



Tom Eide, Bjørg Landmark og Thor Martinsen

Refleksjonshåndboka

– for etisk lederskap i helse- og omsorgstjenestene





Ledere på alle nivåer i de kommunale helse- og omsorgstjenestene har ansvar for å motivere og tilrettelegge for det systematiske etikkarbeidet i tjenestene. Etisk refleksjon er en viktig del av tjenestenes fagutvikling og kvalitetsarbeid. Målet for etikkarbeidet er å finne frem det beste handlingsalternativet i fellesskap, med særlig fokus på brukerne av tjenestene. Håndboken har egne modeller spesielt rettet mot ledere. Kompliserte etiske dilemma og problemstillinger forutsetter kunnskap, oppøvet etisk sensitivitet, mot og klokskap. Refleksjonshåndboka er en samling verktøy som vi mener er en ressurs å ta med seg i dette arbeidet.

Heftet er laget av Drammen kommune på bestilling av satsingen «Samarbeid for etisk kompetanseheving»

Gunn Marit Helgesen,
styreleder i KS

Det er bedre å lede bakfra, og sette andre foran, spesielt når man feirer en seier eller fine ting skjer. Du kan gå foran når det er fare. Da vil folk verdsette ditt lederskap.



Nelson Mandela

Innhold

Tanker om å være leder	5
Hva er etisk lederskap?	6
Etiske lederutfordringer	7
Hva er etikk?	8
Hva skal vi med etisk teori?	10
Etisk refleksjonsmodell for ledere	11
Etisk refleksjon – å reise spørsmål	12
Hvor «etisk» er virksomheten din?	13
Hvordan styrke etisk refleksjon?	14
Hva er min lederrolle?	15
Ledelse er kommunikasjon	16
Motivasjon – kilden til bevegelse	17
Anbefalt lesning	18



Tanker om å være leder

Jeg er leder. Hvilket ansvar har jeg? Hva vil jeg med mitt lederskap?

Dette er spørsmål vi sjelden tar oss tid til å drøfte og tenke systematisk gjennom. Denne boka er ment å inspirere til refleksjon over slike spørsmål. Og til praktisk hjelp.

Boken presenterer en etisk refleksjonsmodell for ledere, til systematisk refleksjon i ledergrupper og til bruk for en selv i etisk utfordrende situasjoner.

Her finner du også stoff om lederroller og tanker om hvordan du kan motivere medarbeidere, og kombinere etikk- og motivasjonsarbeid – til beste for pasienter og brukere.

Metoder og tiltak for å heve den etiske kompetansen i din virksomhet eller avdeling, og å utvikle en etisk oppmerksom og reflektert organisasjonskultur finner du i *Etikkhåndboka*.

I dag handler så mye om å mestre. Vi skal mestre jobben, utfordringene, relasjonene, kravene til god ledelse!

Men etikk handler ikke først og fremst om å mestre. Etikk handler om hvordan vi bør leve og – ikke minst – om hvordan våre institusjoner bør være innrettet.

Så hvordan bør jeg lede? Hva vil jeg med mitt lederskap? Hvordan vil jeg at min virksomhet skal være?

Lykke til med refleksjonene – og lederskapet!

Tom Eide, Bjørg Landmark og Thor Martinsen

Hva er etisk lederskap?

En leder har ansvar for at tjenesten holder høy etisk standard. Dette er nedfelt i helselovgivningen, helsepolitiske grunnlagsdokumenter og i kommunelovens formålsparagraf.

Etisk lederskap innebærer å gå foran og vise vei i det etiske kvalitetsarbeidet (jf *Etikkhåndboka*, kpt 12), blant annet ved:

- Å legge til rette for at hensynet til brukerens ve og vel settes først i den daglige praksis,
- Å se til at pasienter, brukere og pårørende blir lyttet til, behandlet med respekt og opplever å bli involvert i beslutninger som angår dem,
- Å skape en verdibasert kultur med felles mål og retningslinjer, hvor det å si fra om sviktende kvalitet oppleves som trygt og selvfølgelig av medarbeidere,
- Å sørge for kontinuerlig etisk refleksjon i egen virksomhet, og bidra til å fremme gode løsninger på etiske utfordringer,
- Å ha tilstrekkelig kompetent personale til enhver tid, slik at virksomheten kan drives kunnskapsbasert,
- Å se til at helselovgivningens krav om å gi faglig forsvarlig og omsorgsfull hjelp er inkludert i virksomhetens handlingsplan og følges opp i praksis

Hva betyr høy etisk standard for deg, og hvor er den truet?

- Hvilke etiske utfordringer møter du selv som leder?
- Hvem drøfter du dine utfordringer med? Kolleger?

Etiske lederutfordringer

En viktig oppgave som leder er å gå foran med et godt eksempel. Dette kan man gjøre ved å ønske vanskelige etiske utfordringer velkomne, se til at de blir tatt opp og belyst, og selv bidra til at disse finner gode løsninger.

Fire typer utfordringer er velkjente for mange ledere:

- **Når medarbeidere møter etiske dilemmaer i praksis** og trenger hjelp til avklaring, som i spørsmål om tvang, taushetsplikt, selvbestemmelse eller når pårørende ønsker noe pasienten trenger, men ikke vil.
- **Når medarbeidere ikke viser høy etisk standard**, for eksempel ved å snakke nedlatende til pasienter, komme for sent på jobben, bjeffe på kolleger eller unnlate å utføre oppgavene på tilfredsstillende måte.
- **Når prioritering er vanskelig**, som når hensyn til daglig drift truer tid til etisk refleksjon, når flere trenger plass og det ikke er plasser ledig, eller når budsjettkutt truer pasientsikkerhet eller verdighet ved livets slutt
- **Når lojalitet og taushetsplikt settes på prøve**, som når politiske valg truer behandlingskvalitet, når politiske ledere toer sine hender i media, eller når virksomhetens omdømme trues av feilaktig informasjon.

Den vanligste måten å møte etiske utfordringer på er trolig å avvente, utsette, ikke gjøre noe. Tar du selv tak i dine etiske utfordringer? Har du selv et forum for refleksjon hvor dere sammen kan finne frem til etisk velbegrunnede løsninger?

Hva er etikk?

Etikk er systematisk tenkning om etiske spørsmål. Etikk i lederrollen innebærer blant annet å tenke systematisk gjennom hva høy etisk standard innebærer, og å utvikle en personorientert og etisk oppmerksom organisasjonskultur.

For en leder handler etikk altså ikke bare om refleksjon, men også om handling. Høy etisk standard innebærer først og fremst å skape kvalitativt gode tjenester for brukerne.

Lederes etikk utfordres gjerne på tre områder:

- **handlinger** – for eksempel når kvalitet er truet på grunn av manglende kompetanse, når en medarbeider opptrer på uønskede måter, eller når ens lojalitet mot systemet eller overordnet ledelse settes på prøve
- **holdninger** – for eksempel når organisasjonskulturen preges av manglende respekt for brukere, når medarbeidere hakker på hverandre, eller når hensyn til en behagelig dag på jobben går foran brukerens behov
- **institusjonelle ordninger** – for eksempel når rutiner gjør at pasienten må vente unødig, mangel på rutiner skaper risiko for feil, eller organisering som står i veien for at tjenesten skal oppleves som trygg og god

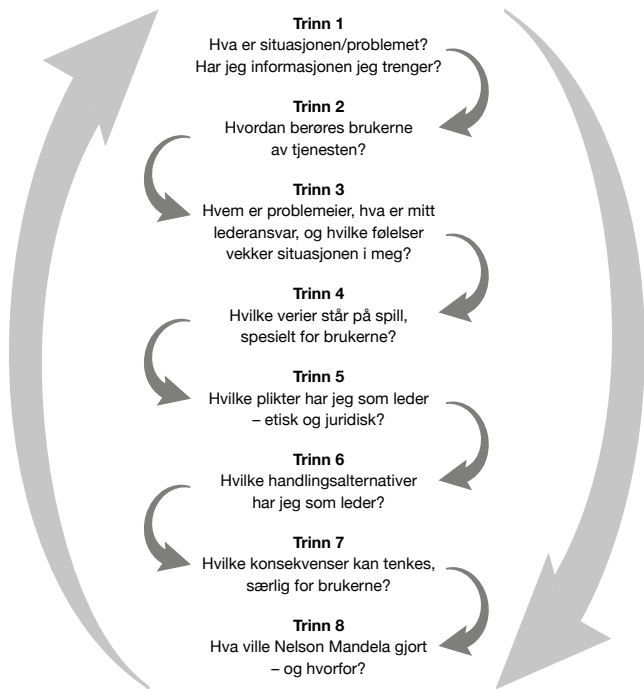
Spørsmål man som leder kan stille seg er:

- Tar jeg nødvendige valg for å sikre høy etisk standard?
- Hva gjør jeg med uønskede holdninger i virksomheten?
- Er rutinene slik de bør være? Hvis ikke, hva gjør jeg?



Etisk refleksjonsmodell for ledere

Modellen nedenfor er ment til bruk til egenrefleksjon og i ledergrupper. Start gjerne med det første spørsmålet og avslutt med det siste. Rekkefølgen for øvrig er ikke avgjørende. Noen ganger må man gå litt opp og ned, og av og til også – som de store pilene indikerer – flere runder.



Etisk refleksjon – å reise spørsmål

Kort utdypelse av modellens åtte spørsmål:

1. Hva er situasjonen? Har jeg alle fakta, og har jeg forstått situasjonen riktig? Bruk litt tid på å avklare dette, og kom eventuelt tilbake til det.
2. Hvordan berøres brukerne? Dette er det overordnede lederspørsmålet, også når den utfordrende situasjonen gjelder medarbeidere, reorganisering eller annet.
3. Hvem har ansvaret i situasjonen, og hvilke følelser vekker situasjonen i meg? Å reflektere ærlig over det siste er ofte en forutsetning for å se situasjonen klart!
4. Hvilke verdier står på spill – eller i konflikt? Husk at tjenestenes verdier er de primære, som faglig kvalitet, medbestemmelse, trygghet og respekt for brukerne.
5. Hvilke plikter har jeg som leder? Pliktene står også ofte i konflikt. Hva er de primære pliktene? Husk at plikten til lojalitet ikke går mot systemet, men mot verdiene!
6. Hvilke handlingsalternativer finnes? Tenk utenfor boksen! Lytt til medarbeidere, vær kreativ!
7. Hvilke konsekvenser kan tenkes – både i denne konkrete situasjonen og hvis valget gjøres til rutine.
8. Det avgjørende spørsmålet er selvfølgelig hva en virkelig klok person ville ha gjort i denne situasjonen, en «Nelson Mandela». Tenk gjerne på en person du selv har opplevd som et forbilde, og hvordan vedkommende ville valgt som leder og fulgt opp situasjonen i ettertid.

Vi må bruke tiden klokt, og ta innover oss at tiden alltid er moden for å handle rett.

Nelson Mandela



Hva skal vi med etisk teori?

Etiske teorier gir ulike perspektiver på hva som er moralsk godt, rett og rettferdig, og kan hjelpe oss til å oppdage og se klarere det vi ellers ikke så lett oppdager eller tenker over.

Etisk teori kan deles inn i fem grupper. Hver teori er en kompleks konstruksjon av begreper og argumenter, men fra hver av dem kan vi trekke ut noen sentrale spørsmål:

- **Pliktetikk** – hva er mine plikter? Hvilke plikter har jeg som leder, og hva bør veie tyngst? Hva sier de juridiske plikter? De moralske plikter? Min samvittighet?
- **Konsekvensetikk** – hvilke følger kan forventes av ulike valg? Hva gir best konsekvenser i denne situasjonen? Hvilke konsekvenser følger hvis dette blir normen?
- **Dydsetikk** – hvilke moralske egenskaper er viktigst å vise? Klokskap? Mot? Rettferdighet? Noe annet? Hva er den gyldne middelvei i den aktuelle situasjonen?
- **Diskursetikk** – hva sier de berørte parter? Ser jeg til at brukeren – ofte den svakeste part – blir sett og hørt? Blir brukerens interesser godt nok ivaretatt?
- **Relasjonsetikk** – hva er den etiske fordring i møtet med brukeren? Brukere er ofte sårbare. Ser jeg til at ingen misbruker makten i relasjonen? Sørger jeg for at brukerens nære relasjoner og nettverk ikke skades?

Spørsmålene berører temaer man med fordel kan reflektere over fra tid til annen, gjerne sammen med ledergruppen.

Hvor «etisk» er virksomheten din?

Sjekklisten nedenfor kan brukes til selvrefleksjon, i ledergruppen eller sammen med medarbeidere.

1. Hvor viktig er høy etisk standard for deg?
Vil dine medarbeidere si det samme? Brukerne også?
2. Er det kultur på arbeidsplassen for å ta opp og drøfte etiske spørsmål? Vil medarbeiderne si det samme?
3. Er du positiv til medarbeidere som tar opp tegn på sviktende kvalitet eller brudd på etisk standard?
4. Ser du til at dine medarbeidere regelmessig får anledning til å drøfte etiske utfordringer?
5. Føler du deg rimelig kompetent til å veilede medarbeidere og staben i etiske spørsmål?
6. Skaper alle aktivitetene dere bruker tid på verdi for *brukerne*? Og hvis ikke, hva gjør du med det?
7. Griper du inn og gjør noe med det når medarbeidere ikke lever opp til kravet om høy etisk standard?
8. Har staben din et kulturelt mangfold som avspeiler mangfoldet i brukerguppen?
9. Prioriterer din egen leder høy etisk standard, og hvis ikke, hvordan styrke forankringen av etikkarbeidet?
10. Er du trygg på at brukere og pårørende føler seg sett og hørt, og snakker positivt om virksomheten din?

Hvis du må svare benektende på noen av disse spørsmålene, hva vil brukerne mene det er viktigst å gjøre noe med først?

Hvordan styrke etisk refleksjon?

Som leder har man avgjørende innflytelse på den etiske standard i virksomheten. Tre faktorer er gjerne avgjørende:

- At leder forventer høy etisk standard i virksomheten
- At leder prioriterer etisk refleksjon og setter av tid
- At leder ser til at de som leder etisk refleksjon får tilstrekkelig opplæring og trening i dette

Leder har altså en viktig rolle som pådriver for og beskytter av etisk refleksjon i virksomheten. I *Etikkhåndboka* finner man en rekke konkrete metoder til hvordan man som leder kan stimulere etisk oppmerksomhet og bygge kompetanse i etikk i virksomheten, blant andre:

- Å sette kompetansemål, og arbeide systematisk for å styrke kompetanse i etikk og refleksjonsveiledning
- Å sette praksismål, og legge en strategi for å styrke person- og brukerorientering i tjenestene
- Å etablere faste refleksjonsgrupper eller avsette fast tid til refleksjon på rapporter eller personalmøter
- Å holde kommunikasjonsworkshop for å trene på å møte etisk vanskelige situasjoner i praksis
- Å gjennomføre en kulturanalyse, for å oppdage sider ved virksomhet man ofte ikke legger merke til
- Arrangere en organisasjonsetisk dagskonferanse, for å involvere alle berørte parter i etisk refleksjon

Hva er min lederrolle?

Hva slags leder vil jeg være? En lederrolle kan defineres som summen av forventninger man møter som leder – fra egen ledelse, medarbeidere, brukere, samfunnet og en selv.

I lederteori finner man mange ulike lederroller, blant andre:

- **Administratoren**, driftsorientert, opptatt av makt, orden og system, og det å få virksomheten til å gå rundt,
- **Integratoren**, fellesskapsorientert, mer opptatt av samarbeid og at alle har det bra enn av å nå resultater,
- **Produsenten**, handlingsorientert og effektiv, mer opptatt av resultater enn av relasjoner,
- **Entreprenøren**, fremtidsorientert, mer opptatt av innovasjon og endring enn av rutiner og systemer
- **Transformasjonslederen**, verdiorientert, mer opptatt av tillit enn kontroll, inspirerer til verdibasert utvikling
- **Transaksjonslederen**, avtaleorientert, følger tett opp, belønner gode resultater og lar svikt få konsekvenser
- **Den etiske leder**, brukerorientert, forventer høy etisk standard, og arbeider systematisk for å heve kvaliteten og utvikle en etisk reflektert organisasjonskultur

Hvor er du selv i dette bildet? En god leder kombinerer de beste egenskapene i de ulike rollene.

- Hvis du skal utvikle ditt *etiske* lederskap, hvilke egenskaper føler du selv størst behov for å utvikle?
- Hva ville dine medarbeidere si om dette? Har du spurt?

Ledelse er kommunikasjon

Ledelse er kanskje først og fremst kommunikasjon. Etisk lederskap innebærer å kommunisere klart at målet er høy etisk standard, og å inspirere og motivere til å skape best mulige tjenester for brukerne.

Etikk og kommunikasjon henger sammen. I etisk perspektiv er tre typer budskap spesielt viktig å kommunisere:

- *Forventinger og tillit:* Å forvente høy etisk standard, vise tillit til medarbeidere, og se positivt på alle meldinger om svikt i kvalitet, slik at dette kan utbedres
- *Anerkjennelse og respekt:* Å etterspørre medarbeideres faglige vurderinger, anerkjenner deres innsats, særlig alt som bidrar til økt verdi for brukere og pårørende
- *Utfordringer og verdier:* Å utfordre medarbeidere til etisk refleksjon, og å markere hvilke verdier som skal legges til grunn for valg, som hensyn til pasientens ve og vel, brukermedvirkning, trygghet og sikkerhet

Å formidle dårlige nyheter er et etisk ansvar som ledere ofte stilles overfor, for eksempel i situasjoner hvor

- medarbeidere ikke etterlever ønskede verdier
- pasienter, brukere eller pårørende får avslag på den tjenesten de ønsker, eller hvor
- overordnet ledelse har gitt rammer som gjør det umulig å oppfylle lovpålagte krav om å gi faglig forsvarlig og omsorgsfull hjelp eller holde høy etisk standard.

Motivasjon – kilden til bevegelse

Noe av det etisk viktigste man gjør som leder, er å skape et motiverende arbeidsmiljø for sine medarbeidere. Mye tyder på at jobbmotivasjon stimuleres særlig av tre faktorer:

- Selvbestemmelse, at medarbeidere får medvirke i prosesser og kan bruke skjønn, kompetanse og egne verdier i måten arbeidet utføres på
- Sosial tilhørighet, at medarbeidere føler tilknytning, trives og opplever å bli sett, hørt og anerkjent
- Kompetanse, at medarbeidere har kunnskap og ferdigheter til å mestre utfordringene i jobben, og samtidig utfordres til å bruke sin kompetanse

Hvordan heve den etisk standard og samtidig stimulere medarbeideres indre motivasjon? Noen tips:

- Medvirkning: Etterspørre hvordan medarbeiderne selv mener dere bør arbeide med etiske utfordringer, gjerne med utgangspunkt i ideer fra *Etikkhåndboka*
- Tilknytning: Skape et fast forum for refleksjon, hvor medarbeidere kan drøfte felles etiske utfordringer
- Mestring: Sørg for kyndig refleksjonsveiledning, slik at den kollektive etikk-kompetansen heves og evnen til å håndtere vanskelige situasjoner i praksis øker

Hva motiverer deg som leder? Ivaretar du medarbeidernes behov for medvirkning, tilknytning og mestring? Hvordan vil du og dine ansatte gå frem for å sikre høy etisk standard?

Anbefalt lesning

Om etisk lederskap og organisasjonsetikk

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

Oslo: Kommuneforlaget, 2012.

Om høy etisk standard

Lillian Lillemoren, Kristin Haugen, Elin Albrigtsen & Kurt Lyngved:
«Hvorfor så opprørt over norsk eldreomsorg?»

Dagens Medisin, 11.12.2014, (<http://www.dagensmedisin.no/debatt/hvorfor-sa-opprort-over-norsk-eldreomsorg/>)

Om etisk teori

Dagfinn Føllesdal: «Hva skal vi med etisk teori?»

Apollon, nr. 3 1998, s. 12-15

(<http://www.apollon.uio.no/artikler/1998/teori.html>)

Om motivasjon

Beate Jelstad: «Hva påvirker indre motivasjon på arbeidsplassen?»

Tidsskrift for Fag og Tro, nr. 1, 2008, s. 1-4.

Om kommunikasjon

Hilde Eide & Tom Eide: *Kommunikasjon i relasjoner*.

Samhandling, konfliktløsning, etikk (2. utg.).

Oslo: Gyldendal Akademisk, 2008.

Om praktisk etikkarbeid i kommunene

KS: <http://www.ks.no/fagomrader/helse-og-velferd/etisk-kompetanseheving/>.

Her finner du informasjon om metoder, tiltak på ulike områder og eksempler på kreativt etikkarbeid i kommunene. Her ligger også eksempler på etiske dilemmaer for ledere, som kan brukes som utgangspunkt for drøftelser. Her kan du også laste ned eller bestille følgende verktøy for etisk refleksjon:

- Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester
- E- læringsprogrammet «Etisk refleksjon»
- Heftet «Tips og hjelp til å komme i gang med etisk refleksjon»
- Prosjektets refleksjonskort
- Debattheftet «Brukermedvirkning i helse- og omsorgssektoren – historier til diskusjon»
- Refleksjonskort med bilder knyttet til utfordringer innen rus og psykiatri
- Folderen «Drama og bildeteater som verktøy i etisk refleksjon»
- «Ta regien på refleksjonen» Et verktøy for kommunikasjon og ledelse av refleksjonsgrupper
- Refleksjonsheftet og filmen «Torbjørn»

Postadresse: Postboks 1378 Vika 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VIIIs gate 9, 0161 Oslo
Telefon: 24 13 26 00
ks@ks.no • www.ks.no

Kontakt med Samarbeid om etisk kompetanseheving:
Finn kontaktperson på vår nettside
www.ks.no/etisk-kompetanseheving

Forsidefoto:
Elin Kløvstad
Foto side 2, 4 og 9:
Colourbox

07 Media 09.2017

Samarbeid om etisk kompetanseheving er en systematisk satsing på etisk kompetanseheving blant ansatte i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Satsingen skal knyttes tett opp mot kvalitetsarbeid og fagutvikling i tjenestene. Etikksatsingen inngår i «Kompetanseløft 2020». Helse- og omsorgsdepartementet finansierer satsingen og den ledes av KS. Satsingen har et formelt samarbeid med Senter for medisinsk etikk (SME) ved Universitetet i Oslo, slik at vi sammen sikrer best mulig tilbud til kommunene.

Mål for satsingen er:

- Etisk refleksjon og systematisk etikkarbeid er en naturlig del av helse- og omsorgstjenestenes kontinuerlige forbedringsarbeid og faglige utviklingsarbeid.
- Spre metoder og verktøy for etisk refleksjon og systematisk etikkarbeid som er utviklet gjennom prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving».
- Støtte kommunenes arbeid med å øke kompetansen om håndtering av etiske utfordringer.

Les mer om prosjektet på KS sine nettsider:
www.ks.no/etisk-kompetanseheving

