkel oppgave og den innehar utfordringer i stramme økonomiske tider. Det er en del av lederens oppgaver, og han har en forpliktelse til å arbeide for å fremme gode etiske holdninger. Jeg ser det derfor som interessant å prøve å finne ut mer om lederutfordringer i denne sammenheng. Det kan være aktuelt å se på måter de etiske refleksjonsgruppene ledes på, hvem som leder gruppene, hvilke metoder lederen bruker og hvilke holdninger lederen har.

Det arbeides med etisk refleksjon på mange steder i Norge og på ulike måter. Jeg vil avgrense oppgaven ved å se på 2 sykehjem i Oslo som driver med regelmessig etisk refleksjon.

3 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere relevant teori som er aktuell ved denne problemstillingen.

3.1 Forskningsstatus

I mitt første litteratursøk i 2010/11 om forskning på feltet etisk refleksjon og ledelse, fant jeg lite med kombinasjonen av dette emnet, på tross av at emnet kan ha stor betydning for både ledere, helsepersonell, pasienter og pårørende og at etisk refleksjon er noe det satses stort på for tiden. Men emnet er vidt, og det er skrevet mye om etikk, verdier, refleksjon og ikke minst er ledelse et stort emne med mange underpunkt. Etersom jeg setter meg inn i temaet, ser jeg at jeg finner mer og mer om etikk og ledelse. Mye er gjort og publisert siden oppgaven ble startet på. Etisk refleksjon er blitt et populært emne. Som en av lederne sa, alt henger sammen med alt. Relevant forskning ble søkt etter i Blant annet Academic Search Elite og på Bibsys. Det er skrevet noen artikler og gjort en del undersøkelser som er aktuelle. Flere steder hevdes det at ledelse er viktig i prosjektet.

- Boge (2010) har skrevet hovedrapporten av den foreløpige evalueringen av prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving". Formålet ved studien var blant annet å se hva som skal til for å styrke arbeidet med systematisk etikkarbeid. Studien viser til at enkelte kommuner har frikjøpt personer til å lede arbeidet, men kun 1/3 av kommunene har satt av penger på budsjettet til prosjektet. Studien viser til at det er avdelingslederne som har det overordnede ansvaret for de etiske refleksjonsgruppene samt har ansvar for gjennomføring i avdelingene. Boge fant at de fleste etikkveilederne var blitt valgt på grunn av et personlig engasjement og noen for sine personlige egenskaper.
- Bollig m.fl. (2009) har gjort en studie for å finne ut hvilke etiske utfordringer som dominerer i sykehjem og hjemmetjenester
- Kvam (2012) Hun undersøkte etikkprosjektene i to distriktskommuner, som er deltakere i prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Hovedfunnene i studien er at lederinvolvering i planlegging, gjennomføring og oppfølging av etikkarbeidet er en viktig suksessfaktor for etikkprosjekt. Særlig seks faktorer som kan hemme og fremme etableringen og gjennomføringen av etikkprosjektet er identifisert. Disse er sammenfallende med suksessfaktorer og

utfordringer som er kommet fram i andre studier av etikkprosjektet, erfaringer fra kommunene og teori knyttet til prosjektet:

1. Etablere møteplasser for etisk refleksjon i eksisterende fora

Kvam opplevde at erfaringen var at de måtte justere organiseringen av de etiske refleksjonene etter hvert som de så hva som fungerte. En av kommunene valgte å bruke etablerte arenaer som personalmøtene for å slippe å finne tid til nye møter.

2. Kompetanse i metode for etisk refleksjon

3. Prioritering av tid til etikkarbeidet

4. Etikkarbeidere og ildsjeler:

- Mange nok etikkveiledere
- Veiledning for etikkveilederne
- Ildsjeler blant etikkveiledere og ledere

Hun opplevde det sårbart at hele ansvaret lå på etikkveilederne. Det gir en signaleffekt når ansvaret delegeres bort. Samtidig var erfaringen at det ble for mye for en avdelingssykepleier å ha ansvaret. Hun måtte delegere det til to sykepleiere.

5. Forankring av etikkarbeidet på alle nivå

6. Lederforankring

Et uventet funn i studien (Kvam 2012) er at brukerinvolvering i etikkarbeidet er med å styrke brukermedvirkning.

- Molewijk A. C. (2008) har undersøkt hva helsepersonellet har lært fra å delta på etiske refleksjonsgrupper.
- Molewijk B. (2008) har utført evalueringer av deltakere som har deltatt i et etisk refleksjonsgruppeprosjekt. Han hevder å finne at når det er nedgangstider, så blir etisk refleksjon nedprioritert. Det blir sett på som det lille ekstra, som ikke blir gitt prioritet i en travel hverdag (2008:50).
- Myrset (2010) har skrevet en artikkel om etisk refleksjon på sykehjem og effektene av dette. Han tar utgangspunkt i en case og beskriver hvordan etisk refleksjon kan føre til bedring av livskvalitet for pasienten og medføre positive ringvirkninger for de ansatte. De ansatte opplevde at de mestret oppgaver bedre. Etisk refleksjon kom til uttrykk ved en økt følelse av mestring, godt samarbeid, bedre livskvalitet for pasienten og positive tilbakemeldinger. Dette hevder Myrset styrker faglighet,

trivsel og opplevelsen av meningsfylt arbeid og skaper med andre ord positive ringvirkninger for arbeidsmiljøet. (Myrset 2010 s. 22)

- Suhonen R. (2010) har skrevet en oversiktsartikkel om etikk i eldreomsorgen.
- Aadland, Einar mfl (2006) har gjort en studie blant 8 organisasjoner i HSH som tar sine verdier på alvor og praktiserer verdibasert ledelse. Studien ønsket å se på hvordan verdibasert ledelse ble planlagt og gjennomført. Den var interessert i flaskehalsar. Det var et ønske om å kunne finne ut hvordan bevisstgjøre og dyktiggjøre ledere i hverdagspraktisering av verdibasert ledelse. Studien hadde også som målsetning å utvikle metoder, ideer og design på verdibasert ledelsespraksis. (ibid 2006:6) Rapporten har opererer med en modell der verdiene settes inn i tre hovedkategorier.
 1. I kjernevirksomheten der det dreier seg om selve hensikten til en virksomhet. Det kan være at på et sykehjem, skal en drive med pleie og omsorg.
 2. I vedlikeholdskategorien handler det om at organisasjonen med bygninger, teknologi og ansatte må behandles godt for at kjernevirksomheten skal bli ivarettatt best mulig.
 3. I den siste kategorien settes fokus på evnen til å endre og tilpasse seg i samspill med samfunnet. Rammevilkår endres stadig.

«Politiske og ideologiske trender varierer, samarbeidspartnere skifter, brukernes behov varierer etter levestandard og livsvilkår, og offentlige lover og forordninger gir stadig nye oppgaver og forpliktelser som den enkelte organisasjon må innrette seg etter». (ibid: 24)

Begrepet «endringskompetanse» er blitt et begrep på en proaktiv evne til å skape noe nytt, som er mer enn bare å kunne tilpasse seg eksterne endringer.

Aadland hevder i rapporten at ledelsen er den mest avgjørende enkeltstående faktor for suksess eller fiasko på verdiarbeidet. Studien hevder det er en nødvendighet å fordele ansvar for å utbre etikkengasjementet hos flere og at dette kan være en dyd av nødvendighet også på grunn av disponering av tid for ledelsen.

Studien har identifisert 4 nøkkelfaktorer for verdibasert ledelse i praksis. (se kap. 3.3.5 om verdibasert ledelse)

- Aakre (2011) har skrevet en masteroppgave om systematisk etikkarbeid og sykefravær.

Studentgruppen har vært i dialog med prosjektmedarbeiderne Christine Næss Evensen og Pernille Næss fra KS i ”Samarbeid om etisk kompetanseheving”. De hevdet at det var gjort lite av forskning på dette med lederaspektet opp mot etisk refleksjon og at dette var en interessant del av prosjektet å se nærmere på.

3.2 Sentrale begrep

Det er flere aspekt som må defineres i oppgaven, men enkelte er hovedfaktorer som må defineres og sees nærmere på.

3.2.1 Bakgrunn for prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving»

Det vil være naturlig å si noe om etisk kompetanse og om prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving» som hadde oppstart i 2007 og er fastslått videreført til 2015.

«Samarbeid om etisk kompetanseheving er et nasjonalt utviklingsprosjekt for de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Helsedirektoratet, arbeidstakerorganisasjonene innen helse og omsorg samt KS samarbeider om prosjektet. KS har gjennomføringsansvaret og HOD finansierer prosjektet.» (Årsrapport 2012:1)

Målet er å inspirere til å sette i gang tiltak for å heve kompetansen innen etikk og å opprette møteplasser for etisk refleksjon i hverdagen. Når en snakker om etisk kompetanse, så er det naturlig å komme inn på etisk refleksjon, fordi etisk kompetanse har med faglig kvalitet å gjøre.

«Etisk kompetanse er den praktiske evnen til å oppdage og se hvordan organisatoriske beslutninger og egne handlingsvalg og egen væremåte får følger for andre, og hvordan tjenesten og en selv som fagperson framstår i lys av det man gjør....

Etisk kompetanse er kanskje først og fremst evnen til å gi kloke vurderinger av hva som – alt tatt i betraktning – er det beste, det mest riktige, det mest rettferdige når situasjonen tross alt er som den er. Etisk kompetanse – slik vi forstår det her – er med andre ord praktisk dømmekraft, klokskap, i faglig utfordrende situasjoner hvor verdier står på spill». (Eide og Aadland, 2012:17)

3.2.2 Etikk

Etikk er dypest sett en drøfting av hva som er godt og vondt, rett og galt. Aadland skriver at «Etikk er systematisk refleksjon over moralsk praksis, altså ein «moralteori»». (Aadland

1998:26) Moral definerer han som oppfatninger av rett og galt i forskjellige situasjoner, knyttet til egne eller andres handlinger. Den moralske praksis kan sees i møte med etiske dilemma. Det vil si situasjoner der en ikke selv ser at ett handlingsalternativ er bedre enn et annet. I disse tilfellene vil en være i tvil om hva som er rett og galt valg og kan bruk en etisk refleksjon for å finne den beste løsningen. (Aadland 1998: 31)

Jeg velger å se på etikk som en systematisk tenkning om spørsmål om rett og galt, godt og ondt, rettferdig og urettferdig. Faget gir hjelpemidler til å finne ny forståelse og få større innsikt i moralske spørsmål. (Eide og Aadland 2008)

Formålet med prosjektet er å øke den etiske kompetansen blant helsepersonell. Etisk kompetanse har med faglig kvalitet å gjøre og denne kompetansen kan en trene opp ved å drive med etisk refleksjoner, fordi det hjelper med bevisstgjøring og begrunnelse for valg en tar i besværlige tilfeller.

3.2.3 Etisk refleksjon

Etisk refleksjon er et sentralt begrep i prosjektet, og ser ut til å være et svært innholdsrikt begrep. Henriksen og Vetlesen beskriver etisk refleksjon som det å

«... forsøke å finne ut hvordan vi skal handle eller hvorfor det er rett å handle på bestemte måter. Ofte er slike problemer knyttet til spørsmål som: Hva er galt, godt og ondt? Det er når vi ikke vet svaret på slike spørsmål, at vi har et etisk problem».
(Henriksen og Vetlesen 2006: 139)

Etisk refleksjon er knyttet nært opp til verdier, men i denne sammenhengen er det også knyttet opp til den praksis en er i, derfor må en se etikken som en integrert del av praksis der også både fagets og juridiske begrunnelser må sees i sammenheng. (Børslett mfl. 2012:24-25)

«.. Det innebærer ulike former for organisering av refleksjonsgruppene. «De fleste ser for seg at etisk refleksjon skal ledes av en refleksjonsveileder, og at det skal brukes ulike former for metodiske verktøy, dette både for å få til en systematisk refleksjon og for å holde seg til tema». (Samarbeid om etisk kompetanseheving – status høst 09, s.6)

Etikkhåndboka er en håndbok som ble finansiert av KS og første gang utgitt i 2008 (Eide og Aadland 2008). I 2012 ble andre utgave gitt ut. I løpet av den tiden er det skjedd mye. Den gir konkrete verktøy og metoder og forklarer etisk refleksjon som:

«det å tenke høyt omkring en situasjon eller et tema som oppleves som etisk utfordrende. Formålet er å utforske saken eller temaet for å få nye perspektiver

gjennom å se saken fra flere sider og synspunkter. Viktige hensyn, verdier og forpliktelser bringes fram i dagen og gjør refleksjonsdeltakerne bevisste på flere sider av saken enn det man i første omgang var klar over. Refleksjonen har som mål å komme fram til gjennomtenkte tiltak og valg, basert på en kombinasjon av etisk og faglig skjønn». (Eide og Aadland 2012:40)

KS har utviklet mange metoder som kan fremme arbeidet. Etikkhåndboka (2012) beskriver to metoder for å gjennomføre etiske refleksjoner, men sier også at etisk refleksjon kan foregå på mange ulike måter og at en kan velge metode som passer gruppen og temaene best.

Uavhengig av metode, må etisk refleksjon ledes. *«Etikkveilederen har en viss erfaring med og kompetanse i å strukturere refleksjonsprosessen og å la problemeier være hovedpersonen i klargjøringsarbeidet.»* (Eide og Aadland, 2012:42)

Stig Johannesen (2011) har skrevet en bok om myter og erfaringer om ledelse der han tar opp emner om etikk og ledelse. Han kommer med kritikk av myter rundt det å være leder og kan gi en spennende innfallsvinkel til lederrollen. Johannesen hevder at det er en forventning til lederne og ledelsen som er knyttet til at de er selvstendige individer i samspill med gruppen de leder, men samtidig adskilt fra gruppen de leder. Det fins forventninger til at ledelsen bidrar med aktiviteter som noen karakteriserer som god ledelse. Johannesen skriver at det gode har filosofisk sett med etikk å gjøre og med det som er verdifullt. Han synes derfor det er pussig at god ledelse sjelden blir snakket om i sammenheng med etikk. God ledelse for han er et begrep som innebærer de idealer som til enhver tid eksisterer for ledelse. Disse varierer på bakgrunn av enkelte forfatteres og forskeres verdsettelse på ledelse. (Johannesen 2011:43)

Jeg vil bruke Etikkhåndboka (Eide og Aadland, 2012) og deres råd til ledere med forankring i ledelsen, skape møteplasser og etikkutvalg.

3.2.4 KEK og KEKK

KEK (en klinisk etikk-komite) og KEKK (klinisk etikk-komité i kommunetjenesten) er et tema som stadig dukker opp under arbeidet med etisk refleksjon og i litteratursøk om etisk refleksjon. Begge sykehjemmene er medlemmer i KEKK, og de etiske refleksjonsgruppene ved sykehjemmene er delvis et resultat av sykehjemmenes rolle i KEKK.

En klinisk etikk-komite (KEK) er i følge manual for kliniske etikk-komiteer og etikk-r d i kommunehelsetjenesten et sted der en *«drøfter saker som helsepersonell, brukere, beboere eller pårørende opplever som vanskelige eller ubehagelige fordi det går på verdiene l s.»*

(Paulsen m.fl. 2011:1:3) Dette kan for eksempel være situasjoner som omfatter tvang eller uoverensstemmelser med pårørende om pleie og medisinsk behandling som løses på avdelingsnivå, men som en i ettertid ønsker en drøfting på fordi det har vært vanskelig og konfliktfylt. Målet er da å drøfte disse verdispørsmålene for å lære, ikke for å dømme noen. I KEKK sitter det medlemmer av ulik bakgrunn gjerne hjelpepleiere, sykepleiere, leger, fysio/ergoterapeuter, prester og eventuelt administratorer og lekfolk. KEKK har gjerne et mandat der de skal fremme samtale og refleksjon om etiske problemer og dilemmaer, skal gi råd eller kunne drøfte ting i etterkant, bidra til bevisstgjøring om etiske problem og bidra til at pleie og omsorgstjenesten blir best mulig. (Paulsen 2011:1:3) Under studiet har jeg erfart at begrepene KEK og KEKK brukes noe om hverandre i enkelte sammenhenger. I forbindelse med sykehjem er erfaringen at de ofte refererer til KEK.

Helse- og omsorgsdepartementet har gitt Senter for medisinsk etikk (SME) ved Universitetet i Oslo ansvar for den nasjonale koordineringen og fagutviklingen for KEKKene. SME har også et ansvar for å understøtte den nasjonale satsingen i kommunehelsetjenesten ved å veilede ved etablering og videreutvikling av systematisk etikkarbeid og utvikle og formidle ulike typer læremateriell til dette.

3.2.5 Forankring

Forankring er et nøkkelord i dette prosjektet. Ifølge Eide og Aadland (2012:30-31) er forankring oppover i en organisasjon viktig for å gi legitimitet og tyngde til arbeidet, men også forankring nedover i en organisasjon er nødvendig. De viser til disse punktene som kan hjelpe til en god forankring av prosjektet.

- 1. Politikere fatter et vedtak om at det skal satses på etisk kompetanseheving og systematisk etisk refleksjon, det gir retning og forplikter organisasjonen utover prosjektperioden.*
- 2. Toppledere gir rammer for og ressurser til etikkarbeidet.*
- 3. Ledere (både topp- og mellomledere i administrasjonen) og medarbeidere bidrar i utviklingsarbeidet, får eierskap til etikksatsingen og ser den som en del av kompetanseutviklingen i organisasjonen. Dette øker sjansen for at arbeidet prioriteres og vedvarer. Erfaringer viser at det er spesielt viktig med forankring og eierskap på mellomledernivå, hvor det skal legges til rette for etikkarbeidet i praksis.*
- 4. Etikkarbeidet bør forankres i kommunens planer (årsplaner, virksomhetsplaner, kompetanseplaner o.l.). Ledere bør jevnlig rapportere om status for etikkarbeidet. (ibid 2012:30)*

I Evalueringsportalen (<http://evalueringsportalen.no/steg/forankring-integrering>) ser de på forankring og integrering som delvis overlappende.

«Med forankring legger vi vekt på at ledelsen er engasjert i arbeidet med å etablere mer systematisk og strategisk bruk av evalueringer, og at dette synliggjøres på en strukturert måte i styringsdokumenter for å gi fagpersoner et forutsigbart rammeverk. Med integrering legger vi vekt på at evaluering blir innplassert i styringssystemet i virksomheten, og at evalueringsverktøyet tilpasses andre typer informasjonskilder og verktøy». (ibid.)

3.2.6 Ledelse

I denne oppgaven velger jeg å definere ledelsen som ledergruppen ved sykehjemmet med institusjonssjef, avdelingsledere, fagsjefer, prosjektledere og andre i ledergruppen ved sykehjemmet. Selv om etikkveilederne ikke er en del av den formelle ledelsen, utfører de ledelse i forbindelse med at de har et ansvar for å lede samtaleprosessen i de etiske refleksjonsgruppene. De er ledere ved å være et forbilde og en rollemodell i måten de leder det etiske arbeidet og hvordan de driver etisk refleksjon. Det er en ytre ledelse utenfor sykehjemmene som har påvirkning på den etiske refleksjonen. Dette kan være blant annet ved lovverk, regelverk, KS og Sykehjemsetaten. Denne ytre ledelsen har jeg valgt og ikke gå dypere inn på.

Ledelse er et kompleks begrep som de fleste kan si noe om og har meninger om. Jan Ketil Arnulf (Arnulf 2012:8-9) skriver at begrepet ledelse har funnet sin form i det 20. århundre. Han hevder at det har slektskap med enkelte av synonym ordene som går på makt, kontroll og påvirkning av andre. I den forbindelse trekker han fram begrepet *makt*. I denne sammenheng er makt evnen til å få andre til å gjøre det en selv ønsker, selv om de ønsker noe annet. Det kan være som slavearbeidere eller å kunne få andre til å tenke og oppføre seg slik en vil. Arnulf nevner videre *styring* eller administrasjon som går på organisering av arbeid, på regler, rutiner og systemer. Det siste begrepet han nevner er *autoritet*. Dette går på individets rett til å ta avgjørelser som har med styringen å gjøre. Autoriteten kan være formell eller uformell, men har oftest sammenheng med en person, i motsetning til makt og styring som kan brukes for å beskrive systemer. Arnulf definerer ledelse som det som *«handler om å skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet. «Ledelse» handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål.»* (ibid. :9) Han trekker fram president Eisenhower som sa at *«en leder er en som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha*

gjort, og til å like det». Forfatteren (s.13) beskriver ledelse som det «å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt». Arnulf skriver at begrepet ledelse er vokst fram fra et behov om å mobilisere mennesker og at ledelse har mye med frivillighet og autonomi å gjøre. Han sammenligner makt som noe en må finne seg i, i motsetning med ledelse som en kan velge å slutte seg opp om. Arnulf peker på at det i faglitteraturen ikke er et konsekvent skille mellom ledelse «leadership» og styring «management». Han viser videre til at ledelse blir brukt på nesten alle som kan vise til suksess og, eller makt som politikere, grundere, livssynsprofeter eller lignende. Denne vellykkede ledelsen fremstår som en perfekt oppskrift til suksess, uten at de nøyaktige ingrediensene er kjent. Ledelse blir også brukt som forklaring på viktige hendelser. Han hevder til og med at når en har udugelig ledelse, kan en ødelegge liv og verdier, men farlig ledelse kan til og med ødelegge kulturer. Arnulf (s.15) mener den populære definisjonen «ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre» ikke er en definisjon, men mer et stillingskrav som henviser til resultater. Det sier ikke noe om hvordan disse resultatene skal komme.

Jan Ketil Arnulf (2012:11) mener å kunne stille fem spørsmål for å kunne definere ledelse:

«Hvilken nytteverdi har begrepet?

Hvilke virkemekanismer kan tenkes å forklare ledelse?

Kan mangelfull kunnskap om ledelse være farlig?

Kan man bruke kunnskap om ledelse til å skape gode ledere?

Og vil ledelse forandre seg med tid og sted?»

Han forteller at ledelse er en del av et språk som uttrykker ansvar for resultater i organisasjoner.

Det er ikke enkelt å definere ledelse. Phillip Selznick (1997:29-31) fastslo at det er tre momenter. Han hevder «at lederskap er en type arbeid som utføres for å møte behov i en sosial situasjon.» Videre sier han at lederskap ikke er «ensbetydende med å utøve et embete eller ha høy prestisje eller myndighet eller å fatte beslutninger». Sist, men ikke minst skriver han at «Lederskap kan unnværes». Selznick hevder det er for enkelt å si at ledelse er å finne en heldig kombinasjon av mål og midler. Han skriver at

«å ha effektivitet som ledetråd forutsetter at målsettingene er fastlagt og at de viktigste ressursene og metodene for å oppnå dem er tilgjengelige. Problemet er da å forene tilgjengelige midler og kjente mål». (Selznick 1997:101)

Selznick hevder at to store oppgaver er å utnytte en organisasjons krefter for å oppnå institusjonell sikkerhet samt at ledelsen må skape betingelser som vil føre til at det i fremtiden går an å gjøre det en ikke klarer per i dag. Ledelsen må ha en strategi for å utvikle nye ferdigheter som bedre kan ivareta organisasjonens innerste behov og aspirasjoner. På det nivået kaller han ledelse «statsmannskunst».

Tom Christensen mfl. (2004:106-107) velger å se på ledelse og styring i sammen, fordi styring er et lederskaps forsøk på å ta kollektive avgjørelser og påvirke ved et sett eller system av formelle styringsinstrument. Det vil si at «*lederskap planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett av formelle mål og rammer som det ønsker å realisere*». Christensen er enig med Selznick at ledelse

«innenfor de formelle rammene er rom for ulike institusjonelt baserte og uformelle prosesser utspilles. Slikt sett blir ledelse relatert til mellommenneskelige forhold og prosesser; det vil si til behandlingen av menneskene i de formelle systemene». (Tom Christensen mfl. 2004:106-107)

Christensen hevder at det er en utvikling til at styring og ledelse har smeltet sammen

«fra styring til ledelse, fra styring av noe til styring i, noe som innebærer at overordnet, formell ledelse er mindre akseptert enn før, mens desentralisert ledelse med frihetsgrader og sterkere medvirkning fra organisasjonsmedlemmer er mer akseptert». (Christensen mfl. 2004:106)

Type ledelse kan sies å være situasjonsbetinget. En skiller mellom autoritær – inkluderende/delegerende og teamledelse. Situasjonen avgjør type ledelse som velges. Innen operativ ledelse, vil i en gitt situasjon autoritær ledelse være å foretrekke (militære o.l.). Denne type ledelse stiller store krav til faglig dyktighet, praktisk trening og lederegenskaper.»

Stig Johannessen (2011) hevder at mytene om ledelse og ledere er knyttet til en tanke om at ledere som personer er utenfor de grupperinger de skal lede.

«De er basert på lederen som en person som bedriver kontroll, styring og iverksettelse av beslutninger fra et tenkt punkt som er distansert fra resten av organisasjonen. Det sies ofte at ledere «ruller ut» tiltak «nedover» i organisasjonen. Man forestiller seg at organisasjonen har fysisk utstrekning, slik som gjenstander, og at det er meningsfylt å snakke om opp og ned – topp og bunn – i organisasjonen, og om å behandle eller gjøre noe med organisasjonen. Den utenforstående skikkelsen som skal «ta grep» om organisasjonen, er den mytiske lederen. Når disse forestillingene legges til grunn, er det ikke rart at anbefalinger om hva ledere skal holde på med, legger vekt på kontroll og målstyring samtidig som ledere skal bidra til inspirasjon og motivasjon». (Johannessen 2011: 12)

Han hevder at god ledelse er en skapt forventning til hva ledere presterer. Her ser han på det i en sammenheng om at det gode har noe med etikk å gjøre og at det er verdibasert. Ergo kan en tenke seg at «god ledelse» har med verdifulle og etiske ledelseshandlinger. Johannessen påstår at begrepet «god ledelse» er et uttrykk på hva som til enhver tid eksisterer av idealer for ledelse. Forståelsen om begrepet reflekterer idealer og verdier. I dagens samfunn er dette sett på som strategisk planlegging, strukturering, analyser, forutsigelser, målsettinger, handlingsplaner og implementering. Han skriver at god ledelse er blitt hevdet å være å sørge for at ansatte identifiserer seg med mål, at de motiveres, inspireres og begeistres til å arbeide i den valgte strategiske retningen.

«God ledelse er å sørge for å formulere visjoner og verdier for virksomheten, skape helheter, gode bedriftskulturer, og et lærende, kunnskapsbasert, kreativt og innovativt miljø.»(ibid, 2011:43)

I NOU 1993:15 (i St.prp.nr. 67 (2006-2007): 28-29) blir lederskap løftet frem og de har med et annet moment. De skriver at «*Lederen kan vanskelig tvinge folk til å oppføre seg slik lederen ønsker*». Dette bringer frem et interessant dilemma.

Torodd Strand (2001) har et utgangspunkt om at ledelse er betinget av omgivelser og omstendigheter. Ledelse er å sørge for at de viktigste oppgavene i en organisasjon blir utført. I denne sammenheng er hovedmålet å øke den etiske kompetansen blant de ansatte ved blant annet regelmessig og systematisk etisk refleksjon. Dette kan sees i sammenheng med ulike organisasjonstyper, kulturen, sektoren, situasjonen eller med personlighet og lederstil. Lederens rolle er summen av de normene som knytter seg til posisjonen. Dette har sammenheng med hva lederen gjør for sin organisasjon og hva lederen er for sin organisasjon. (Strand, 2001:549). Lederen som rolle blir ofte sett på som oppgaver eller organisasjonsfunksjoner.

Jan Ketil Arnulf (2012:20) hevder det er et språklig fenomen at ordet ledelse hektes på andre begrep for å gjøre de til lokale begrep. Under nevnes kort etisk ledelse, endringsledelse og verdibasert ledelse.

3.2.7 Etisk ledelse

I denne sammenhengen er dette meget aktuelt fordi etisk refleksjon har med etikk. En etisk leder defineres her som det

«å gå foran i arbeidet med å realisere kjerneverdier og høy etisk kvalitet i tjenestene, skape oppmerksomhet og engasjement rundt verdispørsmål, og å gjøre etisk kvalitetsutvikling til en naturlig og selvfølgelig del av det daglige arbeidet». (Eide og Aadland 2012:134)

Forfatterne mener videre at det betyr at etisk lederskap fremfor alt er å ha god dømmekraft med en forutsetning av en bestemt vilje for å oppnå etisk og faglig kvalitet. Det er å sette etikken først og ikke nedprioritere det når det stormer rundt. De har ti egenskaper de mener karakteriserer etisk lederskap hos en leder.

1. klokskap
2. målrettethet
3. mot
4. etisk oppmerksomhet
5. trygghet
6. anerkjennelse
7. raushet
8. åpenhet
9. handlekraft
10. ivaretagelse

(Eide og Aadland 2012:137-139)

En etisk leder er en som personlig bruker etisk refleksjon systematisk. Det betyr at lederen ikke alltid vet best, men har evnen til å reflektere etisk når det dukker opp etiske dilemmaer. Personen evner også å stille de rette spørsmål, lytte, påpeke relevans og å få fram folks ideer, bruke god dømmekraft og hjelpe med å finne de beste løsningene. En etisk leder er både et forbilde ved å være en reflekterende og lyttende, men samtidig en som holder sentrale verdier og hensyn fram og bruker disse til daglig i organisasjonen. (ibid 134-135)

3.2.8 Endringsledelse

Jeg velger å se på endringsledelse, da innføring av prosjektet er noe nytt som skal implementeres i hverdagen på sykehjemmene. Når nye rutiner innføres, er det alltid en viss motstand, og det er interessant å se på hvordan lederen håndterer dette. I dagens samfunn blir

det å kunne ha evnen til å endre seg i takt med krav, lover og forventinger sett på som essensielt for å overleve. Mange teoretikere ser på endringsledelse som selve kjernen i ledelse.

Busch mfl. forstår endringsledelse som

«ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling. Dette innebærer at vi setter endringsledelse i et strategisk perspektiv. Alle endringer som gjennomføres- enten de er rettet mot å tilpasse organisasjonen nye rammebetingelser, skape bedre lønnsomhet for eierne eller skape bedre produkter for kundene- skal settes i et overordnet perspektiv. De er rettet mot å sikre organisasjonenes framtidige eksistens, noe som forutsetter at organisasjonen er i stand til å utvikle og bevare positive relasjoner til sine ulike interessentgrupper». (2007:17)

De definerer ledelse som et forpliktende samspill mellom mennesker om mål og midler. Hens blir endringsledelse ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling. (Busch mfl. 2007:11) Endring sees på som en bevegelse fra status quo. Richard Normann (i ibid:11) hevder at siden endring i økende grad beskriver verden, så vil utfordringen bestå i at dominerende ideer, reflekterer gårsdagens fakta og ikke dagens og morgendagens. Å skape endring krever energi. Det blir derfor essensielt å finne, analysere og utnytte både interne og eksterne endringskrefter. I en slik situasjon kan en finne ny uutnyttet energi gjennom høyere motivasjon, frigjøre energi som brukes andre steder eller finne ny energi fra andre kilder.

Forfatterne hevder at endringsledelse tradisjonelt har vært opptatt av motstand mot endring, men at de mener det er viktigere å ta utgangspunkt i oppdraget som krever strategier og strategisk ledelse for å løse oppdraget.

Yukl (I Martinsen 2009:167) hevder at lederen lettere kan lykkes dersom han forstår bakgrunn for motstand mot endringer, ulike faser i endringsprosessen og ulike former for endring og hvor viktig det er å benytte seg av egnede modeller for å forstå organisatoriske problem. Han hevder at manglende tillit er en grunnleggende årsak til motstand. Deretter mener han at manglende tro på endring medfører at folk ser endringen som unødvendig, særlig dersom den vanlige måten å forholde seg på har sett ut som om den er uproblematisk og vellykket. Andre aktuelle trusler er frykt for å mislykkes og å måtte lære seg nye arbeidsrutiner. God opplæring kan forebygge dette. Denne omstillingen

kan medføre tap av makt og status til personer som har hatt dette før og kan føre til motstand. Dersom endringen ikke er i samsvar med gjeldende verdier og ideal, kan det føre til avvisning av endringsprosessen. Enkelte kan motsette seg endring av den enkle årsak at de ikke ønsker innblanding og kontroll av andre. (ibid.: 168-169)

Eide og Aadland (2012) hevder at endringsledelse i denne sammenheng er å lede utviklingsprosesser med et formål om å bedre den etiske oppmerksomheten og øke den etiske kompetansen og derved få bedre etisk kvalitet på arbeidet.

3.2.9 Verdibasert ledelse

Arbeid med etikk er å arbeide med verdier om hva som er rett og galt, godt og vondt. Det finnes mye litteratur om ledelse, og en del om etikk og ledelse. Der det er mest om dette, er i teorier om verdibasert ledelse. Jeg ønsker derfor å ta med noe om verdibasert ledelse.

«Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskede verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer fjørmedvitne eller ikkje-ønskede verdier.»
(Aadland 2004: 157).

Dansk tradisjon ved Thyssen (2002) er tydelig på at etikk krever at ledelsen må engasjere seg. Dersom det skal fungere må ledelsen ta aktivt del i prosessen. *”en virksomhed, som vil markere sine værdier, kan kun gjøre det, dersom ledelsen aksepterer dem og viser de:”* (Thyssen 2002:269).

Studien Verdibasert ledelse i praksis (Aadland, 2006:86-89) oppsummerer 4 nøkkelfaktorer for verdibasert ledelse i praksis.

1. *«Bevisstgjøring og presisering av ønskede verdier i en åpen og fortløpende debatt».*
Dette vil si at verdiene må brukes. De ansatte og ledelsen må ha en dialog om hvordan de kan gjøre dette og ha et felles ønske om å implementere dette. Verdiene må inn i «veggene».
2. *«Tematisering og synliggjøring av strukturelle og personlige verdier»* Det er viktig å la alle komme til orde, selv om alle ønsker, ikke kan etterkommes. Verdiene bør brukes i rutiner og i hverdagen. Verdien bør synes i estetikken. En kan bruke fortellinger for inspirasjon.

3. «Integrering av verdipraksis i tre hovedområder» I kjernevirksomheten, i vedlikehold av virksomheten i endrings- og omstillingsvirksomhet.
4. «Ta utgangspunkt i, og sørg for å benytte betydningen av
 - a) Forankring i ledelsen
 - b) Gründerens visjoner
 - c) Eierorganisasjonens funksjon og rolle
 - d) Basisideologien som begrunnelse for virksomheten»

Studien identifiserte seks fallgruver for verdibasert ledelse i praksis (ibid 2006:90-91)

1. Arbeid med verdier kan bli salderingsposten, når det skjer endringer i rammevilkår. Indre og ytre påkjenninger kan øke stress og konfliktnivået og verdiene kan miste fokus.
2. Verdiarbeidet må ikke føles som ledernes agenda
3. Verdiene må gjennomsyres i hele organisasjonen
4. Når ting går bra, kan det være fare på ferde ved at en mister fokus på endrings og nyskappingsarbeid.
5. Når verdiarbeidet kjennes som om det kommer utenfra organisasjonen.
6. Når lederne delegerer bort ansvaret, kan det føles som om betydningen svekkes. Det er viktig at det overordnede verdifokus forblir hos toppledelsen.

4 Metode

I dette kapitlet kommer jeg til å drøfte valg av metode.

4.1 Metodevalg

I flere av statusrapportene blir det fremholdt at ledelse er både viktig og avgjørende for å lykkes med etikkarbeidet.

Problemstillingen er «**Hvordan arbeider ledelsen for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo?**». Den er et forsøk på å forstå og fortolke faktorer rundt ledelse og etisk refleksjon.

Forskningsspørsmålene er:

Hva gjør og sier ledelsen som stimulerer til etisk refleksjon?

Hva hemmer og fremmer etisk refleksjon? og

Hva er bakgrunnen til at de driver med etisk refleksjon?

Ledelse er et samfunnsvitenskapelig forskningsfelt, og studien er en samfunnsvitenskapelig undersøkelse som dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data. Målet er å se på hvordan ledelsen arbeider for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis ved to sykehjem i Oslo. Dette gjør at studien må gå videre enn på de opplagte og synlige elementene. Det er mange faktorer som spiller inn og ikke noe som enkelt kan beskrives med tall. Målet var å få en dypere innsikt i temaet. «*Kvalitativ metode er hensiktsmessig til å undersøke et fenomen og å forstå det grundigere. Målet vil bli å få mer kunnskap om og å kunne forstå bedre*». (Johannesen, mfl. 2010:99)

Forfatterne skriver at det fins fire måter å samle inn kvalitative data på. Det kan være intervju med åpne spørsmål, direkte observasjon, skrevne data og lyd og bildemateriale. (ibid.:117)

Man kunne valgt en kvantitativ undersøkelse for å se på dette temaet ved og for eksempel ha en spørreundersøkelse for å få tallmateriale å jobbe ut ifra. For eksempel kunne temaet være å finne ut hvor mange personer som er sendt på kurs om etisk refleksjon eller hvor mange kroner de ulike sykehjemmene har brukt på å sende personalet på kurs, eller hvor mange sykehjem som har etiske refleksjonsgrupper som ledes av prosjektledere eller etikkveiledere. Jeg kunne hatt spørreundersøkelser blant ansatte for å måle hvor fornøyd de er med etisk refleksjon der de kunne krysse av på en tallinje, og jeg ville fått tallmateriale å jobbe ut i fra. Det kunne blitt gjort en kombinasjon med lukkede spørsmål og åpne spørsmål som ville gitt både tallmateriale å jobbe med, men også kvalitative data å bearbeide.

For meg var det en spennende utfordring å finne ut mer om hva som ligger i begrepet god ledelse når det gjelder prosjektet med etisk refleksjon. Som Jan Ketil Arnulf (2012) sier, så blir ledelse gjerne omtalt i store ord, men det er vanskelig å få ledelse til i praksis. Hva som er så viktig, er mer ullent å gripe tak i. Jeg ønsket å finne ut mer om hva ledelsen egentlig betyr i denne sammenhengen, hva som kunne beskrives med ord og å prøve å finne dette ut mest mulig med et åpent sinn, samtidig som min bakgrunn og erfaring preger valg jeg tar. Det ble naturlig å bruke en kvalitativ tilnærming. Observasjon kunne også ha vært en mulighet ved en kvalitativ studie. Observasjon passer når en ønsker å få direkte tilgang til det en vil undersøke. Metoden er egnet for å undersøke kunnskap som ikke alltid er formuler bar, mulig å huske eller å gjenkonstruere i ettertid. Ifølge Johannesen et.al (2010:119) er det er ikke sikkert at det vi sier vi gjør, er det vi faktisk gjør. Observasjon kan gi tilgang til kunnskap som det er vanskelig å få fram på andre måter. Det kunne vært informasjonsgivende å være tilstede under en eller to etiske refleksjonsgrupper. Når det gjelder metodevalg ønsket jeg opprinnelig å kombinere metoder som dybdeintervju og fokusgruppeintervju. Ved å ha mer enn en metode der jeg samlet inn materiale, ville det bli en triangulering av funnene. Det vil si at de ulike dataene om samme emne kunne fungere som en slags kontroll av påliteligheten (Halkier, 2010:16). Jeg ønsket å intervju to til tre ledere og ha to fokusgruppeintervju med personer som hadde ansvar for etisk refleksjon ute på avdelingene. Det kunne være ideelt om det var en dag avdelingen hadde etisk refleksjon på programmet, fordi minnene ville være ferske. På slutten av dagen ville jeg ønsket å ta et dybdeintervju med lederen for å kunne få mer data og se om det er samsvar mellom ord og handlinger. Jeg ble nødt til å innse at for å gjennomføre dette, måtte jeg være fleksibel for når intervjuobjektene hadde mulighet for å møte meg. Ikke bare ville det være vanskelig å få til praktisk med avdelingen, men jeg innså at det er meget tidkrevende å intervju og samle inn data på denne måten. Det vil være mye informasjon på en dag, og faren for å blande dataene sammen i hvert fall i hodet ville være stor. Dette viste seg å være utfordrende å få til i praksis på en hektisk arbeidsdag.

Observasjon passer når en ønsker å få direkte tilgang til det en vil undersøke. Metoden er egnet for å undersøke kunnskap som ikke alltid er formuler bar, mulig å huske eller å gjenkonstruere i ettertid. Ifølge Johannesen et.al (2010:119) er det er ikke sikkert at det vi sier vi gjør, er det vi faktisk gjør. Observasjon kan gi tilgang til kunnskap som det er vanskelig å få fram på andre måter. Jeg hadde også en ide om at det ville vært givende å bli med på å observere en etisk refleksjonsgruppe eller å kunne være en hel dag på avdelingen for å observere. På slutten av dagen med observasjon, ønsket jeg å ha et dybdeintervju med lederen

for å få utdype og få mer data. Siden det er mange variabler i dette, kunne det bli vanskelig å vite nøyaktig hva en skulle se etter under observasjonen. En annen vesentlig faktor er at det er en meget tidkrevende metode for en student. Det kunne være naturlig å se på måter etikkveilederen leder det etiske arbeidet under refleksjonsgruppene, holdninger, hva som tas opp på møtene. Metoden kunne gi tilleggsinformasjon på empiri og eventuelt spørreskjema til de andre ansatte. Etikk er et felt der ikke alt kan måles ved hjelp av enkle skjemaer eller settes i fastlagte bokser. Dette er et felt med praksis. Czarniawska (2007) sier at for å være en god observatør må en ta et skritt tilbake for å ta et skritt inn i feltarbeidet som observatør.

En naturlig begrensning på studien har vært tid og ressurser og å gjøre en observasjonsstudie gjerne i kombinasjon med intervju ville være meget spennende, men meget ressurskrevende, slik at metodevalget har endt opp med intervju. Jeg valgte intervju med åpne spørsmål der jeg kunne ha oppfølgingsspørsmål og kunne ha mulighet til å endre spørsmål dersom jeg hadde spesielle interesser i det som kom fram etter hvert.

Valget ble på en naturlig fremgangsmåte en eksplorerende kvalitativ studie med enkeltintervju og fokusgruppeintervju der det var mulighet for å få mer opplysninger og andre dimensjoner og med mulighet for å kunne bygge på det en fant etterhvert.

4.2 Valg av studiested

Ifølge KS er det ca. 207 kommuner som deltar i prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving.» (KS, 2012) Jeg har valgt å undersøke sykehjem i Oslo, fordi det er i mitt nærområde, men også fordi at Oslo er en storby med høyt akademisk nivå og at jeg derfor hadde en forventning om at sykehjem i Oslo var kommet langt når det gjelder etisk refleksjon. Grunnen til at jeg forventet det, er at Oslo er en storby med et bugnende fagmiljø. Under arbeidet med oppgaven oppdaget jeg derimot at KS ser det som en utfordring å rekruttere bydeler i Oslo til prosjektet.

«Det er en utfordring å rekruttere bydelene i Oslo kommune, samt kommuner under 1000 innbyggere. At Oslo kommunes bydeler er vanskelige å rekruttere til utviklingsprosjekter har KS erfart også gjennom tidligere prosjekter. Oslo kommune skiller seg fra de andre kommunene i landet på mange måter (størrelse, organisering/struktur, ol.). I tillegg har de store fagmiljø og tradisjon for å igangsette og drive sine egne utviklingsprosjekt. De har derfor ikke alltid behov for bidrag fra eksterne/nasjonale satsinger». (KS, 2012: 9)

Det fins over femti sykehjem i Oslo kommune. Av dem var det på den tiden minst 16 som drev aktivt eller hadde gjort arbeid med etisk refleksjon, da jeg valgte studiested. Jeg har valgt å undersøke ved to av Oslos større sykehjem som driver regelmessig med etisk refleksjon og er med i prosjektet. (Rapporten: Brukertilfredshet blant beboere i Sykehjem i Oslo kommune 2011., gjennomført av Synovate.) Begge sykehjemmene skriver på nettsidene sine at de driver med etisk refleksjon. Valget av studiested var påvirket av en ide om at disse to sykehjemmene, hadde mye erfaring som jeg kunne lære mye fra. Det var steder som ble anbefalt fra Undervisningssykehjemmet i Oslo, anbefalt av KS og av personer i KEKK. Sykehjemmene har i denne oppgaven fått navnene Aftensol Sykehjem og Morgensol Sykehjem. Så da jeg fikk kontakt med prosjektlederen på Aftensol, startet jeg med et dybdeintervju av denne personen.

Samtidig har jeg lett og søkt etter aktuelle artikler/prosjekt på nettet om emnet. Jeg har fokusert på funn fra de stedene jeg intervjuer. Jeg har vært til stede under Kvalitetskonferansen 9. desember 2011 i regi av Fylkesmannen, der Pernille Næss, prosjektveileder i KS hadde et spennende og informativt innlegg om etikk og ledelse for ledere fra Oslo og Akershus. Jeg fikk også bli med på Idekonferanse: «Etikk i praksis, nytter det?» 6. juni 2011 i regi av Senter for Medisinsk etikk der ressurspersoner i kommunenes etikkarbeid var invitert. På sistnevnte konferanse ble inntrykket av at lederne har en sentral posisjon for at satsingen med etikkarbeidet skal lykkes forsterket. (Årsmelding for 2011, Senter for medisinsk etikk, UiO, Etikk i kommunehelsetjenesten (EIK)) Jeg fikk utdelt prosjektbeskrivelsen og rapporten om prosjektet fra Morgensol.

4.3 Tilgang på forskningsarenaen og valg av informanter

I arbeidet med å finne informanter, hadde jeg i bakhodet at jeg ønsket å intervjuer mennesker som over tid hadde positiv og negativ erfaring med prosjektet for å få informasjon om det jeg ønsket å vite. Jeg brukte internett, kontakter fra KEKK og kontakt med KS som har oversikt over hvilke sykehjem som er med og hvor etisk refleksjon tilsynelatende fungerer bra. KS ga navn jeg kunne kontakte, og disse henviste meg til andre. Metoden for å rekruttere informanter ligner litt på snøballmetoden ved at en kontakt kjenner til en annen eller har hørt om noen som forteller om neste. (Polit og Beck 2004) I førstekontakten med lederne som ble gjort via mail, sendte jeg med vedlegg om bakgrunnsinformasjon om oppgaven, et anbefalingsbrev fra KS og frivillig informert samtykke.

Samtidig var det visse kriterier som måtte oppfylles da jeg søkte etter forskningsarenaer. Nemlig at sykehjemmene faktisk drev med etisk refleksjon og at de hadde gjort det i omtrent ett år eller lenger. I og med at det hevdes at ledelse er viktig for etisk refleksjon i sykehjem, ville det være interessant om dette kunne bli bekreftet eller avkreftet og at det kunne komme fram hvordan ledelsen stimulerte til etisk refleksjon. Når det gjelder personene i fokusgruppeintervjuene og intervju av etikkveileder, har det vært opp til det enkelte sykehjem å velge ut hvem som skulle bli med innenfor kriteriene. Slik at det for meg ble litt tilfeldig hvem av disse jeg fikk ha intervju med. (Johannesen et. al 2010: 106-111)

I begynnelsen av arbeidet med studien, var tanken å få til to til tre intervju med ledere og ha to fokusgruppeintervjuer med etikkveiledere/ansatte. Mitt utgangspunkt var som nevnt at avdelingsledere måtte være nært på prosjektet, og jeg forventet at de hadde en sentral rolle. Det var kjent at det var slik på noen andre sykehjem. Siden avdelingslederne på Morgensol og Aftensol var såpass på sidelinjen i prosjektet, endret jeg taktikk. Da jeg valgte informanter ønsket jeg derfor å snakke med institusjonssjef, fordi de sitter øverst i organisasjonen og har den øverste makten. Noe av bakgrunnen kom også fra en genuin interesse for hvor engasjerte institusjonssjefene egentlig er, siden etisk refleksjon gjerne er noe som utarter seg på avdelingsnivå, men som det blir sagt at ledelsens interesse er nødvendig for at det skal fungere. Videre ønsket jeg å snakke direkte med de som hadde ansvaret for de etiske refleksjonene ute på avdelingene. Disse ble kalt etikkveiledere. Jeg hadde en forut antakelse om at det var disse som satt på mesteparten av informasjon om de daglige utfordringene.

Jeg har vært i kontakt med KS samt snakket med ressurspersoner som driver med etisk refleksjon og søkt på internett etter steder der de driver med etisk refleksjon i Oslo. Det var ønskelig at det var steder der de hadde gjort det over tid og at de drev med det regelmessig for å kunne svare best mulig på problemstillingen. Informantene ble rekruttert etter hvert, slik at jeg var ferdig med et intervju og transkribering av det, før jeg startet med neste intervju. Dette var praktisk riktig for meg, og jeg ønsket ikke å blande sammen data fra de ulike intervjuene.

Det var en stor forskjell på Morgensol og Aftensol i hvor enkelt det var å rekruttere informanter. Når det gjelder Morgensol traff jeg tilfeldigvis fagsjefen og en av etikkveilederne på Kvalitetskonferansen 2011 i Oslo, og fikk opprettet en første uformell kontakt noe jeg tror var veldig verdifullt. Deretter sendte jeg en mail til fagsjefen med informasjon om masteroppgaven, informert samtykke og anbefalingsbrev fra KS og et ønske om et fokusgruppeintervju med de som hadde ansvar for etisk refleksjon ute på

sykehjemsavdelingene. Det kom straks positiv tilbakemelding på forespørselen. Deretter valgte de tidspunkt, dag og sted og hvem som kunne være med på fokusgruppeintervjuet. Tilstede var etikkveilederne hvorav en var sykepleier, to var hjelpepleiere og en fagsjef. En tid senere kontaktet jeg institusjonssjef per mail og fikk avtalt intervju med henne. Begge intervjuene gikk som på skinner og ga mye spennende data. Alle informantene i studien var tilfeldigvis kvinner noe som gjenspeiler kjønnsmonster på sykehjem. Alle med unntak av en etikkveileder fra Aftensol, var etniske nordmenn. Sykehjem i Oslo har mange ansatte fra ulike kulturer, slik at det reflekterer dessverre ikke helt sammensetningen slik den er i Oslo

På Aftensol var det en del mer utfordrende ikke bare å komme i gang, men å få flere informanter fra stedet. Den første kontakten kom via bekjente, og mitt første intervju ble tatt med prosjektleder som er medlem av etikkrådet der. Intervjuet ble en måned forsinket i forhold til avtalen, på grunn av sykdom. Jeg forsøkte i den forbindelse å avtale et fokusgruppeintervju med etikkveilederne på sykehjemmet, men det ble vanskelig å få til og ble utsatt fordi det ble sagt at det var så mye å gjøre på sykehjemmet akkurat da. Noen måneder senere kontaktet jeg institusjonssjefen og fikk en avtale om dybdeintervju med henne. Dette ble utsatt samme dag, fordi hun hadde mye å gjøre. Vi gjorde en ny avtale ca. en måned senere og gjennomførte intervjuet. Jeg var opptatt av ikke å bruke for lang tid, og det ble et interessant intervju med mye data. På intervjuet ble det muntlig avtalt at jeg kunne få et fokusgruppeintervju med etikkveiledere ved sykehjemmet og at hun skulle undersøke litt hvem som kunne bli med. Det gikk en uke uten at jeg hørte noe. Jeg bestemte meg for å sende en mail, siden jeg ble litt usikker. En uke gikk uten respons. Da bestemte jeg meg for og maile igjen. Enda en uke gikk, uten at jeg fikk svar. Så jeg besluttet meg for å ringe henne om jeg hadde misforstått eller det var andre årsaker som gjorde at ingenting skjedde. Hun var opptatt og hadde ikke tid til å prate med meg, men skulle ringe meg neste dag og deretter neste dag. Hver gang var det legitime årsaker til at hun var opptatt. Til slutt da jeg endelig fikk snakke med henne, beklaget hun at hun ikke hadde kontaktet meg før, men sa at de dessverre hadde så mye å gjøre at de nok ikke kunne klare å samle etikkveiledere for et fokusgruppeintervju. Jeg takket for hjelpen så langt, men var ganske frustrert. I hodet var det kaos. Jeg vet av erfaring at det er mye å gjøre på et sykehjem, slik at jeg skjønnte at det kan være vanskelig å samle flere av etikkveiledere både på grunn av arbeidet deres, men også på grunn av turnus og sykefravær. I desperasjon kontaktet jeg institusjonssjefen og foreslo om jeg kunne få snakke med noen etikkveiledere hver for seg i et kort intervju. Hun tok kontakt og ga meg et navn å kontakte. Det endte opp med et enkeltintervju med en etikkontakt på Aftensol, og jeg fikk

ikke flere informanter derfra. Det var annerledes og utfordrende å transkribere etikkveilederen som var fra Asia. Hennes norsk var ikke flytende, slik at dette kan være en svakhet når jeg skal drøfte funn. Nyanser kan bli borte på grunn av svak norsk. På tross av det synes jeg at hennes meninger var enkle å finne og forstå.

Jeg diskuterte dette med veileder, for å få råd. I hodet mitt var en plan B, nemlig å starte på nytt med et helt annet sykehjem. Dette ville ta tid, men var mulig. Da foreslo veileder å bruke litt gravende journalistikk ved å være tilstede i lunsjen på Aftensol og snakke med ansatte og skrive litt om hva de sier. Jeg ble overtalt og syntes det kunne være interessant, men personlig også litt utfordrende å ta kontakt med personalet på en slik spontan måte. Det kunne vært interessant å høre hvor ofte de har etisk refleksjon og hvor ofte det blir avlyst. Jeg ble enig med veileder om at dette måtte jeg få godkjenning av institusjonssjef for å gjøre. Først dro jeg dit, men hun var syk slik at jeg fikk ikke snakket med henne om saken. Etter det, mailet jeg med institusjonssjefen uten å få et ordentlig svar. Til slutt dro jeg igjen til sykehjemmet litt før lunsj tid i håp om å få snakke med henne eller stedfortreder. Institusjonssjefen hadde fri den dagen. Stedfortreder var på møter og hadde dessverre ikke tid til å møte meg. En hyggelig resepsjonist fortalte at stedfortreder sa at de hadde prosedyrer på slikt og at jeg først måtte kontakte Sykehjemsetaten. Det var første gang jeg fikk høre det. Dessverre ga ikke dette fremstøtet et ønsket resultat. Under tiden jeg satt på Aftensol observerte jeg at det var få som spiste lunsj i kantinen. Dette ble bekreftet av resepsjonisten som sa at de fleste spiser på avdelingene. Hun fortalte også at prosjektlederen som «driver med disse kursene heller ikke er til stede i dag.» Så trøsten ble at det ville det kanskje ikke vært så mange jeg kunne snakket med på den måten allikevel. Og enden på visa ble at det ikke ble flere intervju på Aftensol.

4.4 Metode for datainnsamling

Et intervju vil gi et øyeblikksbilde av situasjonen der og da. Prosessen med etisk refleksjon vil endre seg over tid, slik at det kunne vært spennende å intervju flere ganger og gjerne over tid, for å se på endringer og få mer dybdeinformasjon. Dette hadde jeg ikke mulighet til, slik at oppgaven gir et inntrykk av funnene som kom fram der og da under intervjuene.

Jeg ønsket å komme nær innpå personer som har erfaring og som driver med etisk refleksjon for å finne ut mer om hva ledelsen betyr i prosjektet og hvordan det gjøres. Det ble da for meg et naturlig valg å utføre intervjuer. I et intervju kan det være mer en dialog, enn rene spørsmål

og svar og med større frihet til å formulere seg en for eksempel ved hjelp av spørreskjema. Intervjuene ble utført som delvis strukturerte med en overordnet intervjuguide, men der både spørsmål og rekkefølgen varierte. Det var mulighet for å bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden og til å tilpasse spørsmål i den enkelte situasjon. Siden begge sykehjemmene har sine lokale tilpasningsmåter å drive etisk refleksjon på, valgte jeg en semistrukturert intervjuguide der jeg lett kunne følge opp tema som kommer opp.

4.4.1 Individuelle intervju

Når det gjelder metode for intervjugjennomføring ble det utarbeidet intervjuguiden til de ulike gruppene. Under intervjuet forsøkte jeg å gi hel og full oppmerksomhet til intervjuobjektet. Jeg lyttet og snakket minimalt, men spurte spørsmål fra intervjuguiden. Jeg hverken ga råd eller argumenterte for å unngå å påvirke svarene som ble gitt. Jeg forsøkte å lytte til det de ville fortelle eller ikke fortelle. Underveis prøvde jeg å gjenta deler av setninger for å teste at jeg hadde forstått det riktig. Alt som ble sagt var i fortrolighet. På mange måter er dette i tråd med Elton Mayos intervjumetode fra 1933 (i Kvale og Brinkmann 2009:65)

I intervjuet av lederne kunne en fange opp uklarheter enklere og gå mer i dybden av et tema. De individuelle intervjuene ble tatt av ressurspersoner som jeg mente satt på mye data og var henholdsvis to institusjonssjefer, en prosjektleder og en etikkveileder. Intervjuene ble holdt på de respektive institusjonene etter ønske fra informantene, fordi det er enklere å komme fra i et kort tidsrom. På Morgensol ble intervjuet holdt på et møterom, og på Aftensol ble intervjuene holdt på informantenes kontor og på et møterom.

4.4.2 Fokusgruppeintervju

Etter å ha fullført dybdeintervju av lederne, ønsket jeg å ha to fokusgruppeintervju med 4–8 ansatte på avdelingen som er med i regelmessig etiske refleksjonsmøter. Fokusgruppeintervju kan brukes for å utnytte gruppeprosessen og for å få mer informasjon ved å bruke interaksjon mellom medlemmene i gruppen. Ved å ha gruppedynamikk, kan en fange opp kroppsspråket til de andre til å bekrefte eller avkrefte påstander. Det ble gjort et fokusgruppeintervju. I fokusgruppeintervjuet hadde jeg spørreskjema med for det meste åpne spørsmål. Utgangspunktet var å starte med de mest ufarlige spørsmålene først.

Mitt fokusgruppeintervju ble med en minigruppe på fire informanter, først og fremst fordi det viste seg å være enklest å fylle en slik liten gruppe av informanter. Det var en stor fordel at det var lettere å transkribere intervju med færre deltakere enn om det skulle vært flere. Informantene hadde lang erfaring. Dette gjorde at alle hadde mye å bidra med under fokusgruppeintervjuet og mange detaljer og personlige historier kom fram. De hadde behov for tid for å svare på spørsmålene. Ifølge Johannesen et.al (2010:105) er det for mange ofte lettere å åpne seg opp i en mindre gruppe, da det gir mer trygghet. Sensitive og kontroversielle tema er lettere å diskutere og det er lettere å ta ordet i en liten gruppe. Dersom gruppen hadde vært en ordinær fokusgruppe med minst seks deltakere, ville det vært mulighet for at enda flere erfaringer ble delt, men det ville vært mindre tid for detaljer. Vi hadde noen runder der alle fikk mulighet til å dele av sine erfaringer. Opplevelsen var at alle deltok ivrig og hadde mye å fortelle.

Ønsket fra dem var å ha intervjuet på arbeidsplassen, fordi det er lettere å komme fra avdelingen. Fagsjefen hadde organisert et grupperom ved institusjonen der vi hadde intervjuet. Det var forholdsvis uforstyrret, selv om det kom noen klokker og en telefon dit som forstyrret tankene og fremgangen i intervjuet litt, men det gikk fint. I en jobb med mennesker er pleierne vant med å bli avbrutt i prosesser de holder på med, for så å fortsette det de startet.

4.4.3 Dokumentanalyse

Det var ikke et stort fokus på dokumentanalyse, men det har vært noe som var aktuelt underveis. Jeg valgte å undersøke på nettet hva de to ulike sykehjemmene har lagt ut på sine nettsider av informasjon om etisk refleksjon for å få et inntrykk av hvordan de velger å markedsføre seg og hva som kan være viktig for dem. Begge har oppført at de driver med etisk refleksjon.

Under intervjuet til institusjonssjefen av Morgensol fikk jeg kopi av prosjektbeskrivelsen og prosjektrapporten. Morgensol sykehjem har flere linker der de henviser til deres arbeid. Hos Aftensol finner jeg ikke noe. Disse linkene og dokumentene er ikke tatt med i litteraturlisten av hensyn til anonymitet.

4.4.4 Analyse av intervjuene

Under alle intervjuene noterte jeg underveis, samtidig som jeg hadde lydbåndopptaker. Opptakene ble transkribert av meg etter hvert som de ble tatt, mens intervjuet med inntrykk fremdeles var ferskt i minnet. Jeg merket at det var til stor hjelp at jeg noterte samtidig som jeg tok opp intervjuet. Det gjorde at jeg fikk med flere detaljer som ellers lett kunne blitt borte. Jeg valgte å skrive ut hele intervjuet, ord for ord med pauser, kremt, latter osv. Dette tok mye tid, men transkriberingen var en læreprosess, og jeg lærte mye om meg selv og min måte å kommunisere på. Jeg satte intervjuene inn i tabeller med funn til høyre og kommentarer, tanker og nøkkelord til venstre i tabellen.

Aller først har jeg anonymisert personer og tatt bort navn eller endret data som er lett gjenkjennelige. Jeg valgte pseudonym på sykehjemmene. Institusjonssjefer blir henvist til som I.s. Etikkveilederne som E.v. Jeg startet analysen med å sette funnene inn i grove kategorier i overensstemmelse med forskningsspørsmålene. Det viser seg at hvordan ledelsen stimulerer til etisk refleksjon også ofte har med hva som er utfordringer for ledelsen i etisk refleksjon. Jeg har valgt å se på ledelsen i to grove kategorier, nemlig den nærmeste ledelsen som leder de etiske refleksjonsgruppene i avdelingene og ledelsen over det nivået i ledergruppen, være seg avdelingsledere, prosjektledere og institusjonssjefer. Disse to gruppene møter ulike utfordringer.

Under arbeidet med analysen brukte jeg fargekoder for å merke ulike funn om struktur av etisk refleksjon, introduksjon til prosjektet, funn av hvordan ledelsen stimulerer og utfordringer og hvordan disse møtes samt hva som holder informantene i gang når det gjelder etisk refleksjon. Etterhvert ble funnene satt inn der de passer inn i forskningsspørsmålene.

4.5 Forskningsetiske refleksjoner

Nærhet og distanse.

Utvalget er gjort fra to ulike sykehjem i Oslo Kommune, som er deltakere i prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving». Det er to sykehjem der jeg ikke har noen personlige kontakter, og jeg har ikke utført studiet på eget arbeidssted. Til gjengjeld arbeider jeg som leder på en sykehjemsavdeling. Jeg har egen erfaring med å drive med etisk refleksjon på sykehjemsavdeling ved eget arbeidssted, slik at jeg har erfaringer og bakgrunnskunnskap som preger og kan farge funnene jeg presenterer. Min bakgrunn har gjort

at jeg måtte være ekstra bevisst på å se ting med nye øyne og være åpen for andre innfallsvinkler. Samtidig har det vært en fordel å ha egen erfaring fra prosjektet, og intervjuobjektene har gitt meg en ekstra tillit eller respekt og innfallsvinkel på grunn av at jeg kjenner feltet.

Det har vært tilfeller der jeg har endret eller utelatt funn, for å unngå å sette noen i feil rampelys, samtidig har det vært viktig å få frem funn. Det har vært vesentlig for meg å unngå å støte noen og forhåpentligvis er studien konstruktiv for de som leser den.

Informert samtykke og anonymitet

Jeg sendte ut brev på forhånd med informasjon om masteroppgaven, og alle informantene ble skriftlig og muntlig informert. Det ble innhentet skriftlig informert samtykke av alle informantene selv fra institusjonssjefene som en kan forvente vet å beskytte seg selv. Masteroppgaven er å regne som hermeneutisk samfunnsforskning og ikke medisinsk forskning. Det var ingen pasienter eller sårbare grupper som ble intervjuet. Alle som deltar skal selv kunne bestemme hvilke opplysninger de vil dele, og de skal være sikre på at forskeren ivaretar konfidensialitet slik at personer ikke kan identifiseres. Før jeg startet intervjuet spurte jeg om tillatelse til å ta opp på lydbånd og til å notere underveis. For å overholde taushetsplikten, har jeg valgt og unnlatt å ta med nettsider som henviser til sykehjemmene, sånn som nettstedene deres eller handlingsplaner. Jeg legger heller ikke ved rapporter eller prosjektbeskrivelser jeg har fått under arbeidet med oppgaven.

Forskeren har et ansvar for å unngå skade. I dette tilfelle vil det være viktig å observere informanter under intervjuene, for å se om det dukker opp sårbare eller følsomme tema som kan gi belastning for informantene.

Lagring av båndopptak, transkribert intervju og personopplysninger.

Lydbånd ble lagret slik at andre ikke kunne få tak i dem. Etter transkribering, ble de slettet. USB minnepenn ble lagret slik at andre ikke kunne få fatt i denne. Når oppgaven er godkjent slettes transkriberingen også. Under transkriberingen ble personer kodet slik at de ikke kan gjenkjennes. Alle navn ble fiktive og anonymisert slik at personer ikke skulle gjenkjennes. Sykehjemmene som det ble intervjuet på har fått navnene Morgensol og Aftensol. Enkelte opplysninger har jeg ikke kunnet benytte, fordi de er gjenkjennbare eller simpelthen fordi det er et fokus at oppgaven skal være konstruktiv.

Etikkveilederne vil bli kalt for E.v i oppgaven og institusjonssjefene refereres til som I.s i oppgaven. Prosjektlederen/Medlemmet fra etikkrådet blir referert til som prosjektleder senere. Fagsjef blir referert til som fagsjef.

Som nevnt tidligere dreier etikk seg om prinsipper, regler og normer for å bedømme om handlinger er rette eller gale. Tanken ved forskerens etiske og juridiske ansvar er at all virksomhet som kan gi følger for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder. (Johannessen mfl. 2010) Dette kan i denne sammenheng være at intervjuene kan bli for nærgående og personlige, slik at informanten føler seg uvel eller at informanten føler han utleverer for mye informasjon. Det må det tas hensyn til både under intervjuene og når funnene framstilles.

«Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer... Disse forsøker å ta hensyn til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade». (Johannesen et.al 2010:91)

4.5.1 Metodekritikk

I og med at jeg er med og driver etisk refleksjon på eget arbeidssted og er avdelingsleder, vil dette prege mine valg i oppgaven. Det er både en fordel fordi jeg har en del bakgrunnskunnskap og mange tanker om hvordan etisk refleksjon kan fungere på sykehjem, men kan også være en ulempe da jeg sitter for nært og min erfaring kan prege mine valg slik at jeg ikke er åpen nok for andre muligheter og løsninger. Det er en fare for at jeg kan vektlegge det som passer i min egen interesse, og det fordrer en redelighet i arbeidet mitt. Det har vært en utfordring under studiet. Dette har vært i tankene mine under utforming av intervjuguide, under innsamling av data og gjennom skriveprosessen. Samtidig opplevde jeg at bakgrunnen min ga meg innpass og respekt på sykehjemmene, da jeg foretok intervjuene.

I utgangspunktet ønsket jeg flere intervju slik at jeg fikk et bredere datamateriale å jobbe med. Slik ble det ikke. Det er en svakhet at jeg kun har fått et individuelt intervju med en etikkveileder fra Aftensol og ikke et fokusgruppeintervju med flere som ønskelig. Det gjør at funnene fra denne ene personen er alt jeg har fra etikkveilederne fra det sykehjemmet. Slik at dersom hun har en liten eller dårlig erfaring med ledelsen, så vil det prege det de funnene jeg har fått. Samtidig er det sånn at disse funnene kun gir et snapshot av hvordan informantene på

Morgensol og Aftensol opplevde situasjonen da intervjuene ble foretatt. Det ville forsterket studien om det hadde vært en metodetriangulering for å reliabilitetsteste funnene bedre for eksempel med observasjon.

4.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet har med påliteligheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de brukes. Dette kunne for eksempel testes ved å utføre samme intervju med samme personer 2-3 uker senere. Ikke bare ville det være tid og ressurskrevende, men det er stor fare for at intervjuobjektene ville oppleve det meget rart. Samtidig var det brukt semistrukturerte intervju, så sjansen for at det ble helt likt er nok heller liten. Dersom det var en lukket spørreundersøkelse, så burde det være enklere å kontrollere funnene på denne måten. En helt annen måte å sjekke reliabiliteten av studien, kan være dersom andre forskere undersøker samme fenomen. Dersom begge får samme resultat tyder det på høy reliabilitet. I denne situasjonen fins det en andre som har forsket på samme eller lignende emne (Kvam 2012), og det fins evalueringsrapporter (Boge 2010) på noe av det samme, slik at mye kan sammenlignes. Dette kalles «interreliabilitet». (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010:40) Forfatterne hevder at det er lite formålstjenlig å ha krav om reliabilitet på kvalitative undersøkelser, blant annet fordi intervjuene ikke er strukturerte og samtalen styrer intervjuet. Intervjueren er unik med sin erfaringsbakgrunn og det vil farge funn og drøfting videre. Forfatterne mener det på mange måter kan styrke påliteligheten mer, dersom forskeren kan gi en god og åpen beskrivelse av kontekst og ha en åpen og detaljert beskrivelse av helefremgangsmåten under prosessen. (ibid.)

Validitet

Her kan det menes «om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, «i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss»». (ibid:230) Når det gjelder generalisering og overførbarhet til lignende organisasjoner og til andre steder, så håper jeg at kunnskapen fra denne studien kunne være overførbar til å gjelde andre sykehjem særlig i Oslo kommune, men også ellers i landet. Ellers er funnene fra studien spesifikke kun for de to sykehjemmene jeg har intervjuet ved.

Jeg ønsket å samle data fra samme arbeidsgrupper fra to sykehjem og om mulig å sammenligne dem. Siden jeg ikke er tilfreds med antall intervju og informanter studien endte opp med, vil jeg ikke ha hovedfokus på sammenligning mellom de to sykehjemmene, men hovedsakelig kun se på funnene jeg gjorde. Datamaterialet er mest sannsynlig for lite for å kunne tåle en sammenligning.

Intervjuene er foretatt over en periode på 11 måneder, og jeg har brukt over ett år etter det for å fullføre masteroppgaven. Jeg opplever at dette er et litt for langt tidssprang, fordi det har skjedd mye i denne tiden. Det er blitt mer fokus på lederrollen i prosjektet. Dette kan ha preget noen av intervjuobjektene og svarene de har gitt. Samtidig vet man at bare det å bli valgt ut som intervjuobjekt, vil prege og gjøre noe med den enkelte.

Utvalget mitt er noe lite, men etter samråd med veileder gikk jeg videre med dataene jeg hadde. Det ville vært en fordel å ha et større utvalg og blant annet få et bedre innsyn i hvordan flere avdelinger forteller at de driver med etisk refleksjon særlig ved Aftensol, men det viste seg å være utfordrende å få til. Dersom dette ville vært en mer omfattende studie med mer ressurser og over lengre tid, kunne det vært interessant å intervjuer ved flere sykehjem, fått med også steder der de har sluttet med etisk refleksjon eller aldri kom i gang ordentlig. Det ville vært interessant å snakke med vanlig ansatte, både ekstravakter og fast ansatte som er med i prosjektet. Observasjon av etiske refleksjonsgrupper kunne være interessant, men da det er tidkrevende i forhold til mengde data en får, ble dette valgt bort.

Dette avsnittet vil omfatte kritikk av eget metodevalg, informanter og åpne/lukkede spørsmål. Det vil omfatte et lite avsnitt om reliabilitet. Der vil jeg se på nøyaktighet og pålitelighet av funnene, hvordan de er samlet inn og hvordan funnene er bearbeidet. Det blir en overveielse av påliteligheten og overførbarheten av funnene. Observasjon som metode er ikke en enkel måte å reliabilitetsteste. Det er en klart verdiladet og kontekst avhengig metode.

Det vil være hensiktsmessig å undersøke om metoden har undersøkt det problemstillingen ettersøker.

“Validiteten i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskeres framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representer virkeligheten.” (Johannesen et.al 2010:230)

Opgaven er en forstående eller tolkende studie med muligens forklarende analyser.

Jeg hadde noen hypoteser om at suksesskriterier kan ha med ledererfaring og ledelse stil. Det kan ha med implementering av prosjektet i lederne selv. Det kan være ytre faktorer som på virker prosessen. Et vellykket prosjekt kan ha med kvaliteter hos medarbeiderne.

Alt i alt er jeg fornøyd med valg av metode. Dette var den metoden som egnet seg best til formålet også med tanke på tid og penger.

5 Funn og analyser

I dette kapitlet vil jeg legge fram empiriske data og drøfte innhold og betydning. Kapitlet starter med en introduksjon av de to ulike sykehjemmene og et bilde av strukturen på etisk refleksjon på begge steder. Forskningsspørsmålene vil bli brukt i gruppering av analysen og funn vil bli drøftet etter hvert som de blir presentert i de følgende kapitlene. De ulike temaene overlapper hverandre noe i kapitlene, fordi flere punkt henger sammen.

5.1 Introduksjon av Aftensol og Morgensol sykehjem

Begge sykehjemmene som ble valgt, er kommunale sykehjem i Oslo. På flere punkt er dette to store sykehjem som har mange lignende komponenter. Sykehjemmene ligger under Sykehjemsetaten (SYE), som siden 2007 har hatt ansvar for driften av alle kommunale sykehjem i Oslo. SYE har et ansvar for god kvalitet, valgfrihet og likebehandling. Begge sykehjemmene er godt etablerte institusjoner. De to institusjonssjefenesom ble intervjuet, er erfarne ledere og har arbeidet ved institusjonen i flere år. Begge er sykepleiere av grunnutdanning og er kvinner. Både Aftensol og Morgensol sykehjem er deltakere i KEKK. På tross av mange likhetstrekk, gir de to sykehjemmene et veldig forskjellig inntrykk, når jeg er på intervju ved de to stedene. Dette skal jeg forsøke å komme nærmere innpå etter hvert.

Aftensol sykehjem har ifølge institusjonssjefen en tradisjon for å ha etikk på programmet. Sykehjemmet har utarbeidet et eget metodehefte om etikk som brukes i arbeidet med etisk refleksjon. De har et eget etikkråd, og de er prosjektgruppen som har et overordnet ansvar for de etiske refleksjonsgruppene. I etikkrådet sitter to fra ledelsen samt to ansatte fra pleien, men hverken institusjonssjef eller noen av avdelingslederne deltar. Disse funnene vil jeg beskrive som en bekreftelse på et sterkt engasjement for etisk refleksjon i organisasjonen. Sykehjemmet er et stort og moderne sykehjem med en litt eldre, slitt bygningsmasse og med over 100 pasienter og har både somatiske og spesial avdelinger.

Morgensol sykehjem startet opp med etisk refleksjon som et prosjekt. Organisasjonen har utarbeidet en handlingsplan der etisk refleksjon er en del av arbeidet. Denne er tilgjengelig på nett. De har etisk refleksjon på opplæringsplanen. Morgensol har utarbeidet en prosjektbeskrivelse og har skrevet en rapport om arbeidet med etisk refleksjon som jeg fikk utdelt under intervjuet med institusjonssjefen. Sistnevnte forteller at prosjektet springer ut fra henne. Dette tolker jeg som en bekreftelse på at de har et sterkt engasjement for etisk

refleksjon og at øverste ledelsen er aktiv i prosessen. Dette sykehjemmet er også et stort og moderne sykehjem med en mye nyere bygningsmasse som ser estetisk pent ut og med over 100 pasienter. Sykehjemmet har vanlige somatiske avdelinger og spesialavdelinger.

5.2 Struktur på den etiske refleksjonen

Det er mange likhetspunkter på funn fra Morgensol og Aftensol på hvordan de driver med etisk refleksjon, men også en del ulikheter. Begge steder driver med etisk refleksjon, og begge steder har de valgt og ikke gi avdelingslederne en aktiv rolle i prosjektet.

Dersom en ser på definisjonene av etisk refleksjon, så skriver Henriksen og Vetlesen (2007) at etisk refleksjon er å prøve å finne ut hvordan vi skal handle, eller hvorfor enkelte løsninger er gale av og til. De sier at når det kan knyttes til spørsmål om hva som er galt, godt og ondt, er dette etiske problemer. Børslett (2012) går lenger og erklærer at etisk refleksjon ikke bare er knyttet til verdier, men at en også må se på fagetiske og juridiske begrunnelser. Det fins flere metoder å gjennomføre etiske refleksjoner. Når jeg snakker med de enkelte deltakerne kan det virke som om de alle stort sett går for en enkel modell med metodiske verktøy som skal hjelpe og holde en til temaet og for å få til å gjennomføre en etisk refleksjon. Når jeg spør intervjuobjektene om hva de legger i etisk refleksjon, gir de alle lignende svar. De sier at det er å tenke over hva de gjør og sier. En etikkveileder fra Morgensol forteller at for henne er etisk refleksjon en kvalitetssikring av arbeidet. Etikkveilederen fra Aftensol forteller at for henne er etisk refleksjon viktig, fordi alle som jobber i Oslo kommune skal jobbe i fellesskap i tråd med regler og lover. Målet er å sikre god praksis, forteller hun. Det kommer fram at alle ved Morgensol bruker fiskebollemetoden til vanlig og at dette er en metode de har lært da de ble sendt på kurs.

5.2.1 Etisk refleksjon ved Aftensol med praktiske løsninger

Institusjonssjefen forteller at avdelingene i utgangspunktet skal ha etisk refleksjonsgrupper en gang i uka på sine respektive avdelinger. Hver avdeling har sin etikkveileder som har ansvaret for de etiske refleksjonsgruppene i sin avdeling. Noen avdelinger har kanskje en vararepresentant, sier hun. Ingen av etikkveilederne er blitt sendt på kurs for å lære etisk refleksjon, men det er folk som hadde lyst til å jobbe med etikk, forteller hun. Opplæringen til

etikkveilederne har vært intern innen organisasjonen. Etikkrådet har vært på kurs. Hun vet at etikkveilederne ønsker å få kurs i etisk refleksjon, og det har hun i planene.

Medlemmet fra Aftensols etikkråd forteller at det ikke var noen andre i organisasjonen som hadde lyst til å dra på kurs for å lære om etisk refleksjon, derfor dro medlemmene i etikkgruppa dit. Da etikkrådet var på kurset «Nordpå» lærte de en metode som heter «fiskebollemetoden». Hun opplevde at metoden tok fokus bort fra henne og var til stor hjelp, men at hun etter hvert kunne frigjøre seg fra metoden. Etikkveilederne ved Aftensol er ifølge henne ansvarlige for å drive etiske refleksjonsgrupper, helst en gang i måneden, gjerne oftere på avdelingen sin. Veilederne møtes ca. en gang i måneden med etikkrådet for å gå gjennom nye metoder og å snakke sammen. På Aftensol bruker noen etikkveiledere denne fiskebollemetoden. Slik hun beskriver det, tror hun at avdelingene har kjørt seg litt fast i metoder. Hun er personlig den som til dels har hatt ansvaret for opplæringen av etikkveilederne og sier selv at de ikke har fått fullverdig opplæring, men at de har lært noe om metode. Aftensol har i følge henne, en etikkveileder per avdeling, og hun ser at ville vært fint å være to stykker.

Etikkveilederen fra Aftensol forteller i dybdeintervjuet at for henne er

«etisk refleksjon, etiske regler er veldig viktig, for alle ansatte som jobber i Oslo kommune. Eh, de jobber i fellesskap i tråd med regler og lover. Målet er at vi skal sikre en god etisk praksis». (E.v5 13.7.12)

Hun fikk et hefte å lese da hun startet med etisk refleksjon. Hun har ikke vært på noe kurs i temaet. Alle etikkveilederne har møte med hverandre og etikkrådet hver tredje måned på huset, forteller hun. Videre forteller hun at hun gjennomfører etisk refleksjon ca hver tredje uke, dersom ikke noe kommer i veien. Hun forteller at det er vanskelig å ta det oftere. Dette er av hensyn til hennes og avdelingens kapasitet, men også fordi hun vet at de andre gruppene på sykehjemmet har refleksjon hver tredje uke. Hun har så mange faste oppgaver som må tas, og hun er den ene av kun to sykepleiere på avdelingen. Den tredje sykepleieren på avdelingen er sykemeldt. Refleksjon er ikke på en fast dag i uken, men hun setter det opp når det passer for henne i forhold til vakter i turnusen og faste gjøremål som legevisitt og å legge medisindosetter. Møtetidspunktet skrives opp i arbeidsboka. Dette leses opp høyt og tas opp den morgenen det er satt på programmet, slik at personalet vet om dagens problemstilling. Det er en fordel for avdelingen at hun setter opp refleksjon når hun har kapasitet, men det vil ikke gi forutsigbarhet for de ansatte når det ikke er på en fast dag. Samtidig så kan det være en fare for at de etiske refleksjonsmøtene blir nedprioritert, når hun har mye å gjøre eller det oppstår

akutte ting. HSH rapporten (Aadland 2006) bekrefter at det er sårbart når alt ansvar ligger på en person. Hun har til nå ikke tenkt på at andre i avdelingen kan ta ansvar for refleksjonsmøtene, så når hverken hun eller vara kan lede møtet, blir det ikke noe av det. Alt ansvaret hviler på henne.

Fordi hun jobber på en skjermet enhet med demente pasienter, har personalet alltid problemer å ta opp for eksempel at en beboer ikke vil dusje og hva skal en gjøre og hva kan en si i en slik situasjon. Personalet bruker tiden fra 12-12.30 til etisk refleksjon. De sitter rundt bordet på vaktrommet. Alle som er på vakt, må være med. Men dersom noen trenger hjelp må noen gå fra. Hun beretter at de avtaler på forhånd hvem som skal ta klokker. «*Men noen ganger må vi gå, ikke sant! Vi jobber med pasienter.*» (E.v5 21.8.2012) Som sykepleier har hun andre gjøremål som må gå foran av og til. For eksempel kan hun ha ansvar for en annen avdeling i tillegg til sin egen og dersom det skjer noe akutt med en pasient der eller på egen avdeling, må det prioriteres først. Etter refleksjonen skriver hun alltid referat, slik at kollegaene kan lese om det i ettertid.

Avdelingslederen på avdelingen er aldri med, men hun etterspør dersom refleksjonsgruppen blir glemt eller hva slags tema som er tatt opp. Enkelte ganger når de ikke finner noen løsninger på problemstillingen, hjelper avdelingslederen dem. Det er etikkveilederen som har ansvaret for gjennomføring og ledelse av refleksjonene. Flere av de faste ansatte er enten sykemeldt, i permisjon eller er deltidsansatte i små stillinger. De andre fast ansatte i hele eller store stillinger har allerede verv som verneombud eller lignende og sier de har nok ansvar allerede. Det kan virke som om det er en utfordring med alle pleiere i små deltidsstillinger eller ekstravakter som ikke jobber fast. Hun forteller at når det er færre faste på jobb, så blir det vanskeligere å få til refleksjoner. Dette kan være en bekreftelse på det Aadland og Kaasa (2010:23) skriver når de hevder at «*forankring i ledelsen er viktig fordi ethvert moment utover det aller nødvendige vil møte motstand*». I og med at hun står såpass alene og mellomlederen er på sidelinjen, kan det komme motstand mot alt som er utenom det ordinære som stell eller matning. Hun virker ikke som en ildsjel for prosjektet, for å være det har hun muligens til dels for lite kunnskap om prosjektet. Allikevel er hun en som gir inntrykk av at dette kommer hun til å fortsette med. Hun gir ingen tegn til at hun vil slutte å ha etiske refleksjonsgrupper. Årsaken virker opplagt. Hun har meget god hjelp av refleksjonene. Kollegaene får hjelp, og pasientene får bedre løsninger. Etikkveilederen tar etisk refleksjon på alvor ved at dette er en del av jobben hennes. Hun virker som en dedikert person som ønsker å gjøre en god jobb, men arbeidet i avdelingen er meget spinkelt dersom ingen tar over dersom

hun for eksempel er syk eller er på ferie. Eide og Aadland (2012:28) hevder at dette arbeidet ikke må være for spinkelt og sårbart organisert. De mener det er en lederoppgave å sørge for rammene omkring etikkarbeidet, fordi dette er et arbeid som skal vare over lengre tid. Dette er ikke implementert over natta. Slik det er nå, så er det veldig sårbart, dersom for eksempel etikkveilederen skulle slutte ved avdelingen. Dersom Aftensol velger å ikke sende hverken etikkveiledere eller mellomledere på kurs eller på annen måte styrke deres kompetanse ser det ikke så bra ut. Nå har institusjonssjefen dog sagt at det ligger i kortene at etikkveilederne skal få mer opplæring i etisk refleksjonsmåter og verktøy. Prosjektlederen hevdet at dette er veldig viktig på ethvert sted:

«For det første så tror jeg at hvis sykehjemmet ikke er interessert i å spandere noe som helst undervisning eller utdanning på den som skal lede det, så syns jeg egentlig de skal la det være. Å sette et stakkars menneske der og si: Vær så god nå skal du drive med etisk refleksjon og lykke til. For det å reise seg opp på sin avdeling og si at nå skal vi samles og nå skal vi sette rammer. Det er ikke mange som har ryggrad til det. De må ha merkompetanse og institusjonen må betale for det». (Prosjektleder 28.22.2012)

Det er noe sprik fra hva institusjonssjefen, medlemmet fra etikkrådet og etikkveilederen sier om hvor ofte de har etisk refleksjon. Institusjonssjefen forteller at de har refleksjoner helst hver uke og etikkrådet sier at det er fint dersom de har det minst hver måned. Det er å bemerke at avdelingen har to etikkveiledere og at de har etisk refleksjon hver tredje uke, og ledelsen mener det kun er en etikkveileder per avdeling og at dette skjer hver uke. Når det gjelder møtene mellom etikkrådet og etikkveilederne, så kan det høres ut som om det er ment å være hver måned, men etikkveilederen ha bare sett et det er hver tredje måned. Det kan være at det har blitt nedprioritert.

Institusjonssjefen ved Aftensol fortalte at hun ofte snakket med prosjektleder for å oppdatere seg om hvordan det går med de etiske refleksjonsgruppene. Det kan være en årsak til at hun ikke er helt informert på detaljer er på grunnplanet i avdelingene.

Etisk refleksjon er blitt en del av sykehjemmets opplæringsplan.

5.2.2 Etisk refleksjon ved Morgensol med praktiske løsninger

Morgensol forteller at de nå har holdt på i ett år med etiske refleksjonsgrupper rundt på avdelingene. For dem er etisk refleksjon en bevisstgjøring av holdninger og handlinger. En etikkveileder forteller at når en er en gammel ringrev som henne, så kan en virkelig trenge å

fornye seg. Det er blitt viktig for henne ikke å gå på autopilot når en skal inn til pasientene. Etikkveilederne forteller at de har regler. Ev2 forteller:

«Vi har satt opp noen regler også. Før vi skulle starte opp, så var det riktig at folk skulle kjenne seg trygge. Så var det det gode, det rette, det rettferdige at vi må ha det i baktanken. Eh, og det med taushetsplikt ... at vi vil hverandre vel». (E.v2, Fokusgruppe 20.2.2012)

Ettkveileder1 bryter inn:

«På en hverdag på et sykehjem, så er ikke folk egentlig vant med å sette seg ned og diskutere eller ta opp ting som kan være vanskelige, ting eller prate om det som er bra. - rundgangen, det var litt vanskelig i begynnelsen, men så nå så har det gått seg veldig bra til. Og da er det både ekstravakter og faste som er med på det. - en gang i uka! – finne tema ikke vanskelig, -sitte i ring, -fiskebollemetoden» (E.v1, Fokusgruppe 20.2.2012)

Refleksjonen foregår mens de sitter i ring på vaktrommet. Det skal blant annet ikke være telefoner under refleksjonen. Det henger lapp på døra: «Vennligst ikke forstyrre! Refleksjonsgruppe pågår.» Dette tenker de kan hjelpe til slik at de ikke blir forstyrret under refleksjonen, men det gir også et signal til både beboere og pårørende at her jobber en med etikk, mener de. Det kan være fint at utenforstående skjønner hva man driver med når man sitter på vaktrommet med døren lukket. Informasjonen øker sjansen for forståelse samtidig som det er pleiere tilgjengelig dersom noen trenger hjelp. Noen har delegert ansvar for å være ute i avdelingen og ha ansvar for å hjelpe beboere og ta klokker. Det er viktig at folk skulle føle seg trygge i refleksjonsgruppene, og det gjentas ofte en frase «vi vil hverandre vel». Taushetsplikten gjentas ofte. Refleksjonene er en gang i uka, og både fast ansatte og ekstravakter er med. De har brukt og lest Etikkhåndboka (Eide og Aadland 2008). De har brukt teori de har fått anbefalt på kurs og andre hjelpemidler KS har laget og har prøvd ulike metoder som vektskålmetoden, brukt kort med ulike etiske dilemma, men mest har de brukt fiskebollemetoden. Det er en lytteøvelse der de alle sitter i ring slik at de alle kan ha øyekontakt. En etikkveileder hevder at:

«målet er jo å få folk til å tenke, altså.. om å reflektere litt, ikke bare gå på rutiner og gå på autopilot. Stoppe opp og tenke i hverdagen, så er vi kommet en bit på vei, tenker jeg». (E.v2 Fokusgruppeintervju 20.2.2012)

De ulike avdelingene har valgt forskjellige faste tidspunkt for refleksjonene, alt etter hvilken tid som passer avdelingen best. I følge rapporten deres om prosjektet, skjønte de raskt at faste tider og forutsigbarhet var avgjørende for prosjektet. Noen avdelinger har prøvd andre

metoder for refleksjon, men det falt ikke i god jord. De mener det er viktig å få med seg alle, «for gjør en det for vanskelig, så er det ikke gjennomførbart». (ibid.) Tidsrammen er fra ti minutter til litt over en halv time. Temaene spenner fra arbeid med Oslo kommunes verdigrunnlag, til eksempler de har på å øve seg og egne, ordentlige dilemmaer på avdelingene.

For å sørge for kontinuitet på refleksjonene, står det nedfelt på arbeidslistene når det skal være refleksjon. De ulike avdelingene har valgt ulike tidspunkt for å ha etisk refleksjon etter når det passer i avdelingen. Tidspunktet har de valgt i samarbeid med kollegaene på avdelingen. En etikkveileder forteller at de har det utpå dagen. Om morgenen sier de det høyt til alle, slik at folk kan forberede seg. Noen ganger har personalet tema de vil ta opp, og noen ganger ikke. En annen avdeling har valgt å gjøre det tidlig om morgenen mellom 8 og 8.15 eller i lunsjpausen. Dette er et tidspunkt som passer denne avdelingen. På denne tiden er allikevel de ansatte samlet. Uansett tidspunkt de har valgt å drive med refleksjon, så er det på et tidspunkt som passer den enkelte avdeling.

Fagutviklingssykepleieren har ansvar for og samler månedlig alle etikkveilederne for å se hvordan det går og hva man trenger hjelp til. Hun følger opp de avdelingene som trenger ekstra hjelp. Hun ser det som sin oppgave å videreføre etisk refleksjon til påfølgende år og vil ta ansvar for at etisk refleksjon også kommer med på handlingsplanen til organisasjonen neste år.

I fokusgruppeintervjuet kommer det fram at de er håndplukket til å være etikkveiledere. Når en beretter at de er håndplukket, ler en annen høyt og sier: «*the chosen ones*». (E.v2 20.2.2012)

En faktor som er lik ved begge sykehjem, er at det er en person som har fått ansvaret for å lede refleksjonsgruppene, og at det er ikke avdelingslederen. Det kunne vært flere som hadde ansvaret eller det kunne være et alternativ at alle ansatte etter hvert som de ble kjent med metodene hadde ansvar for etisk refleksjon, da ville det vært mulighet for dem å ha det uansett dag, fordi det alltid ville være ansatte tilstede. På den måten kunne ansvaret blitt ufarliggjort. Slik det er nå, er det begrensninger, fordi etikkveilederne er pleiere som arbeider i turnus på dag og kveld og er ikke alltid til stede på dagtid. På den annen side så kunne det være en fare for at ansvaret pulveriseres og det ville ikke bli noe ut av det dersom for mange skal ha ansvar. Det ville være dyrt og svært ressurskrevende å sende alle på kurs, slik at å gi alle

opplæring, ville være en utfordring. Dette igjen kunne gi lite kunnskap om metodene tilgjengelig.

5.3 Hva er bakgrunnen til at de driver med etisk refleksjon?

Som i enhver god krimhistorie, er det interessant å finne motivet for handlingen. I denne historien er det interessant å finne ut hva som motiverer lederen og hva som er i personen selv og som driver lederen til å sette i gang med prosjektet og å jobbe for saken.

Institusjonssjefen forteller at spørsmål om etikk har vært en tradisjon i mange år ved Aftensol. Denne arven ble båret av presten som den gang tilhørte sykehjemmet. Refleksjonsgruppene startet først opp for 4-5 år siden uten at *«folk hadde lært noe om det, men at de fikk møtes og diskutere praksis om ting de syntes var vanskelig, om ting de opplevde i avdelingen»* forteller hun. *«Det var sånn det startet»*. Prosjektet fikk sitt utspring av KEK 2, da sykehjemmet ble medlem av det. Medlemmet fra Aftensols etikkråd forteller at prosjektet hadde utspring fra Sykehjemsetatens satsing på kompetanseheving og at etikkrådet ble sendt på kurset «Nordpå» via KS prosjektet for å lære om metoder til å drive etisk refleksjon.

Institusjonssjefen ved Aftensol forteller at presten ved sykehjemmet har drevet med refleksjonsgrupper i flere år før prosjektet startet ved sykehjemmet, men uten at hverken presten eller de ansatte hadde vært på kurs om etisk refleksjon. Det var den gangen felles refleksjon for alle i organisasjonen. De ansatte møttes da i grupper og snakket om ting som var vanskelig. Prosjektet med etisk refleksjon startet opp på Aftensol etter at institusjonssjefene på de kommunale sykehjemmene ble utfordret fra Sykehjemsetaten til å starte KEK, noe som var en del av Sykehjemsetatens kompetanseheving. Dette valgte Aftensol å bli med på, og ut fra KEK-erfaringene, sprang arbeidet med etisk refleksjon på sykehjemmet fram. Aftensol har valgt å danne et etikkråd som har hovedansvaret for de etiske refleksjonsgruppene ute på avdelingene. Etikkrådet består av medlemmer fra ledelsen og to ansatte fra avdelingene. Dette etikkrådet er blitt sendt på kurs for å lære om metoder å drive etisk refleksjon. Etter en spørreundersøkelse valgte Aftensol ut etikkveiledere som har ansvaret for de etiske refleksjonsgruppene ute i avdelingene.

Både Morgensol og Aftensol utførte spørreundersøkelser før oppstart av etisk refleksjon. Resultatene brukte de i arbeidet og for å velge ut etikkveiledere.

Når jeg spør hvordan institusjonssjefen fra Morgensol ble kjent med prosjektet, løfter hun frem at prosjektet springer ut fra henne. Fagsjefen forteller at prosessen ved sykehjemmet startet med allmøte, deretter hadde de spørreundersøkelsen. Hun forteller at de har snakket mye om det med holdninger på sykehjemmet. Institusjonssjefen bekreftet at hun og fagsjefen hadde jobbet med dette med etikk, for å få opp dette med etisk refleksjon i hverdagen. Hun forteller at hun har vært en pådriver for å drive med etikk i system på sykehjemmet i mange år. Det er tydelig at hun ikke bare har eierskap til prosjektet, men hun eier både det og passer på det som sitt eget. Hennes historie er:

«Altså prosjektet; Vi har laga prosjektet, dette har vi jo lagd sammen. Her på sykehjemmet er det ikke jeg som har utarbeidet prosjektoppgaven og den biten der, og jeg har heller ikke skrevet den, men jeg har vært en pådriver for at vi skal drive med etikk i system på sykehjemmet i mange år. Og så bø det seg da en mulighet til å søke om noen midler, slik at vi kunne sende noen ansatte opp til «Nordpå» kurset, og da starta det å bli satt i system». (I.s 4.5.2012)

På Aftensol på den andre siden kan det se ut som om prosjektlederen var en ildsjel for dette og klarte å selge det til institusjonssjefen og resten av ledelsen i organisasjonen da prosjektet ble introdusert via KEKK.

5.4 Hva hemmer og fremmer etisk refleksjon i de aktuelle institusjonene?

Noen ganger kan det være at noe av det som er bakgrunnen til at en startet med etisk refleksjon også er årsaker som fremmer etisk refleksjon som institusjonell praksis. På samme måte kan det være at det som får etisk refleksjon til å fungere i hverdagen blir en grunn til at en fortsetter med det eller at effekten av selve de etiske refleksjonene er så bra, gjør at dette vil en fortsette med.

Fremmere til etisk refleksjon som institusjonell praksis

Det var spennende å se hvilke praktiske tiltak de enkelte refleksjonsgruppene har dannet for å skape gode møteplasser for etisk refleksjon. Både Morgensol og Aftensol har nå fått en del erfaring som de har tatt lærdom av. Begge har prøvd å ha felles etiske refleksjonssamlinger for alle ansatte på huset før de startet prosjektet og har kommet frem til at det ikke var gunstig. Oppmøtet var veldig variabelt, muligens delvis fordi det er vanskelig å forlate avdelingene sine. Prosjektlederen ved Aftensol fortalte at det var vanskelig å finne tema som

favnet alle. De ansatte kommer fra forskjellige avdelinger og har ulike pasienter. Fagsjefens opplevelse var at de ansatte muligens hadde behøvd mer støtte og tilrettelegging fra avdelingslederen for å gå fra avdelingen for å være med og når de ansatte kom, så fikk de en del ut av det. Nå har de etisk refleksjon på sine respektive avdelinger. Det letter situasjonen for at ansatte kan bli med. Den fysiske avstanden er borte. De må ikke forlate avdelingen. Etisk refleksjon er nå ikke noe de kan velge bort ved for eksempel å si at vi er ikke nok ansatte på vakt i dag for at jeg skal forlate avdelingen. Nå er det blitt sånn at er en på jobb, så skal en være med på refleksjonen. En etikkveileder forteller at:

«Når det skal være refleksjon, så står det på vaktlistene at det skal være refleksjon, og så kan det være bare 4-5 stykker på jobb. De som er til stede er med uavhengig om det er lege eller hvem nå er». (E.v4 20.2.2012)

Avdelingsleder får lov til å være med, men er stort sett ikke med. Kanskje burde det vært sli at denne også hadde en plikt til å være tilstede under etisk refleksjonsmøter dersom hun ikke hadde viktige møter eller annen viktig agenda? Det gir et viktig signal når de nesten aldri er med, samtidig så er det en styrke og støtte for etikkveilederen når de er med. Som en av dem sa litt spørende: *«det tar bare ti minutter».* (E.v4 20.2.2012) Det er ikke tvil om at det har vært vanskelig å få organisert til tider. utfordringer for etikkveilederne har stort sett vært ting som har med struktur på den etiske refleksjonen også kalt *«møteplassen».* Det kan være at refleksjon ikke er en synlig oppgave slik som stell av pasienter. Viktig å få refleksjonen ned på jorda, mener de. De trenger mot til å møte følelser, stillhet, usikkerhet og sjenanse blant kollegaene. Det er nødvendig med samtalekompetanse og bevisstgjøring og evne til å møte sutring. Etisk refleksjon fordrer trening. De mener det må satses på personalet. Fagsjefen mener det kan være fare for å kjøre seg fast i metoder som ikke vil gi personlig endring. I begynnelsen kan det være spesielt utfordrende å få komme i gang med refleksjonene. Prosjektlederen sier at i begynnelsen var det ren makt å få gruppene til å fungere, men presiserer at hun ikke er autoritær i ledelsen. Det ville aldri fungere. *«Jeg er en tydelig leder som skaper en del trygghet i gruppene».* (Prosjektleder 28.11.2011) Stig Johannesen (2011) skiller mellom to typer ledelse som er situasjonsbetinget, enten autoritær eller teamledelse. Den autoritære krever at lederen har høy faglighet, praktisk trening og lederegenskaper.

Etter hvert har de opplevd at gjennomføring av de etiske refleksjonsgruppene har en del positive ringvirkninger i avdelingene. Etikkveilederne ved Morgensol lyser av at dette trives

de med. De er stolte av det de gjør og ivrer etter å fortelle om dette. Etisk refleksjon gjør jobben deres lettere. E.v1 forteller at de har fått: «-*tettere samarbeid, -ser hverandre mer og at dette at vi er ulike, at vi får respekt for at folk er ulike*». (E.v1, 20.2.2012)

Hemmere til etisk refleksjon som institusjonell praksis

Jeg lurte på om ledelsen i ledergruppen ser samme utfordringer som de ansatte og om de ansatte opplever dette på samme måte. I løpet av arbeidet ble det klart for meg at de har ulike utfordringer fordi de arbeider på ulike nivå i organisasjonen.

Etikkveilederne hevder at det er mange utfordringer i hverdagen som kan hemme refleksjonene. I en travel hverdag, må de prioritere og da kan det være enklere å nedprioritere etisk refleksjon mot en synlig oppgave som et sårstell. De setter fokus på at refleksjonene må ned på jorda, slik at de får med seg alle de ansatte. Etisk refleksjon er en trenings sak å få til. Etikkveilederen må kunne møte usikkerhet, sjenanse, fare for sutring, ha mot til å møte følelser og stillhet og de bør ha samtalekompetanse. De må kunne tåle at kollegaer står i ubehagelige situasjoner, når de forteller om etiske dilemmaer.

Noen ganger føler de at de kan de oppleve ansatte som tilsynelatende ikke har evne til å reflektere.

Flere nevner at det var motstand blant personalet i begynnelsen da de startet med etisk refleksjon. Noen ansatte var sjenerte. Noen turte ikke å snakke. Andre snakket hele tiden. Noen kunne oppleve at de var 4-5 stykker med på den etiske refleksjonen, men bare to stykker som pratet. Det tok tid å finne formen og å bli trygge på hverandre. «*jeg tror en del av dem ikke syntes det var så veldig stas første gangen, for det tar litt tid å finne formen*». (Etikkråd 28.11.2011) De har prøvd å ufarliggjøre det. Etikkveilederen er viktig for å formidle trygghet i gruppen, så det handler mye om denne personen. Det er interessant at når institusjonssjefen på Morgensol blir spurt om hun møtte noen motstand, får jeg et kontant nei til svar, fordi hun mener at etikk er noe de aller fleste er opptatt av. Ikke at det ikke har vært ting underveis på organisering og sånt, legger hun til. Dette blir allikevel på et annet nivå enn etikkveiledernes motstand.

Prosjektlederen hevder det er en fare for å kjøre seg fast i metoder, noe som ikke gir personlig endring. Hun forteller en historie om en sykepleierstudent fra en etisk refleksjon:

«I dag vil jeg ta opp noe, og så sier hun: Vet du at når jeg kommer inn på det rommet der, så blir jeg bare sur. Jeg får ikke lyst til å være snill engang, fordi at uansett hva jeg gjør så blir det gærent. Når jeg prøver å være snill, da bare føler jeg meg falsk. Så når jeg endelig kommer ut, da er jeg kjempeglad, og jeg syns ikke dette fungerer så bra, jeg. Og det og på en måte å våge å komme med det i en kollegagruppe og faktisk å våge å ta det opp og si at dette her er ikke ålreit for meg. Dette tror jeg heller ikke er ålreit for beboeren. Hva kan vi gjøre? Hva kan jeg gjøre? Kan noen hjelpe meg? Det tror jeg på en måte skaper mye mer endring, enn det å..» (Prosjektleder 28.11.2011)

Dette er et poeng som kan virke litt på siden av de andre funnene, men i verdibasert ledelse er det et poeng at verdiene skal tas vare på og dette gjelder også materielle verdier. I studien blant HSH ble verdiene satt i tre hovedkategorier, den første var selve kjernevirksomheten som i dette tilfellet er pleie og omsorg, den andre er å ta vare på bygninger, teknologi og ansatte. Den tredje kategorien er et fokus på å ha evne til å forandre seg i takt med samfunnet. (Aadland m.fl 2006) Det kommer en undring til meg om det har noe å si at Morgensol fremstår som et estetisk pent sted, mens Aftensol ser slitt og gammelt ut. Kan det ha en påvirkning på de ansattes holdninger?

5.4.1 Metodekompetanse

Det fins mange metoder for å gjennomføre etisk refleksjoner og mange verktøy. Oppgaven går ikke dypt inn i temaet metodekompetanse, da dette kunne vært en egen problemstilling. Allikevel er metodiske verktøy en essensiell faktor for å organisere refleksjonsgruppene, slik at det er nødvendig å undersøke litt om hvilke metoder de bruker (Samarbeid om etisk kompetanseheving-status høst 09). Ved Aftensol er det etikkrådet som sitter på hovedkompetansen på metoder for å gjennomføre etisk refleksjon. Det er de fire personene på sykehjemmet som har dratt på kurset «Nordpå» og har lært teori og fått prøve ut ulike metoder. Deretter utarbeidet de et hefte for etikkveilederne og har kurset etikkveilederne. På Morgensol ble ti personer, det vil si alle etikkveilederne sammen med fagsjefen fra ledelsen sendt avgårde på kurset «Nordpå» for kursing. Noen av dem hadde drevet med refleksjon en stund før de dro på kurset. Kurset kostet en del, nærmere 75.00,- sannsynligvis fordi det var et flere dagers utenbys kurs med overnatting. Det betydde at etikkveilederne måtte få fri fra sin vanlige jobb og at det ville måtte leies inn vikarer for dem på avdelingene. Det må derfor ha vært en fordel at ledelsen var temmelig sikker på at de hadde fått riktige personer i rollene og

at det ikke ville være noen som trakk seg fra prosjektet senere. Det kan ha vært en god taktikk å sende alle sammen på kurs. Der ble de godt kjent med både hverandre og metodene. De har fått en trygghet på hverandre og kan bruke hverandre som ressurspersoner. Det vil være en fordel når de møtes på oppfølgingsmøter og også ellers. De er flere som sitter på samme kunnskap og har en felles plattform.

Det kan diskuteres om det fins andre måter å få en metodekompetanse om etisk refleksjon enn å dra på kurset «Nordpå» som kunne være vel så bra, og prosjektlederen på Solvang undret seg over det. Dette kurset er brukt av flere sykehjem i Oslo Kommune. Muligens kunne etikkveilederne like bra ha lest seg opp personlig ved å bruke tilgjengelig litteratur som for eksempel etikkhåndboka (Eide og Aadland 2012) eller brukt tilgjengelig E-læringsprogram med filmsnutter og etterfølgende refleksjonsspørsmål som kan lastes ned fra KS-prosjektets hjemmeside «Samarbeid om etisk kompetanseheving» (www.ks.no/etikk.kommune). Uansett så er det klart at alle som har vært på kurset, er meget fornøyd med hva de har lært og de bruker det i hverdagen. Det kan synes som om å ha vært på kurset er avgjørende for metodekompetansen deres. En tilleggs bonus for særlig etikkveilederne fra Morgensol er at de har fått bygget et solid og godt nettverk seg imellom. Det gjør at de er flere som «eier» prosjektet og flere de kan rådspørre seg med. De virker som en sterk gruppe som har flere bein å stå på. De forteller at de prøver seg på andre metoder enn fiskebollemetoden iblant, selv om det er den de havner tilbake på. Etikkveilederen fra Aftensol har ikke denne bakgrunnen, men har fått et hefte til informasjon. Hun har ikke så mye bakgrunnskunnskap og gjør så godt hun kan med hennes kunnskap. Når hun forteller om etisk refleksjon i hennes avdeling, så kommer det fram at hun ikke bruker mange metoder eller verktøy for å få det til. De legger fram det etiske dilemmaet og snakker seg gjennom ulike handlingsalternativer til de finner den beste løsningen.

Det ble sagt at det ikke var andre enn etikkrådet fra Aftensol som ville dra på «Nordpå-kurset». Som leder må en noen ganger selge ideen om å dra på kurs til de ansatte. Ofte er det ledelsen som sitter på mest kunnskap om tilgjengelige kurs. Det er ledelsen som gjerne vet hva slags kunnskap en trenger i organisasjonen. Samtidig er det ledelsen som bestemmer hvem som får fri eller økonomisk støtte for å dra på kurs. Det er derfor essensielt at ledelsen bringer videre ting de har tro på. I denne studien er det ingen bakgrunnsinformasjon om hvordan dette ble spredd til de ansatte i den organisasjonen. På den andre siden var det hele ti stykker som dro på kurset fra Morgensol. De sitter igjen med et bilde av at de var privilegerte som fikk lov til å dra på det og at de var håndplukket til oppgavene. Noe både

institusjonssjefen og fagsjefen bekrefter. Etikkveilederne er enige om at det er viktig at det satses på pleierne som jobber på gulvet. *«Det er vi som er ute i avdelingen. Det er vi som er ansiktet utad, for pårørende og beboerne»* (E.v3 20.2.2012) Det gir dem motivasjon, at de får gjøre andre oppgaver enn pleie og stell. En av dem sier stille:

«Og så gjør det meg veldig ydmyk å vite at sjefen min betalte penger for meg. Det gir litt ansvar. Jeg kjenner litt på det». (E.v4 20.2.2012)

5.4.2 Tid

Som nevnt tidligere så har prosjektet fått bevilget penger, men det er ikke til de som driver med etisk refleksjon i hverdagen. Ergo skal dette gjøres innenfor de tidsrammer de ansatte ellers har. Jeg hadde en forventning om at det skulle være mer fokus på tid og klager på mangel av tid under intervjuene, enn det var. Uansett var alle informantene innom aspektet tid. Institusjonssjefen ved Morgensol forteller at mangel på tid er en kjent unnskyldning selv om hun ikke mener det har vært noen motstand til prosjektet på sykehjemmet. Hun forteller at hun trenger avdelingsledere som på tross at de føler seg oppslukt oppgaver, rydder tid og vil videre i prosjektet. Videre sier hun at: *«men jeg tror nok for å lykkes med dette, så må du ha noen som virkelig vil og som holder den støe kursen og ikke slipper».* (I.s 4.5.2012) Foreløpig mener hun det er hun, fagsjefen og etikkveilederne som gjør den jobben.

Prosjektlederen på Aftensol mener tidsspørsmålet er en utfordring. Hun synes det er en vanskelig påstand å argumenter mot:

«Vi har ikke tid. Eh, det formulerer de, og det er på en måte, hvis en går inn i den diskusjonen, så sliter en jo. Men der må vi få hjelp av avdelingslederen».
(Prosjektleder/etikkråd 28.11.2011)

En av etikkveilederne fra Morgensol hevder at de ansatte ikke er vant til å bruke tid på denne måten. Det er alltid nok å gjøre på et sykehjem der en har med mennesker å gjøre. Hun forteller at:

«Men det som var litt, ikke negativt da, men folk var veldig usikre i begynnelsen med det å sitte ned og virkelig tenke over hva en driver med. Folk er ikke så vant til det, for hverdagen er så veldig hektisk». (E.v 20.11.2011)

De beretter om grep de har gjort for å få til etisk refleksjon. Først og fremst så omdefinerer de tidsspørsmålet til å snakke om prioriteringer. Det betyr i praksis at når de prioriterer etisk

refleksjon, så kan de ikke gjøre noe annet i det samme tidsrommet. Refleksjonene varierer fra ti minutter til en halv time.

Morgensol forteller at de har faste tider for de etiske refleksjonsgruppene på de ulike avdelingene. Tiden er valgt for å passe den enkelte avdeling. De fleste avdelingene har det hver uke og en har det annenhver uke. Den har kun behov for å ha grupper annenhver uke, da de i tillegg har annen veiledning på avdelingen. I tillegg har de fellesmøter med alle de andre etikkveilederne og fagsjefen en time hver måned.

Aftensols prosjektleder oppgir at hun er flink til å holde tiden. Når den avtalte tiden for refleksjonen er over så avslutter hun. Det handler om respekt for tiden, mener hun. Dette handler også om respekt for andres tid.

Morgensol har også bestemt virkemidler som kan tolkes som om de prøver å respektere tiden til andre. De velger tidspunkt som passer den enkelte avdeling. Hyppigheten er enten hver uke eller annenhver uke alt etter hva avdelingen har behov for.

5.4.3 Etikkveiledere og ildsjeler

Først og fremst bekrefter funnene at institusjonssjefen ved Morgensol brenner for prosjektet. Hun forteller: *«Jeg har vært en pådriver for at vi skal drive med etikk i system på sykehjemmet i mange år»*. (L.s 4.5.2012) Selv om hun ikke er personlig involvert i de etiske refleksjonene, så er institusjonssjefen veldig synlig på sykehjemmet forteller de ansatte. Hun ikke bare forteller at hun har ønsket etikk opp i lyset, men at hun ønsket system på arbeidet. Hun forteller at prosjektet ved sykehjemmet har de laget sammen, selv om det ikke er hun som har utarbeidet prosjektoppgaven. Hun forteller at på sykehjemmet drives ting strukturert.

I utgangspunktet var jeg nysgjerrig på om hvordan etikkveiledere blir utvalgt, påvirker resultatet. Etikkveilederne har fått sitt oppdrag på ulik måte på disse to sykehjemmene, men oppdraget skjøtter de. Empirien bekrefter at enten de er kommet til å bli etikkveiledere på den ene eller den andre måten, så utfører de embetet sitt. På mange måter utøver etikkveilederne lederskap i sitt ansvar som etikkveiledere ved å gjøre en type arbeid som utføres for å møte et behov i en sosial situasjon. De har ingen høy prestisje eller myndighet til å fatte beslutninger, men har fått et mandat til å gjennomføre etisk refleksjon på sine respektive avdelinger. De er stort sett hjelpepleiere eller sykepleiere, og er en del av staben på sykehjemsavdelingene. Når

jeg hører dem fortelle om sine etiske refleksjonsgrupper, så er det allikevel klart at de har opparbeidet en viss myndighet i lys av det ansvaret de har fått. I en slik sammenheng kan etikkveilederne falle inn under Philip Selznicks definisjon av ledelse (Selznick 1997:29-31) Slik Morgensol har organisert prosjektet, kan det virke som om ledelsen har jobbet med å skape betingelser for å få dette til, selv om de opplever at mellomlederne ikke kan være mer involverte enn de er. Ledelsen har klart å finne fram andre krefter for å drive prosjektet. Christensen (2004) hevder at det er en tendens til at mer desentralisert ledelse er mer akseptert enn før. Det kan virke som om dette er noe de jobber for og kan se ut som om de får ganske godt til.

Begge sykehjem har valgt å bruke fast ansatte enten sykepleiere, hjelpepleiere og som nevnt ingen mellomledere som etikkveiledere. På Aftensol er det vararepresentanter som er pleieassistenter. Ifølge etikkrådet på Aftensol, så synes hun at etikkveilederne gjør en god jobb uansett fagbakgrunn eller ei. Fra ledelsen på sykehjemmene viser empirien at det er fagsjefen ved Morgensol som av ledelsen der, er mest personlig involvert i etiske refleksjoner rundt på avdelingene. Av denne grunn får etikkveilederne og ildsjelene en desto større oppgave i prosjektet som bærere av prosjektet i avdelingene og ut til ledelsen. På den andre siden, så kan en tenke seg at ledelsen ved sykehjemmet virkelig har gjort sin jobb ordentlig, når de har klart å sørge for at etikkveilederne identifiserer seg med mål, at de er motivert for oppgaven og er begeistret for å jobbe med etisk refleksjon. Dette er ifølge Stig Johannesen (Johannesen 2011:43) tegn på god ledelse.

Etikkveilederen som jeg intervjuer fra Aftensol er en ung, nyutdannet sykepleier fra Asia. Hun har vært etikkveileder i noen måneder, men har vært med på etisk refleksjon før hun fikk dette ansvaret. Hun ble etikkveileder, fordi han som var etikkveileder tidligere sluttet på Aftensol, og hun ble spurt om å ta over da hun gikk inn i hans stilling. Hun forteller at hun har en vara i avdelingen som er pleieassistent, men denne personen er for tiden sykemeldt. Vararepresentanten kan noen ganger lede de etiske refleksjonene, men da må etikkveilederen spørre først. På morgensol er det ingen vararepresentanter, og det betyr at dersom noe skjer med en av etikkveilederne, så kan framtiden se mørk ut på den avdelingen. HSH studien hevder det er nødvendig å fordele ansvaret for å spre etikkengasjementet til flere. Dette kan være nødvendig fordi ledelsen har så mange store ansvarsfelt. (Aadland mfl. 2006) Det kan være lurt om de tenker på det, før situasjonen oppstår.

Etikkveilederne fra Morgensol er alle utvalgt med tanke på personlig egnethet.

Institusjonssjefen samarbeidet med mellomlederne og fagsjefen for å finne de riktige personene. Samarbeidet med mellomlederne i denne fasen vil nok ha vært et godt skritt på veien for å forankre prosjektet hos mellomlederne også. I denne fasen kunne de være med og velge hvem som skulle ha ansvaret på egen avdeling. Som fagsjefen sa om utvelgelsen: *«vi fant først ut at vi ville ha med oss noen som vi trodde kunne videreføre det på etasjene sine. Så de er på en måte utvalgt»*.(Fagsjef 20.2.2012) Institusjonssjefen bekrefter dette og sier at underveis i begynnelsen, byttet de litt på etikkveiledere, da det var en eller to som *«ikke var rett personen til å drive sånn gruppe»*.(I.s 4.5.2012) Funn fra andre steder som den foreløpige rapporten av evalueringen av «Samarbeid om etisk kompetanseheving» viser også at de fleste etikkveiledere er valgt på grunn av personlig engasjement og noen for sine personlige egenskaper. (Boge 2010)

Etikkveilederne er stolte av å ha fått ansvaret og å ha blitt utplukket, og en sier at *«Vi er håndplukket, the chosen ones!»*. (E.v1 20.2.2012) Fagsjefen fortsetter med at ledelsen tenkte at dersom de ikke plukket de riktige personene, ville de aldri få det til på sykehjemmet. Man kan si at de er alle ildsjeler for prosjektet. Samtidig viser funnene at både fagsjef og institusjonssjef er ildsjeler i prosjektet. På Morgensol kan det se ut som om det var først en ildsjel som var med og startet prosjektet, og det var institusjonssjefen. Hun har fått med seg fagsjefen som tydeligvis også brenner for etisk refleksjon. I sin tur har de hatt en prosess for å finne de rette personene for å bære prosjektet rundt i avdelingene og som kan være etikkveiledere. De har klart å delegere ansvaret til andre, som er blitt til ildsjeler for etisk refleksjon, mest sannsynlig ved å ha fått tent en ild i seg ved at ledelsen spredde sine ideer og holdninger. Etikkveilederne er tydelig stolte av ansvaret, og stoltheten ser ut til å smitte over på hverandre.

Fagsjefen på Morgensol er den i ledelsen som har tette oppfølging av etikkveilederne. Hun hjalp til å organisere gruppene, lage regler, finne ut hvilke dager og tid de skulle ha etisk refleksjon. Dette gjorde hun delvis sammen med avdelingslederne, noe som vil påvirke avdelingslederne til å opparbeide et visst eierforhold til prosjektet ved å bli delaktige i enkelte prosesser.

Når institusjonssjefen ved Morgensol legger ut om prosessen på å velge ut etikkveiledere, har hun en baktanke om at de kan vokse i oppgaven:

«Og det handler om å få ansatte til å bli mer engasjerte. Og når de stiller opp, så får de noen oppgaver. De får litt informasjon, og så får de komme med forslag selv til hvordan vi skal løse det. Og så tenkte vi det at ansatte selv kan drive sånn gruppe, kan være spennende..... bevisst valgt og ikke ta med avdelingssykepleierne og tenkt at det er spennende, og så tror jeg at de ansatte ønsker å ha eh dette.. Jeg tror at ansatte som får litt ansvar, får litt andre ting enn akkurat det de driver med til daglig at det er det, at de aller, aller fleste vil ha det og liker det og vokser på det....når leder delegerer bort oppgaver, eh til ansatte, så ser du at de vokser på det..får tillit, så dette valgte vi med vilje». (I.s1, 4.5.2012)

Når etikkveilederne forteller om motivasjonen de har fått ved å få dra på kurs og ha fått dette ansvaret, så tolker jeg det som en bekreftelse på at institusjonssjefen har truffet spikerens på hodet.

På Aftensol er medlemmet fra etikkrådet en tydelig pådriver og ildsjel i prosjektet. Selv beskriver hun seg som at: *«det som driver meg er de gamle eller beboerne. Jeg begynte å jobbe i eldreomsorgen da jeg var seksten år»*. Videre forteller hun at hennes bakgrunn for å bli med er at:

«Personlig så handler det om at jeg som de fleste andre i helsevesenet er veldig opptatt av alt som har med menneskeverd, rettferdighet, vennlighet, profesjonalitet. Det som møter oss i spesielt i geriatrien, tror jeg at det er så lett å trække over grenser» (Prosjektleder 28.11.2011)

Hun var en som drev med refleksjon tidligere i organisasjonen. Hun opplevde den gangen stor slitasje på seg selv, da hun hadde alt ansvaret selv. Det fungerte rett og slett ikke sånn hun ønsket det. En naturlig utvikling for at refleksjonene skulle overleve, er at hun ville måtte delegerer ansvar til andre.

Både hun og institusjonssjefen ved Morgensol har noe ekstra når de prater om prosjektet og hva som driver dem. Det slår meg at de begge forventer at andre brenner for etisk refleksjon og tenker som dem og muligens har det en positiv påvirkning på andre.

5.5 Hva gjør og sier ledelsen som stimulerer til etisk refleksjon?

Stig Johannesen (2011) er en som hevder at god ledelse sjelden blir snakket om i sammenheng med etikk. Han hevder at det er en forventning til at lederne bidrar med aktiviteter som noen karakteriserer som god ledelse. Dette bekreftes noe i studien ved at informantene har en forventning til ledelsen, men det er ikke noe de snakker særlig om.

Hverken Morgensol eller Aftensol har valgt å legge ansvaret som etikkveileder direkte på avdelingslederne. Det var forbausende å finne at avdelingslederne hadde slike passive roller på begge sykehjem i de etiske refleksjonsgruppene, siden det igjen og igjen blir påpekt at ledelsen er viktig i prosjektet. Boge (2010) fant i sin studie at avdelingslederne hadde både overordnet ansvar for de etiske refleksjonsgruppene samt ansvar for gjennomføring. Eide og Aadland henviser til erfaringer viser at forankring på mellomledernivå hjelper til å forankre prosjektet. (Eide og Aadland 2012:30-31)

I løpet av intervjuene kom det fram at dette var en anbefaling de ansatte fikk på opplæringskurset «Nordpå», nettopp at avdelingslederne ikke burde være med på de etiske refleksjonene. Tanken bak var, ifølge etikkveilederne at det kunne hemme friheten blant deltakerne i refleksjonsgruppene til å snakke fritt. Delegering av hovedansvaret til etikkveilederne var samtidig en praktisk konsekvens av at avdelingslederne var oppslukt av administrative oppgaver som en institusjonssjef beskrev det. Begge sykehjemmene var opptatt med å implementere et nytt IT verktøy som avdelingslederne og medlemmene i ledergruppen skulle bruke. Dette kom fram under alle intervjuene, nemlig at avdelingslederne var veldig opptatt av et nytt IT verktøy og at dette tok mye av deres tid. De kunne derfor ikke ha en mer aktiv rolle i de etiske refleksjonsgruppene. Siden avdelingsledere som regel har personalansvar, sykepleiefaglig ansvar og budsjettansvar, var forventningen min at avdelingslederne skulle være meget involvert i et så viktig og krevende prosjekt. Både informantene fra Morgensol og Aftensol ga uttrykk for at avdelingslederen kunne vært mer hjelpelig og tatt mer ansvar. De kunne noen ganger ønske at avdelingslederen i hvert fall var med på etiske refleksjoner av og til. «*Det tar bare 10-15 minutter*». (E.v4 20.2.2012) På samme tid var alle fra Morgensol mer eller mindre enige om at avdelingslederne hadde så mye å gjøre at de ikke kunne ha dette ansvaret også. Det er klart at det gir et signal til de andre når mellomlederen ikke tar seg tid til dette. Når mellomlederne er såpass lite eller ikke deltakende som det kan se ut som, faller et enda større ansvar på etikkveilederne til å få dette å fungere i en travel hverdag. Fordi at avdelingslederne nesten ikke er delaktige, er det fare for at informasjonsflyten mellom ledelsen og etikkveilederne kan svikte. Informasjonsflyt er en utfordring på i slike organisasjoner som sykehjem er. På enhver avdeling er det en mengde ansatte og et større antall ekstravakter og deltidsansatte. De ansatte jobber på ulik tid av døgnet og i turnus, slik at å nå alle ansatte med informasjon er ikke lett. Dette gjelder også beslutninger eller lærdom en har fått gjennom de etiske refleksjoner. Avdelingsleder er ofte den personen som har hovedansvar for å spre informasjon, men siden avdelingslederen ikke er

med på refleksjonene, får etikkveilederne et større ansvar for dette selv. Johannesen (2011) snakker om lederen som ruller ut tiltak nedover i organisasjonen.

Desto mer spennende var det å finne ut hva ledelsen gjorde i stedet for å være personlig ansvarlig tilstede og lede gruppene selv. Dette økte interessen min for å høre hva institusjonssjefene gjorde og sa, fordi de har et overordnet ansvar og et høyt maktnivå i organisasjonen.

På Morgensol uttrykte etikkveilederne stor forståelse for at avdelingslederne og ledergruppa hadde mye og gjøre og skrøt av dem og sa at de hadde en veldig fin ledergruppe. En av etikkveilederne mente at avdelingsleder ville visst mye mer om hva som skjer på avdelingen dersom hun var med på refleksjonene. Lederen ville blitt mer kjent med sine ansatte og hva som rører seg på avdelingen. Denne etikkveilederen ga uttrykk for at hun strevde med motstand i avdelingen for å drive med etisk refleksjon, særlig i begynnelsen av prosjektet. Det kan synes som om hun ønsket mer støtte fra avdelingslederen sin. Heldigvis fikk hun god hjelp fra fagsjefen som flere ganger hadde vært med i avdelingen på refleksjonsgrupper, og etter hvert gikk det bedre.

Hva lederne gjør og sier som stimulerer til etisk refleksjon har jeg forsøkt å dele inn i to felt, nemlig lederforankring og lederinvolvering. Etersom lederne stort sett ikke er synlige i refleksjonsgruppene, kunne det å finne ut mer med innstillingen til ledelsen som faktisk har satt i gang med etisk refleksjon i sine organisasjoner, være spennende. Her kommer også lederforankring inn i bildet.

5.5.1 Lederforankring

Når Eide og Aadland hevder at forankring i ledelsen er et suksesskriterium (Eide og Aadland 2012:30-31), så ble det interessant å se hvordan dette artet seg på Morgensol og Aftensol. Forfatterne legger vekt på forankring oppover i organisasjonen, for å gi legitimitet og kraft i prosjektet. Samtidig påpeker de viktigheten av forankring nedover i organisasjonen. Oppover har prosjektet som kjent politikervedtak i ryggen med stortingsmelding nr. 26 (1999-2000): Om verdier i den norske helseteneste og Helsedirektoratets rekrutteringsplan for helse – og sosialpersonell. Samtidig har nå SYE satt etiske problemstillinger på dagsorden i Strategisk plan for Sykehjemsetaten 2012-2015 (Sykehjemsetaten 2012:9). Neste punkt forfatterne påpeker er at det gis rammer for og ressurser til etikkarbeidet. HOD finansierer prosjektet.

(Årsrapport 2012) I Morgensols rapport kan en lese at de må levere rapporter om prosjektet i egen organisasjon. På den måten vet ledelsen hva som skjer og etikkveilederne vet at det er et visst press på dem og en forventning til dem. Begge institusjonssjefene har vært med på en prosess der de har fått andre i ledelsen til å søke om midler for å sende de ansatte på kurs, og det har de fått ressurser til. Det vil allikevel ikke si at pleierne har ekstra ressurser til å drive med etisk refleksjon på avdelingene. De må klare seg med de ressurser de har tilgjengelig på avdelingen, og det betyr at de må prioritere. Med andre ord er det noe annet som må utsettes eller kanselleres. Dette er en utfordring i en verden der mange pleiere teller sin innsats i hvor mange pasienter de har stelt den dagen, og holdningsarbeid er viktig. Det medfører at pleierne må rydde rom og tid for refleksjonene og overbevise de andre at dette må gjøres. Særlig siden avdelingslederen ikke er til stede, kan det være en utfordring å få legitimitet til å få de andre ansatte med seg. Som avdelingsleder har en makt til å få andre til å gjøre det en selv ønsker. Avdelingslederen har myndighet til å styre og forhåpentligvis erfaring i å organisere arbeidet. I sin stilling har de autoritet. Etikkveilederne må nok jobbe hardere for å gjennomføre dette. (Arnulf 2012)

På begge sykehjem har det vært spørreundersøkelser i forkant av prosjektet for å få med seg alle. Både på Morgensol og Aftensol har de hatt etisk refleksjon for alle ansatte i store møter, slik at mange ansatte fikk smake på hva det er.

Eide og Aadland hevder det er viktig at både topp – og mellomledere og medarbeidere bør bidra i utviklingsarbeidet for å få eierskap i prosjektet. På Aftensol viser funnene stort sett at det er etikkrådet som har vært mest aktive i utviklingen av prosjektet. Det er også disse fire personene som har blitt sendt på kurs for å lære om etiske refleksjonsmåter. På Morgensol har det vært en lengre prosess. Alle etikkveilederne samt fagsjefen dro på kurs. På den måten fikk en av ledelsen på sykehjemmet med seg alt det grunnleggende som de ansatte lærte på kurset. Dermed må de ikke bære all kunnskapen selv, og det må være en stor fordel. Ingen av institusjonssjefene sitter på denne kunnskapen og kan dermed ikke etterspørre om detaljer eller gi råd om metoder eller verktøy for å gjennomføre gruppene. På tross av det er prosjektet godt forankret i ledergruppen på Morgensol, skal en tro på institusjonssjefen. Hun forteller at hun har brukt tid på dette med dem. Mellomlederne var også involverte i prosessen med å velge ut passende personer til å bli etikkveiledere.

Funnene kan se ut til å vise at prosjektet kanskje ikke er så godt forankret blant mellomlederne på Aftensol. Det kan være en årsak til at det virker som om det går litt trått der. Funnene bekrefter at etikkveilederne sitter med mye ansvar på begge sykehjem. Det er på

mange måter de som driver ledelse ved «å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt». (Arnulf 2012:13)

Siste punkt for en god forankring mener Eide og Aadland er at etikkarbeidet må forankres i kommunens planer. Nå er dette kommet med som et punkt i Oslo kommunes strategiske plan 2012-2015.

Det kan være forskjell på ulike kommuner og aktivitetsnivå. I enkelte kommuner kan dette være nok. I Oslo kommune er det stadig så mange prosjekt på gang at det er alltid noe nytt som skjer og nye prosjekter som skal implementeres. Dette var også noe KS (KS 2010:9) viste til. Det kan være en nødvendighet at planene må omgjøres til den enkeltes organisasjons, enten i strategiplaner, årsplaner eller lignende for at det ikke skal bli borte. Dette kan gjøres ved å omgjøre planene til sine egne med egne ord, slik at de får et eierforhold til det. Forfatterne løfter også frem viktigheten av at ledere jevnlig bør rapportere om status til etikkarbeidet.(ibid)

Det var av betydning for å svare på problemstillingen, å se på hvordan lederne, og da særlig institusjonssjefene har vært og er aktive i prosessen for å etablere prosjektet og hvordan de selv beskriver dette arbeidet. Budskapet de selv beskrev at de sa blir viktig, men også min subjektive oppfattelse preget det inntrykket jeg sitter igjen med. På nettsidene til begge sykehjem kan en finne at de arbeider med etikk ved hjelp av refleksjonsgrupper. Det tar jeg som et tegn på at på etisk refleksjon er et satsingsområde for dem. Morgensol har i tillegg utarbeidet en rapport om prosjektet. I opplæringsplanen til Morgensol som er tilgjengelig på nett, står det at de har fokus uke på etikk en hel uke i 2013. De skal opprettholde faste møter med etikkveiledere og fagutviklingssykepleier. Disse møtene har de en gang i måneden, og det er fagutviklingssykepleieren som tar initiativet. Morgensol har som mål å videreutvikle og vedlikeholde etisk refleksjon. På fokusgruppeintervjuet på Morgensol nevnte de at etisk refleksjon står på opplæringsplanen. Dette er bare ett punkt av mange punkter på opplæringsplanen, så det er tydelig at det er mange baller i luften. Også under fokusgruppeintervjuet med etikkontaktene til Morgensol, kom de innom flere andre store utviklings og kvalitetsprosjekt som fins på sykehjemmet. Empirien viser at prosjektet er forankret i ledelsen ved nødvendige skriftlige vedtak.

Poenget om forankring i ledelsen gjentas i flere av rapportene fra KS om prosjektet. Det kan virke som om begge institusjonssjefene hadde notert at det blir sagt og skrevet at det er viktig

at prosjektet må forankres i ledelsen, og både institusjonssjef ved Morgensol og Aftensol forteller at de var involvert allerede ved starten av prosjektet. Begge la ut i intervjuet om at de hadde sagt noe om hva som er viktig i forhold til etikk i oppstarten av prosjektet. Det kom ikke klart fram hva som var sagt. I denne sammenheng, kan det nevnes at det viste seg at ingen av de to institusjonssjefene hadde vært på kurs om etisk refleksjon, «ennå» som de sa, slik at det muligens ville være vanskelig for dem å være særlig konkrete. Det at de ikke har skolert seg i metoden, kan gi et signal til de andre i ledelsen og andre ansatte om at dette ikke er så viktig. I etisk ledelse er det noe med å gå foran i etisk arbeid som et forbilde. (Eide og Aadland 2012:154)

På Morgensol har alle etikkontaktene vært på kurs for å få lære seg metoden etisk refleksjon, men på Aftensol har etikkontaktene ikke vært på kurs ennå. Til gjengjeld har Aftensol en etikkgruppe bestående av ledere som er deltakere i KEKK og som har vært på mange kurs og har et overordnet ansvar for den etiske refleksjonen på sykehjemmet. Etikkveilederne har hatt intern opplæring fra KEKK gruppen på sykehjemmet og ved prosjektlederen. Ifølge både institusjonssjefen og prosjektlederen var det planer om å sende dem på kurs senere.

Det er fagutviklingssykepleieren på sykehjemmet i samarbeid med henne som har det øverste ansvaret for prosjektet. Fagutviklingssykepleieren har møter med etikkveilederne hver måned. I det daglige, er det utpekt etikkveiledere som har ansvaret for den etiske refleksjonen ute i avdelingene. De er håndplukket og har alle blitt sendt på kurs for å lære metoder å drive etisk refleksjon. Jeg sitter igjen med et inntrykk av at institusjonssjefen og fagsjefen har et tett og godt samarbeid om den etiske refleksjonen på Morgensol. Det virker som om fagutviklingssykepleieren har god støtte fra sin nærmeste sjef og at sjefen stoler på medarbeideren sin.

På tross av en lite definert rolle i gruppene var det en uttalt og en klar forventning til at avdelingslederne hadde mye å si på hvordan det skulle gå med gruppene selv om det var vanskelig å beskrive hvordan de skulle påvirke refleksjonsarbeidet. Dette ble allikevel beskrevet både fra etikkontaktene og fra institusjonssjefene og prosjektleder og fagsjef. Prosjektlederen ved Aftensol mener det er viktig med lederne. Hun erklærte det så sterkt at hun sa:

«Det er på grensen til helt umulig å drive etisk refleksjon på et sykehjem hvis ikke det er forankra i ledelsen, fordi at pleierne vil ikke, før de på en måte erfarer hvor mye nytte de har av det og de månedene, eller ett par måneder da, så må det tvang til.»
(Prosjektleder 28.11.2011)

Hun mener at institusjonssjefen bør fortelle avdelingslederen at dette er noe som skal gjøres. Dette temaet kommer igjen flere ganger i intervjuet. Det er en del av arbeidskontrakten. Det er en del av satsingen til SYE. Hun beretter at institusjonssjefen har fortalt på ledermøter at «dette er en del av jobben din». Hun forteller at da de var på kurs ble det sagt at avdelingsleder ikke skulle være med på gruppene. Det ble sagt at medarbeiderne kunne bli hemmet og påvirket til ikke å føle seg frie til å si det de tenker. Dette synes hun nå er feil. Det er kjempefint at avdelingslederne er med, synes hun. Det gir et helt annet innblikk for lederen om sine arbeidere, men også omvendt.

På Aftensol fortalte medlemmet fra etikkrådet at de pleier å møtes med etikkveilederne en gang i måneden for å gå gjennom nye metoder og finne ut hva som er problemer på de ulike avdelingene.

I etikkhåndboka (Eide og Aadland, 2008:25) hevder forfatterne at det er det særlig tre suksesskriterier for et utviklingsprosjekt som et etikkprosjekt er. Først og fremst må prosjektet være forankret i ledelsen ved at både overordnet ledelse og tjenesteleder har nødvendige vedtak i ryggen og er aktive i prosessen. De hevder det er viktig at prosjektledelsen legger forhold til rette for at deltakerne kan velge prosjektform, mål og metode. Sist, men ikke minst hevder de at praktiske tiltak som å skape møteplasser for etisk refleksjon er avgjørende for å lykkes.

Dette bekrefter at prosjektet er forankret i ledelsen på sykehjemmene. Slik jeg ser det, så henger lederforankring sammen med lederinvolvering.

5.5.2 Lederinvolvering

Det har lite å si dersom prosjektet er meget godt forankret i ledelsen, dersom ledelsen ikke involverer seg og viser vegen. En kan kanskje til og med undre seg over om prosjektet er forankret i ledelsen dersom ledelsen ikke involverer seg? Dette bekrefter dansk teori i verdibasert ledelse. Dersom en organisasjon vil markere sine verdier, må ledelsen ta en aktiv del i prosessen ved å akseptere og vise det. (Thyssen 2002) Så på den ene side kan det virke som om lederne ikke tar seg tid til å ta kurs om etisk refleksjon og sender et sterkt signal til de ansatte om at dette trenger en ikke bruke så mye tid på, men på den andre siden sier de at det er viktig. Det kan tenkes at ledere sitter på all kunnskap trenger, for å si de riktige tingene når de blir spurt om prosjektet etisk refleksjon. De sitter i posisjoner med mye informasjon.

I rollen som mellomleder har en mange ansvarsområder. Min erfaring er at når avdelingslederen er aktiv og involvert i endringer og prosjekter, så har det en stor positiv betydning for utvikling og implementering av ideer. Jeg hadde en forventning om at i et så krevende prosjekt, ville de måtte innta en mye mer aktiv rolle, enn det jeg fant. Som nevnt tidligere var et av de første og mest uventede funnene, at avdelingslederne var såpass lite involverte. Det er kjent at ved noen sykehjem ikke bare er avdelingsleder tilstede på etiske refleksjoner, men de etiske refleksjonene blir ledet av avdelingslederen. Hverken ved Morgensol eller Aftensol hadde noen avdelingsledere et ansvar som etikkveileder. Det var en eller to som hadde vært med på innom på noen refleksjoner, men det var alt.

Desto mer ble det da interessant å undersøke hvordan toppledelsen, nemlig institusjonssjefene var involverte. Begge institusjonssjefene hevdet at de var involvert i starten av prosjektet, men hvordan de viser sitt engasjement videre i prosjektet og til det daglige, blir viktig for å opprettholde fokus, når det er mye som skjer på sykehjemmene. De var med på enkelte av de felles etiske refleksjonene før prosjektet startet. Institusjonslederen ved Aftensol beretter at hun bruker ledermøter for å snakke om temaet etisk refleksjon. Hun forteller at hun skryter av de ansatte og gjerne gir en klem eller sender en mail videre dersom hun har fått positiv tilbakemelding av folk som kommer utenfra sykehjemmet, enten det er om de om de ansatte eller prosjektet. Under tilfeldige møter med de ansatte ute på avdelingene, kan hun gjerne diskutere saker med de ansatte. Samtidig skyter hun inn at hun har begrenset tid til dette. De har organisert et etikkråd bestående av medlemmer av ledergruppen som har et overordnet ansvar for de etiske refleksjonsgruppene. Denne gruppen er blitt sendt på kurs. Penger til dette har de fått utenfra ved å søke om midler og de har tatt fra egen kasse. Et av medlemmene i ledergruppen er dyktig på å søke om prosjektmidler utenfra. Lederen forteller at hun snakker en del med prosjektlederen på sykehjemmet om prosjektet. Det kan se ut som om hun får mesteparten av hennes oppdatering fra denne personen som ikke selv driver direkte med refleksjonsgrupper, men som personlig har noe kontakt med etikkveilederne i møtene med dem. Dette er en av utfordringene når mellomlederne ikke er en del av prosessen, nemlig informasjonsflyten fra avdelingsnivå til toppledernivå og visa versa.

Ved intervjuet til institusjonssjefen ved Morgensol, satt jeg igjen med et sterkt inntrykk av at institusjonssjefen var meget involvert og engasjert. Hun var vel forberedt til intervjuet og hadde klar en kopi av rapporten sykehjemmet hadde skrevet og overrakte meg den.

Det er tydelig at institusjonslederen ved Morgensol har et sterkt eierforhold til prosjektet. Det bobler over når hun forteller om prosjektet, og det er tydelig at hun sitter på mye informasjon selv og er godt informert om arbeidet ved sykehjemmet. Hun erklærer at arbeidet med etikk, er et initiativ fra henne:

«Det har kommet fra meg. Jeg og fagutviklingssykepleier har jobbet med, med dette med etikk, å få opp dette med etisk refleksjon i hverdagen. Det er noe vi har jobba med lenge. Så dette er et initiativ fra min side.» (I.s 4.5.2012)

Lederen ved Morgensol hevder at sykehjemmet har jobbet lenge med å sette det etiske refleksjonsarbeidet i system. Hun løfter frem at det drives strukturert ved Morgensol. Når hun forteller om prosessen på hvordan de valgte personer til å være etikkveiledere som skulle lede de etiske refleksjonsgruppene, fins det mål og mening ved prosessen.

«Og det handler om å få ansatte til å bli mer engasjerte. Og når de stiller opp, så får de noen oppgaver. De får litt informasjon, og så får de komme med forslag selv til hvordan vi skal løse det.» (ibid.)

Hun forteller at de tenkte at det kunne være spennende at ansatte selv drev grupper. Det var derfor et bevisst valg at avdelingslederne ikke skulle lede gruppene. Institusjonssjefen mener de ansatte ønsker dette selv. Hun hevder at ansatte som får litt mer ansvar og får litt andre ting og holde på med enn det daglige, ønsker dette selv, og at de vokser på det, *«når leder delegerer bort oppgaver, eh til ansatte, så ser du at de vokser på det, får tillit, så dette valgte vi med vilje.» (ibid.)*

Institusjonssjefen er en ildsjel for prosjektet og har funnet ildsjeler som kan drive med etisk refleksjon ute på avdelingene. Hun hadde selv en ide om personer som kunne egne seg til å lede gruppene. Sammen med ledergruppen tok hun en *«runde for å forankre det» (ibid.)* der. De plukket ut noen av de ansatte og gikk i dialog med dem. Ut fra dette kan det se ut som om institusjonssjefen kjenner sine ansatte og ser dem. Hun vet hva de står for. Det må være fint å vite at sjefen har plukket en ut blant veldig mange ansatte. En av etikkveilederne bekreftet dette, da hun fortalte at det var motiverende å bli plukket ut. En annen mente at hun ble ydmyk ved tanken på at sjefen bruker penger på å sende henne på kurs.

Alle som ble plukket ut, ble sendt bort fra sykehjemmet i noen dager på kurs for å få opplæring. Hun mener det var forlokkende for mange å få lov av arbeidsgiver å reise bort i en hel uke for å fordype seg i emnet. De skulle få lære en metode, og de skulle få ansvar.

I etterkant av det, ble det arrangert en hel dag på sykehjemmet som ble satt av for å snakke om etikk. Etter intervjuet mitt, skulle sykehjemmet ha etikkuke, der etikkontaktene skulle legge fram sitt arbeid. I tillegg har institusjonen hatt to runder med spørreundersøkelse blant de ansatte om etisk refleksjon både i forkant av prosjektet og etter et halvt år. Resultatene har de brukt i arbeidet.

Arbeidet er godt forankret i ledergruppen, forteller hun. Sammen med resten av ledergruppen har hun kommet med tips i prosessen og vært rådgiver for fagutviklingssykepleier. Dette er i følge henne godt forankret i ledergruppen. De har laget en opplæringsplan med fokusområder. Dette hjalp dem til å omorganisere slik at de fikk rett person på riktig plass, personer «*som brenner for dette på samme måte som jeg*». Hun nevner at «*Vi må sette medarbeiderne våre i stand til å ivareta de syke menneskene som kommer hit.*» og at «*Dette er ikke noe frivillig tilbud*». (ibid.)

Morgensols institusjonssjef sier om forankring i ledelsen at dette er litt mer enn det å sitte på ledermøter og bestemme at noe skal gjøres. Det må på en måte være gjennomsyret at dette er noe vi satser på, at lederne er med også. Hun forteller at hun er stolt over å ha lykket med dette og er glad for at Sykehjemsetaten har grepet fatt i dette og har satt inn i Strategisk plan at alle sykehjem i Oslo skal sette etisk refleksjon i system. Når hun beskriver seg selv sier hun at «*jeg er nok over gjennomsnittlig opptatt av fag*». (ibid.) Dette synes når man prater med henne. Med fare for å ta fryktelig feil, kan en lure på om forskjellen på mengde empiri fra Morgensol og Aftensol være et tegn på dybde av involvering fra de to institusjonssjefene. Ut fra funnene om institusjonssjefen på Morgensol, kan en på mange måter si at hun bedriver etisk lederskap. Hun ønsker å øke kompetansen både faglig og etisk. Aadland og Eide (2012) mente de har funnet ti egenskaper som karakteriserer etisk lederskap hos en leder. Ut fra funnene ser hun ut til å vise klokskap i sine beslutninger og valg. Hun er målrettet i prosessen når hun gjør valgene sine. Hun viser mot når hun tør å gi sykepleierne og hjelpepleierne ansvar som etikkveiledere. I samme valget ivaretar hun avdelingslederne på institusjonen som har for mye å gjøre. Institusjonssjefen har en raushet og en trygghet i seg selv. Medarbeiderne føler seg trygge på henne, ivaretatt og får anerkjennelse. Hun har åpenhet om sine valg og begrunnelser og utviser handlekraft når hun blant annet bytter ut etikkveiledere som ikke fungerer. Gjennom hele prosessen har hun etisk oppmerksomhet. De ansatte forteller at hun stadig snakker om det og etterspør resultater. Hun setter det på agendaen og har det i seg selv. De andre ser på henne som et forbilde. (Eide og Aadland 2012:137-139) Busch mfl. (2007) snakker om evnen til å finne uutnyttet energi og å utnytte endringskrefter, når en driver med

endringsledelse. Endring krever energi. Prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving» er et stort utviklingsarbeid som kommer til å gå over tid og trenger tid på å implementeres på det enkelte sted i de former en velger å ha.

Prosjektlederen ved Aftensol brenner tydelig for etisk refleksjon og er meget engasjert. Det er hun som tar initiativ til møter med etikkrådet og etikkontaktene. Etikkrådet samler etikkontaktene hver måned sier hun, for å gå gjennom nye metoder, hva er problemene, hva skjer. Det er hun som tar initiativ til å kalle inn til møtene.

Av og til synes prosjektlederen at det er mye å gjøre og hun har til tider hatt lyst til å nedprioritere prosjektet. Da beskriver hun at institusjonssjefen har brukt så sterke ord som at dette arbeidet med etisk refleksjon er pålagt henne. Det er en del av hennes arbeid, og det er en del av Sykehjemsetatens kompetanseheving. Sammen med tre andre, ble hun sendt bort på kurs for å lære om etisk refleksjon gjennom KS prosjektet.

Etikkveilederen fra Aftensol har ikke særlig å tilføye om ledelsens involvering i prosjektet. Hun har kort erfaring som etikkveileder og liten erfaring fra samarbeidsmøtene med de andre etikkveilederne, der hun treffer etikkontaktene som kommer fra ledergruppa på huset. Det virker ikke på henne at involvering fra institusjonssjefen er av betydning for henne eller er et tema i det hele tatt. Sykehjemmet er stort og en kan fort bli «borte i sin egen avdeling». Det kan virke som om hun driver med etisk refleksjon fordi det er et oppdrag hun har. Det er en del av jobben, men det er også noe hun gjør fordi det er til stor hjelp i hverdagen hennes. Kollegaene har stor hjelp av det, og personalgruppen opplever stadig etiske dilemmaer fordi pasientgruppen som er demente er utfordrende. Hun sier hun er den som ofte blir spurt når de opplever etiske dilemmaer om hvordan de skal takle situasjonene

6 Avslutning

Det har vært utrolig spennende, arbeidskrevende og lærerikt å gjennomføre denne studien. Hensikten var å finne ut hvordan ledelsen arbeider ved to sykehjem i Oslo for å etablere etisk refleksjon som institusjonell praksis. Funnene kan tyde på at bakgrunnen til de to institusjonssjefene i prosjektet har en påvirkning på hvordan de arbeider for å etablere etisk refleksjon i institusjonen.

6.1 Oppsummering av funn

Her følger en kort oppsummering av funn til forskningsspørsmålene.

1. Hva er bakgrunnen til at de driver med etisk refleksjon?

Empirien tyder på at de to institusjonssjefene har en noe ulik bakgrunn for å etablere prosjektet, men de har også noen likheter. Begge stedene har prøvd å ha etisk refleksjon i fellesmøter for alle de ansatte før de lærte metoder på etisk refleksjon og startet prosjektet med etisk refleksjon på avdelingene. Så begynner forskjellene å tre frem. Institusjonssjefen på Morgensol forteller at prosjektet kom fra henne. Dette har hun jobbet for i flere år. Hun er ildsjelen øverst i institusjonen. På Aftensol vokste dette fram etter å ha blitt med i KEKK arbeid. Der tyder funnene på at det på at det er en person i ledelsen, under institusjonssjefen som er ildsjelen, nemlig prosjektlederen. Det er allikevel tydelig at institusjonssjefen også vil dette og involverer seg.

Denne forskjellen ser ut til å forplante seg til etikkveilederne. På Morgensol bobler de over av prosjektet og har mye å fortelle om hvordan de har jobbet for å få det til og for at dette skal fortsette. De forteller at de er håndplukket til oppgaven, og det er de. På Aftensol kan det tyde som om etikkarbeidet går sin gang, fordi det er noe som er pålagt. Det er en del av jobben.

2. Hva hemmer og fremmer etisk refleksjon i de aktuelle institusjonene?

For etikkveilederne var de praktiske tiltakene de hadde gjennomført og gjennomfører, faktorer som fremmer prosjektet:

Individuelle etiske refleksjonsgrupper på egen avdeling. Det gjør det lettere å komme fra og problemstillingene blir aktuelle. En er rundt kjente kollegaer og trygghet bygges opp.

Egen etikkveileder som er ansvarlig på egen avdeling

Kursing i metode og verktøy er en utrolig stor fordel. Det at etikkveilederne fikk dra på kurs sammen i flere dager har ikke bare gitt dem kunnskap i etisk refleksjon, men det har vært teambyggende og skapt trygghet dem imellom. De har fått en stolthet fordi det er satset penger på dem. De mener det er viktig at man satser på personalet på gulvplan, så vokser de.

Oppfølgings/veiledningsmøter med hverandre og fagsjef/prosjektleder

De har erfaring i at etisk refleksjon bringer med seg:

-trivsel, høyner kvaliteten på arbeidet voldsomt, -bedre omsorg, -mer spennende arbeidsplass, -personalet våger å gå inn i skumle situasjoner, -rettere i ryggen, -våger å gjøre ting litt annerledes, personalet blir kjent med hverandre og det styrker samholdet. Personalet tenker over handlinger og holdninger og får et bevisst forhold til hva som skjer i situasjoner. Dette er alle årsaker som påvirker dem positivt til å fortsette med etisk refleksjon. Disse funnene bekrefter blant annet Myrsets studie (2010)

Hemmere:

Noen av sårbarhetene jeg fant, var at det burde vært to etikkveiledere på hver avdeling for å støtte hverandre, være tilgjengelig når den andre er borte. Dersom en slutter eller blir borte, så fins det en annen person på avdelingen som sitter kunnskapen og kan fortsette. Det kan i tillegg være ekstra slitsomt å være alene med ansvaret, særlig siden avdelingslederen ikke er med på dette.

Det er en forventning til at avdelingslederne tar ansvar og er en slags rollemodell, selv om deres eierskap til dette er tynt, de har liten forkunnskap om metoder og verktøy for å gjennomføre etisk refleksjon og de er stort sett ikke til stede på refleksjonene. Det ser ut til å minne om Arnulfs (2012:15) kommentar at definisjonen «*ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre*» er et stillingskrav som henviser til resultater, men ikke gir noen hjelpemidler til hvordan man kommer dit.

Tid er en utfordring med alle oppgaver som skal utføres. Tiltak som hjelper er å planlegge i forhold til tider som passer avdelingen. Ha respekt for tiden til hverandre.

Vanskelig å drive etisk refleksjon uten å ha fått opplæring

Særlig i begynnelsen opplevde etikkveilederne det vanskelig med etisk refleksjon: Noen var sjenerte. Noen snakket for mye. Noen forsto ikke hva det var.

3. Hva gjør og sier ledelsen som stimulerer til etisk refleksjon?

Institusjonssjefene forteller at lederne inkludert avdelingslederne er rollemodeller, og det forteller etikkveilederne også. Når ledelsen ikke har tid til å dra på kurs for å lære om etisk refleksjon eller har tid til å være med, så setter det et eksempel på hva som er viktig. På Aftensol ble tid satt som en unnskyldning under studien. Tid er en gjentatt faktor som spiller inn i flere studier (Molewijk B. 2008 og Kvam 2012)

Informantene bekrefter at ledelsen følger Eide og Aadlands råd fra Etikkboka (2008:25) og gjør de riktige tingene som skulle være suksesskriterier for et utviklingsprosjekt som dette er ved at prosjektet må forankres i ledelsen med nødvendige vedtak og deltakelse i prosessen. De legger til rette for at etikkveilederne selv kan velge form og tilrettelegge for praktiske tiltak for å lage gode møteplasser der de ansatte kan gjennomføre etisk refleksjon

På Morgensol er dette kommet fra institusjonssjefen, slik at her unngår en også en fallgrube at de ansatte føler verdiarbeidet kommer utenfra organisasjonen.(Aadland 2006:90-91)

Institusjonssjefene forteller at de legger press på for å ha fokus på dette hele tiden. Morgensol utmerker seg ved å ha en sjef som stadig snakker om etisk refleksjon, som tar det opp i alle slags møter og inkluderer det i ulike andre tema. Det som kan se ut som om det har en tilleggseffekt når ledelsen deltar aktivt på andre måter. Begge stedene har de innsett at kursing er viktig for etikkveilederne og på Morgensol har de sørget for å gi etikkveilederne et lærerikt kurs. Begge sier de har valgt personer med personlige egenskaper til å være etikkveiledere, men på Morgensol kan det tyde på at institusjonssjefen og fagsjefen har klart å tenne ilden i etikkveilederne også og de er blitt til ildsjeler for prosjektet. De forteller at institusjonssjefen er synlig. Hun er inspirerende. Hun tar tak i ting. Under intervjuet forteller hun:

«Det heter jo så fint at suksessfaktoren er at det skal forankres i ledelsen. Betyr det at man sitter på et ledermøte og bestemmer at dette skal man gjøre? Ja, det gjør det vel, men det er litt mer enn det, tenker jeg. Det må på en måte være gjennomsyret at dette er noe som vi satser på, og at ansatte ser at jammen her er faktisk alle lederne med også». (D1 4.5.2012)

Det kan konkluderes med at ledelsens er direkte involvert i arbeid for å etablere etisk refleksjon som en institusjonell praksis, men samtidig har de delegert mye av det daglige ansvaret til etikkveilederne. De ser ut til å følge Eide og Aadlands råd for forankring (2012), men har et svakt punkt når det gjelder forankring og lederskap på mellomledernivå der praksisen skjer. Funnene tyder på at ledere som er ildsjeler utgjør en forskjell i prosjektet. Etikkveilederne trenger kursing og oppbakking i en travel hverdag. De er bærer mye av ansvaret alene i avdelingen. Det er essensielt hvem som blir delegert dette ansvaret. Når etikkveilederne også er ildsjeler blomstrer den etiske refleksjonen.

Funnene kan tolkes som om institusjonssjefen ved Morgensol er en ildsjel for prosjektet og har delegert ansvaret videre til andre ildsjeler. Hun har vært delaktig i den prosessen og har lagt ned tid og tanker i det. Derimot kan funnene tyde på at det ikke er institusjonssjefen fra Aftensol som er øverste ildsjel for prosjektet i den institusjonen. Empirien tyder på at det er prosjektlederen som er den mest brenner mest for prosjektet blant ledelsen. Institusjonssjefen og prosjektleder virker til å ha et åpent og godt forhold med kommunikasjon om hva som skjer i prosjektet. De har delegert det daglige ansvaret til etikkveilederne.

Videre kan empirien tyde på at dersom institusjonssjefen brenner for prosjektet, kan det kompensere for at forankringen blant mellomlederne er svakere enn tilrådet.

Det kan være nødvendig å presisere at det ikke forventes at absolutt alle institusjonssjefer skal brenne for prosjektet, men funnene tyder på at det er til stor hjelp i etableringen av etisk refleksjon som institusjonell praksis i disse to sykehjemmene. Personer vil ha ulike prosjekt en brenner for uansett om man er leder eller ei. I en så stor kommune som Oslo, vil det til en hver tid være nye prosjekt på gang.

Det er med glede jeg noterer at dette er et tema på dagsplanen for Sykehjemsetaten og er et aktuelt tema i årene fremover. Sykehjemsetaten har i Strategisk plan for Sykehjemsetaten 2012 – 2015 satt som hovedmål at brukerne skal oppleve at de mottar rehabilitering, behandling og omsorg av god kvalitet, tilpasset individuelle behov. Et tiltak for å sikre pasientens råderett over eget liv – etterleve verdighetsgarantien er å sette etiske problemstillinger fortløpende på dagsorden. (Sykehjemsetaten 2012:9) Det gjør at jeg fastslår at temaet vil være aktuelt i alle sykehjem i Oslo i hvert fall fram til 2015. Som en av informantene sa, så vil dette være et kontinuerlig arbeid. Det er ikke noe man blir ferdig med en gang for alle. Samtidig ser jeg den store utfordringen det er å holde alle nye rutiner og

prosedyrer levende og aktivt i en hverdag der stadig flere aktiviteter skal presses inn og nye rutiner stadig står på døren og banker på for å komme inn.

7 Litteratur

Amble Nina og Elisabeth Gjerberg (2007). *Hjerte hode hender. Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie og omsorgstjenesten*. Oslo: AFI og Sosial- og helsedirektoratet.

Arnulf, Jan Ketil (2012). *hva er LEDELSE*. Oslo: Universitetsforlaget

Boge, Ranveig (2010). *Evaluering av prosjekt; samarbeid om etisk kompetanseheving. Hovedrapport 15.05.2010* Senter for omsorgsforskning i Vest.

[URL:http://www.hib.no/senter/omsorgsforskning/prosjekter/EtiskKompetansehevingSluttrapport.pdf](http://www.hib.no/senter/omsorgsforskning/prosjekter/EtiskKompetansehevingSluttrapport.pdf) (lest 30.5.2011)

Bollig, Georg, Reidar Pedersen og Reidun Førde (2009). *Etikk i sykehjem og hjemmetjenester*. I: Forskning. Nr.3, 2009 (4):186-196

Busch, Tor, Johnsen, Erik, Valstad, Stein Jonny og Jan Ole Vanebo (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Børslett, Edel Johanne Austli, Gerhard Heilmann, Lillian Lillemoen og Reidar Pedersen (2012). *La etikken blomstre i praksis – en bok om systematisk refleksjon i arbeidshverdagen*. Suveren kommunikasjon AS

Christensen, Tom, Læg Reid, Per, Roness, Paul G. og Røvik Kjell Arne (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget

Czarniawska, Barbara (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Oslo: Universitetsforlaget.

Direktoratet for økonomistyring.(2013) *Evalueringsportalen.no* URL: <http://evalueringsportalen.no/steg/forankring-integrering> (lest 12.04.2013)

Eide, Tom & Einar Aadland (2008). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Oslo: Kommuneforlaget.

Eide, Tom & Einar Aadland (2012). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. 2.utg. Oslo: Kommuneforlaget.

Halkier, Bente (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Henriksen Jan-Olav og Arne Johan Vetlesen (2006). *Nærhet og distanse, Grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, Stig O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse. Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

KS (2009). *Statusrapport 2009. Samarbeid om etisk kompetanseheving*. URL: <http://www.ks.no/PageFiles/12690/Statusrapport%2009%20til%20publisering.pdf> (lest 24.09.2012)

KS (2010a). *Samarbeid om etisk kompetanseheving*. URL:<http://www.ks.no/Portaler/Samarbeid-for-etisk-kompetanseheving/> (lest 03.12.2010 og 25.03.2011)

KS (2010b). *Etikk i våre hus - et prosjekt for seks sykehjem i Oslo kommune - KS* URL:<http://www.ks.no/PageFiles/14846/Etikk%20i%20v%c3%a5re%20hus%20-%20prosjektoppgave%20oktober%202010.pdf> (lest 29.5.2011)

KS (2010c) *Statusrapport 2010. Status august 2010. Samarbeid om etisk kompetanseheving*. URL: <http://www.ks.noPageFiles12690Status%20august%202010.pdf>

KS (2011). *Årsrapport 2011. Samarbeid om etisk kompetanseheving* <http://www.ks.no/PageFiles/21828/%c3%85rsrapport2011.pdf> (lest 12.03.2013)

KS (2012). *Årsrapport 2012. Samarbeid om etisk kompetanseheving* <http://www.ks.no/PageFiles/35276/%c3%85rsrapport2012.pdf> (lest 12.03.2013)

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo:Gyldendal Akademisk

Kvam, Guro Råheim (2012). *Suksessfaktorer og utfordringer i etikkarbeidet med vekt på leiaryksjonar*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. (Masteroppgave i Verdibasert leiing)

Moland, L.E. (2007) *Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av landsomfattende utviklingsprogram 2003-2006*. URL: <http://www.faf.no/pub/rapp/20017/20017.pdf> (lest 12.04.2013) (se s. 14)

Molewijk A. C. m.fl. (2008). Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation. I: *J. Med. Ethics.* (34): 120-124 URL:
<http://jme.bmj.com/content/34/2/120.full?sid=741de491-fef2-43e2-8425-0ebc069b0aed> (lest 30.5.2011)

Molewijk Bert m.fl. (2008). Implementing moral case deliberation in a psychiatric hospital: process and outcome. I: *Med health Care and Philos.* (2008) 11:43-56

Myrset, Lars Helge (2010). Etisk refleksjon forebygger tvang og krenkelser. I: *Demens & Alderspsykiatri* vol. 14, (nr. 4): 285-291

Paulsen, Jens Erik, Reidar Pedersen og Reidun Førde (SME-Rapport 2011:1) Manual for kliniske etikk-komiteer og etikk-råd i kommunehelsetjenesten. Senter for medisinsk etikk, Institutt helse og samfunn, UiO

Polit, Denise F. og Cheryl Tatano Beck (2004). *Nursing Research. Principles and Methods* Philadelphia: Lippincot Williams &Wilkins

Rapporten: Brukertilfredshet blant beboere i Sykehjem i Oslo kommune 2011. Gjennomført av Synovate.

http://www.sykehjemsetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/Sykehjemsetaten%20%28SYE%29/Intranett%20%28SYE%29/Dokumenter/Beboerundersokelse_sykehjem_2011.pdf

Selznick, Philip (1997). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug AS.

St.meld. nr. 25 (2005 – 2006): *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*. [http://naku.no/sites/default/files/St_meld_%20nr_%2025%20\(2005-2006\).pdf](http://naku.no/sites/default/files/St_meld_%20nr_%2025%20(2005-2006).pdf) (lest 21.09.2012)

St.meld. nr. 26 (1999 – 2000): *Om verdier i den norske helseteneste*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.

St.prp. nr. 67 (2006-2007). *Om lokaldemokrati, velferd og økonomi i kommunesektoren* 2008, Kommunal- og regionaldepartementet.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/regpubl/stprp/20062007/stprp-nr-67-2006-2007-.html?id=467013> (lest 21.09.2012)

Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strategisk plan for Sykehjemsetaten 2012 – 2015. Livsutfoldelse i trygge omgivelser. (2012)
Sykehjemsetaten.

[URL:http://www.sykehjemsetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/Sykehjemsetaten%20\(SYE\)/Internett%20\(SYE\)/Dokumenter/Strategisk%20plan%20for%20SYE%202012-2015.pdf](http://www.sykehjemsetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/Sykehjemsetaten%20(SYE)/Internett%20(SYE)/Dokumenter/Strategisk%20plan%20for%20SYE%202012-2015.pdf) (lest 5.9.2012)

Suhonen, Riita (2010). Research on ethics in nursing care for older people: A literature review. I: *Nursing Ethics* 17(3): 337-352

Thyssen, Ole (2002): *Værdiledelse – om organisationer og etik.* København: Gyldendal.

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

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

Aadland, Einar og Asbjørn Kaasa (2010). *Organisasjonsetikk : hvordan arbeide med verdipørsmål i flerkulturelle organisasjoner?* Oslo: KS.

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

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

Årsmelding for 2011, Senter for medisinsk etikk, UiO
Etikk i kommunehelsetjenesten (EIK)

http://www.med.uio.no/helsam/tjenester/kunnskap/etikk-helsetjenesten/kommunehelsetjenesten/arsrapporter/2011/%C3%85rsmelding_EIK_2011.pdf
(lest 21.09.2012)

VEDLEGG 1:

Spørreguide til individuelt intervju av lederen:

1. Hvordan er du blitt introdusert til prosjektet?

Kurs?

Lest seg opp selv?

Annet?

2. Hva er etisk refleksjon (for deg)? Hva legger du i etisk refleksjon?

Hvor lenge har dere drevet med dette og hvor ofte?

Struktur? Tid?

3. Hvordan stimulerer lederen/ledelsen til etisk refleksjon?

Hva betyr du som leder i dette?

Hvordan kunne om mulig de etiske refleksjonsgruppene vært bedre?

Er det noe du som leder kan gjøre for å påvirke de etiske refleksjonsgruppene?

Andre tanker om hvordan noe kunne vært gjort annerledes?

4. Hvilke utfordringer møter ledere i denne situasjonen?

Når nye rutiner innføres, er det alltid en viss motstand, og det er interessant å se på hvordan lederen håndterer dette. Har det vært motstand og hvordan møter du det? Stramme økonomiske tider:

Hvordan fungerer gruppen/e?

Hvilken betydning har det hatt for avdelingen/e?

Hva gjør at det går bra og hva gjør at det ikke går bra?

Hvordan regner du medarbeidernes kompetanse? *Ledelse er å få gjort det en vil gjennom andre.* Hvordan kunne gruppene om mulig vært bedre?

5. Hva er det som driver deg?

Har det vært noen positive resultat eller opplevelser i forbindelse med prosjektet? Utdyp.

Hvilken betydning har det hatt for deg personlig?

Hvorfor er arbeidet med etisk refleksjon viktig for deg?

Har det betydd noe for medarbeiderne?

Regner du deg som en ildsjel og kommer det innenfra?

Eller er det press utenfra/ovenfra som driver deg?

Har du et nettverk?

6. Deg personlig

Hvordan er din lederstil?

Hvordan er din kommunikasjon og hvordan tror du det kan påvirke gruppene?

Bruker du etisk refleksjon i for eksempel forbedring av arbeidsmiljø, endringsprosesser eller annet?

Bruker du det for egen utvikling og i tilfelle hvordan?

VEDLEGG 2:

Spørreguide til fokusgruppeintervju:

Dette var en guide, men utgangspunktet var å la dem snakke fritt innenfor temaet.

Utdanning

Spesiell funksjon

Drevet med etisk refleksjon hvor lenge

Hvor lenge har dere drevet med dette og hvor ofte?

Hvordan ble du kjent med metoden/prosjektet

- Hva legger dere i etisk refleksjon
- Har det vært noen positive resultater eller opplevelser i forbindelse med prosjektet?
- Utdyp.
- Hvordan opplever dere de etiske refleksjonsgruppene?
- Hva driver dere med
- Hva slags tema har dere tatt opp?
- Hvilke tema har dere fått mest hjelp i?
- Hvilken betydning har det hatt for avdelingen?
- Hva har det betydd for pasientene?
- Hvilken betydning har det hatt for deg personlig?
- Hvordan fungerer gruppen?
- Struktur
- Hva gjør at det går bra og hva gjør at det ikke går?
- Hva gjør at deres gruppe fungerer så bra?
- Hva betyr lederen i dette?
- Er det noe annet lederen kan gjøre for å påvirke de etiske refleksjonsgruppene?
- Hvordan kunne de etiske refleksjonsgruppene vært bedre?
- Hvor har dere fått kunnskap om etikk?

- Alder, erfaring og utdanning?
- Har lederen sørget for at det er en person som kan overta prosjektlederrollen om nødvendig?
- Dekker prosjektets nøkkelmedarbeidere de områder prosjektleder ikke selv behersker?
- Har alle nøkkelmedarbeiderne etter oppstartsmøtet full forståelse for hva som forventes av dem? (Jessen, 2008:104)
- Hvorfor er arbeidet med etisk refleksjon viktig for deg?
- Er arbeidet med etisk refleksjon viktig for deg?
- Hvor lenge har du arbeidet med etisk refleksjon og hvor ofte?
- Hvordan er tilbakemeldingene til hverandre

VEDLEGG 3:

Charlotte Madsen Goonetilleke,

Havnabakken 12, 0874 Oslo

FRIVILLIG INFORMERT SAMTYKKE

Oslo den

Viser til forespørsel fra masterstudent Charlotte Madsen Goonetilleke om tillatelse til å intervju meg i forbindelse med hennes masteroppgave ved Diakonhjemmet Høyskole.

Problemstillingen er som følgende:

Hva er lederutfordringer i etablering og gjennomføring av prosjektet "Samarbeid om etisk kompetanseheving" ved to sykehjem i Oslo?

Hvordan stimulerer ledelsen til etisk refleksjon i sykehjem, hvilke utfordringer møter og hvordan håndterer de disse? Et intervjustudie ved to sykehjem i Oslo.

Jeg gir herved tillatelse til forespørselen.

Vennlig hilsen,

.....

VEDLEGG 4:

BAKGRUNNSINFORMASJON OM MASTEROPPGAVESTUDIET:

Problemstilling:

Hva er lederutfordringer i etablering og gjennomføring av prosjektet “Samarbeid om etisk kompetanseheving” ved to sykehjem i Oslo?

«Samarbeid om etisk kompetanseheving» er et samarbeidsprosjekt mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Helsedirektoratet, NSF, Fagforbundet, Den Norske legeforening, YS, Fellesorganisasjonen og KS.

Etisk kompetanseheving er en del av strategien for å øke kompetansen i omsorgstjenesten for å sikre at tjenestetilbudet en yter, kommer fra god etisk fagutøvelse. Regjeringen mener at det er viktig med gode fagmiljø som har åpenhet for varsling om uønskede forhold og som har fokus på erfaringer og vanskelige situasjoner i det daglige arbeidet.

Prosjektets visjon er at kommunene skal stimuleres til å drive et systematisk praktisk etikkarbeid som styrker brukerens opplevelse av at helse- og omsorgstjenestene ivaretar deres verdighet og integritet.

STUDENTFORSKNINGSPROSJEKT

Professor Tom Eide og dosent Einar Aadland ved Institutt for diakoni og ledelse ved Diakonhjemmet Høyskole inviterte studenter ved MGVBL-08 til å delta i et studentforskningsprosjekt for å dokumentere og evaluere resultat av etikksatsingen i regi av KS.

Problemstillingen er som følgende: Hva er lederutfordringer i etablering og gjennomføring av prosjektet “Samarbeid om etisk kompetanseheving” ved to sykehjem i Oslo?

Hvordan stimulerer ledelsen til etisk refleksjon i sykehjem, hvilke utfordringer møter og hvordan håndterer de disse? Et intervjustudie ved to sykehjem i Oslo.

Informasjonen som innhentes vil benyttes for å identifisere faktorer som fremmer etisk refleksjon.

Jeg planlegger å innhente dataene ved å ha dybdeintervju med tre til fire ledere som driver regelmessig med etisk refleksjon. Jeg ønsker å ha to fokusgruppeintervju med 5-7 ansatte som

regelmessig driver med etisk refleksjon. På bakgrunn av hensikten med studien ønsker jeg å intervju ledere som i mer enn ett år har drevet med regelmessig etisk refleksjon.

Det vil bli innhentet skriftlig samtykke fra de aktuelle informantene. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og transkribert manuelt etterpå. Opplysningene vil bli registrert på privat pc tilknyttet internett i anonymisert form, kodet slik at verken direkte eller indirekte personopplysninger fremgår. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Innsamlede data vil bli makulert etter prosjektets avslutning, det vil si etter sensur.

Intervju vil foregå på sykehjemmet eller etter avtale i arbeidstiden. Nøyaktig tid og sted vil jeg avtale direkte med respondentene

Jeg håper prosjektet vil la seg gjennomføre og at jeg får en positiv tilbakemelding. Jeg ser fram til en spennende og hektisk periode og håper på et godt samarbeid og felles nytte.

Min veileder er dosent Einar Aadland ved Diakonhjemmet Høyskole.

Oslo,

Charlotte Madsen Goonetilleke

VEDLEGG 5:



SAMARBEID OM ETISK
KOMPETANSEHEVING

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 høyskole 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 ledernettverk.

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

For KS

Christine Næss Evensen
Konst.prosjektleder
"Samarbeid om etisk kompetanseheving"

