

# Etikk og lederskap

En nødvendig kombinasjon for å løse utfordringene i helse- og omsorgssektoren

En undersøkelse for KS utført av Rudi Kirkhaug, UiT

Etikksatsingen i KS retter arbeidet inn mot dagens og fremtiden utfordringer som ledere må stå i. Denne studien gir viktig ny kunnskap som bakgrunn for ledelse og ledelsesutvikling.

## Bakgrunn, mål og noen funn i studien

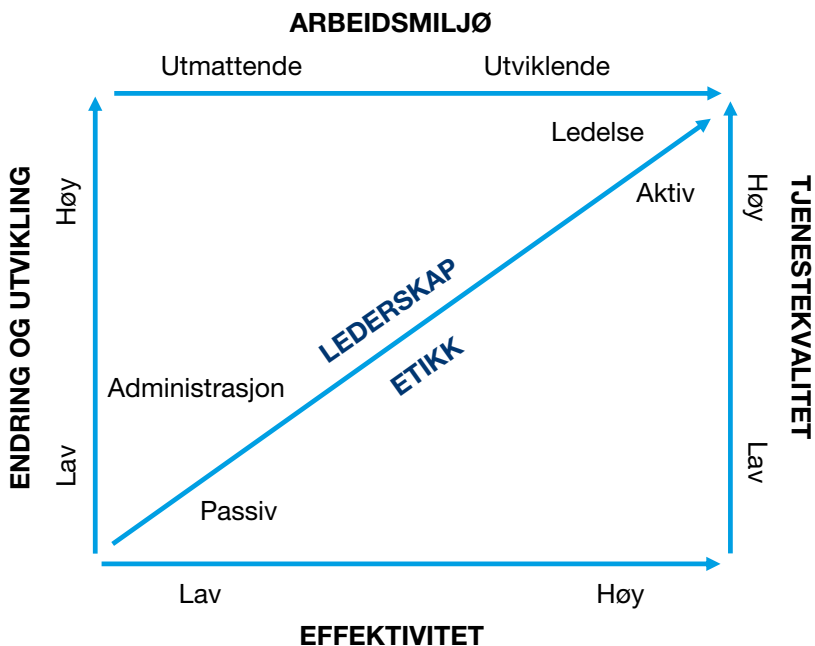
Helse- og omsorgssektoren står overfor store utfordringer. Færre hender skal ivareta flere oppgaver, og helst med en kvalitet som pasienter og brukere har krav og forventninger om og som reflekterer standarden i samfunnet ellers. Dette innebærer endring og utvikling. Ikke minst viktig er det at ledere og ansatte opplever en jobb som de er tilfredse med.



Samarbeid om etisk kompetanseheving

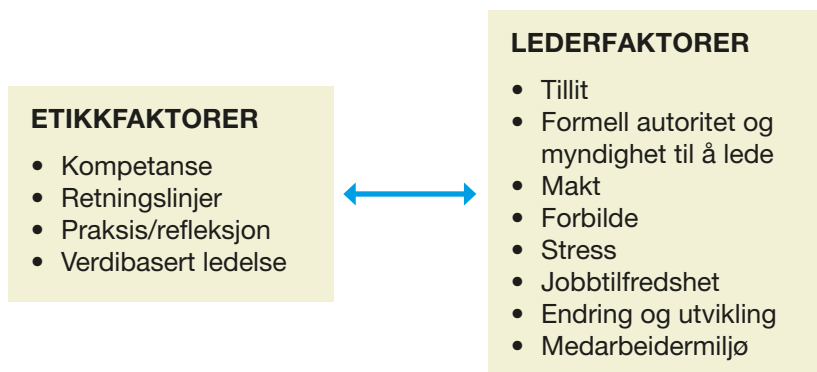
Uten at det er tilfellet, vil rekruttering og turnover bli enda mer utfordrende enn i dag. Helsepersonell i Norge har høy etisk bevissthet, noe som innebærer at etikk i langt større grad i denne sektoren er koplet til arbeidsmiljø, og derved også til lederskap enn i mange andre sektorer.

Lederskap i helse- og omsorgssektoren må derfor forholde seg til fire faktorer samtidig: effektivitet, endring og utvikling, arbeidsmiljø og tjenestekvalitet. Dette innebærer at lederskapet må bevege seg fra administrasjon til mer direkte ledelse, samtidig som etikken må gå fra å være et passivt og individuelt bevissthetsfenomen til å bli et aktivt virkemiddel i hverdagen (se figur 1.1).



Figur 1.1 Fire faktorer som drivere for etikk og lederskap

Målet for denne undersøkelsen er derfor å finne ut av samspillet mellom etikk og lederskap. Det vil så kunne gi grunnlag for et opplæringsprogram som kan støtte lederne i deres hverdag. For å klare dette, er det gjort to typer undersøkelser. Først en tilstandsanalyse av sentrale elementer i ledernes hverdag: Etikk i ulike former, tidsbruk på ulike oppgaver, beslutningssystemer, koordinering og styring, endrings- og utviklingsprosesser, arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, samt medarbeidermiljø. Deretter er det gjort en analyse av sammenhenger mellom etikk i disse ulike formene og sentrale lederfaktorer (se figur 1.2).



Figur 1.2 Undersøkellesmodellen

Det er sammenhenger (korrelasjoner) mellom alle etikkfaktorene og alle lederskapsfaktorene, noe som viser at etikk har relativt stor betydning for utøvelse av lederskap i sektoren.

Tilstandsanalysene blant lederne viser en kombinasjon av høy etisk bevissthet, etiske dilemmaer, lite praktisering av etikk i hverdagen, samt mye tidsbruk på administrasjon og mindre på ledelse. Dette signaliserer behov for et sterkt lederskap som kan hensynta både etiske dilemmaer og nødvendig omstilling.

## Konklusjoner

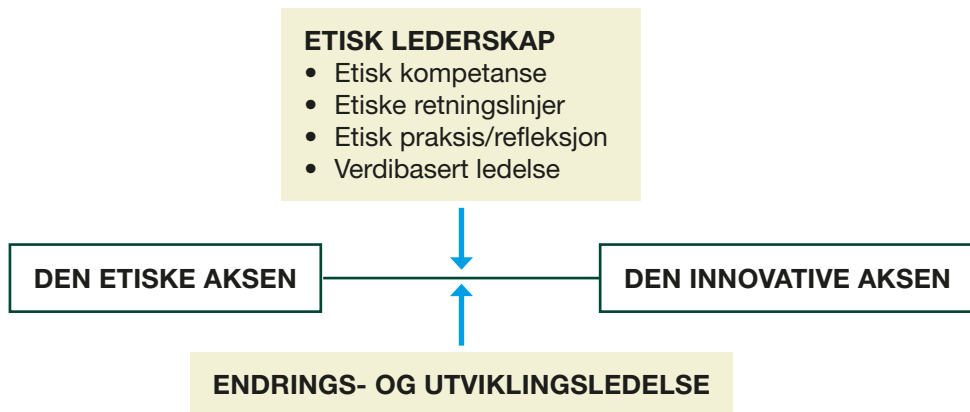
For å møte de krav som stilles til sektoren (jf. NOU 2023: 4. *Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*) viser dataene i denne studien at det kreves innsats langs to akser:

Den ferdige rapporten vil bli lagt her:  
[www.ks.no/etisk-kompetanseheving](http://www.ks.no/etisk-kompetanseheving)

**En etisk akse**, som er nødvendig for å ivareta og opprettholde lederne og medarbeidernes arbeidsbetingelser, samt service- og omsorgskvaliteten til tjenestemottakerne.

**En innovativ akse**, som er nødvendig for hele tiden å finne nye og effektive organisatoriske, teknologiske og metodiske løsninger.

For å kople disse aksene sammen må lederne beherske to fagområder samtidig – etisk lederskap og endrings- og utviklingsledelse (se figur 1.3)



Figur 1.3 Kopling av etikk og innovasjon gjennom to lederskapsdimensjoner