

Rapport fra lederundersøkelse for KS 2023

ETIKK OG LEDERSKAP

Kritiske faktorer for å mestre utfordringene
for helse- og omsorgssektoren



Samarbeid om etisk
kompetanseheving



Rapport fra lederundersøkelse for KS 2023

ETIKK OG LEDERSKAP

Kritiske faktorer for å mestre utfordringene
for helse- og omsorgssektoren

*Hvis du vil være en stor leder
– må du kunne mer enn bare
byråkratiets spilleregler.*

FORORD

Denne rapporten er resultatet av en kunnskapsbestilling fra KS i 2022 ved Christine Haga Sørliie – leder for satsingen *Samarbeid om etisk kompetanseheving* (etikksatsingen). Målet er å få mer kunnskap om mulige sammenhenger mellom etikk og lederskap blant lederne i helse- og omsorgstjenestene, og hvordan slike sammenhenger kan bidra til å løse de store utfordringene som sektoren nå møter.

Undersøkelsen skal bygge på evalueringsrapporten fra 2018. Den skal også sees i sammenheng med undersøkelsen Norsk Sykepleierforbund har hatt om etikk og ledelse i 2022. Dataene skal danne grunnlag for et opplæringsprogram for lederne i helse- og omsorgssektoren.

Undersøkelsen er utført av professor Rudi Kirkhaug ved UiT, Norges arktiske universitet med støtte av tidligere doktorstipendiat Kristian Høsøien Haugen. Rådgiver i Etikksatsingen Tanja Yvonne Aas Alme har bidratt med utforming og analyser. Sykepleierne Kirsti Moslett Thunberg og Camilla Børresen i Tromsø kommune har også bidratt innledningsvis.

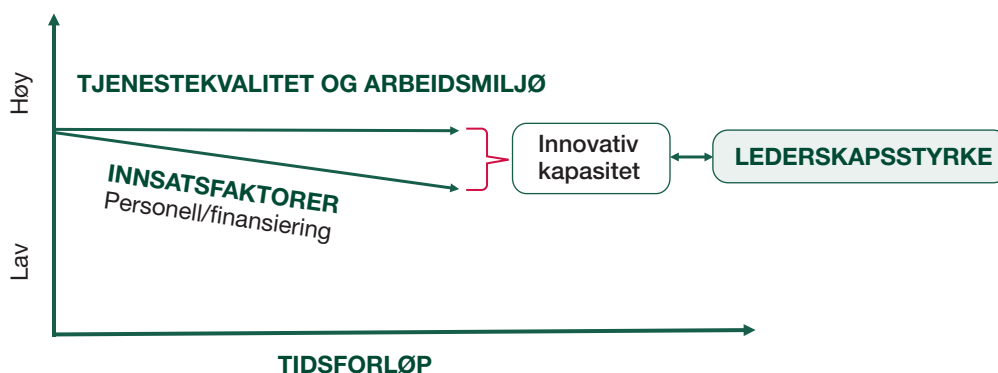
Innhold

SAMMEDRAG	6
KAPITTEL 1 INNLEDNING	9
1.2 Teoretisk grunnlag for undersøkelsen	11
1.2 Forskningsdesign	13
KAPITTEL 2 BAKGRUNNSDATA	15
2.1 Ledernivå	15
2.2 Erfaring	15
2.3 Utdanning	16
2.3.1 Generelt utdanningsnivå	16
2.3.2 Spesifikk utdanning i ledelse	16
2.3.3 Utdanning i etikk	17
2.4 Kontrollspenn, stabilitet og sykefravær	17
2.4.1 Kontrollspenn.	18
2.4.2 Tanker om å bli eller slutte.	18
2.4.3 Sykefravær.	19
KAPITTEL 3 OVERSIKT OVER FAKTORER SOM INNGÅR I STUDIEN	20
3.1 Etikk	20
3.1.1 Etisk bevissthet og kompetanse	21
3.1.2 Etske retningslinjer	21
3.1.3 Etisk praksis og etisk refleksjon	22
3.1.4 Verdibasert ledelse	24
3.2 Relasjoner, tidsbruk og innflytelse	25
3.2.1 Tillitsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere	25
3.2.2 Tid brukt på lederfunksjoner	26
3.2.3 Formell autoritet	27
3.2.4 Ledernes reelle styrke og innflytelse	28
3.2.5 Myndighet til å lede	29
3.2.6 Trygghet i lederrollen	29
3.2.7 Lederen som rollemodell og forbilde	30
3.3 Beslutninger, koordinering og formell styring	31
3.3.1 Beslutninger.	32
3.3.2 Konflikter, koordinering og ressursutnyttelse	33
3.3.3 Regulering og styring fra lover og regler	34
3.4 Endring, utvikling og læring	34
3.4.1 Endring og organisasjonsutvikling.	35
3.4.2 Læring og utvikling	35

3.5 Arbeidsmiljø og jobbtilfredshet	36
3.5.1 Stress og utfordringer	36
3.5.2 Jobbtilfredshet	37
3.6 Medarbeidermiljøet	38
3.7 Oppsummering og faktoranalyser av sentrale variabler	39
3.7.1 Faktoranalyser av etikkvariablene	40
3.7.2 Faktoranalyser av sentrale ledervariabler	41
3.7.3 Faktoranalyser av medarbeidermiljøet	42
KAPITTEL 4 SAMMENHENGER MELLOM	
SENTRALE FAKTORER	43
4.1 Tillit og etikkfaktorene	44
4.2 Formell autoritet og etikkfaktorene	45
4.3 Makt og etikkfaktorene	47
4.4 Forbilde og etikkfaktorene	48
4.5 Stress og etikkfaktorene	50
4.6 Jobbtilfredshet og etikkfaktorene	51
4.7 Endring og utvikling og etikkfaktorene	52
4.8 Miljøet blant medarbeiderne og etikkfaktorene	54
4.9 Kontrollspenn og etikk- og lederfaktorene	55
4.10 Tidsbruk på ulike funksjoner og sentrale etikk- og lederfaktorer	56
4.10.1 Sammenhenger mellom tidsbruk og sentrale faktorer	
for lederne	57
4.10.2 Sammenhenger mellom tidsbruk og etikkfaktorene	58
KAPITTEL 5 OPPSUMMERINGER OG KONKLUSJONER ..	60
5.1 Etikk som integrert struktur og standardiseringselement	60
5.2 Etikk som effektiv lederelement	61
5.3 Løsninger langs to akser og gjennom to lederskapsformer	62
5.4 Premisser for løsninger	63
5.5 Kompetanseønsker fra lederne	63
LITTERATUR	65
VEDLEGG 1 HAND-OUT	67
VEDLEGG 2 SPØRRESKJEMA	71
VEDLEGG 3 TABELLER	78
VEDLEGG A KORRELASJONER	82

SAMMENDRAG

Målet for denne studien er å finne ut på hvilke måter etikk og lederskap i kombinasjon kan utgjøre den styrken som skal til for å løse de store utfordringene som helse og omsorgssektoren nå utsettes for, og som vil bli stadig mer krevende i tida som kommer. Ifølge *NOU 2023: 4. Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*, vil man måtte påregne at færre hender vil måtte ta flere oppgaver, og at finansieringen av sektoren kan komme under press. Dette betyr at både tjenestekvaliteten og arbeidsmiljøet kan trues. For å lukke gapet som derved kan oppstå (se figur 1), kreves det innovativ kapasitet i form av endringer og utviklingsprosesser, som igjen er avhengig av lederskapsstyrke hvor altså etikk er en sentral faktor. Samtidig må endring og utvikling forstås som grep for å oppnå stabilitet – altså at ansatte har en stabil og trygg arbeidsplass og tjenestemottakerne får det de forventer å få.



Figur 1 Innovativ kapasitet og lederskapsstyrke som løsning for å lukke gapet.

Nedenfor presenterer vi først forskningsdesign og bakgrunnsdata. Deretter presenteres tilstandsanalyser når det gjelder sentrale forhold som etikk, tillitsrelasjoner, tidsbruk på ulike funksjoner og innflytelse, beslutninger, koordinering og formell styring, endring, utvikling og læring samt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Deretter presenterer vi de viktigste funnene fra samsvarsanalysene mellom etikk og lederskap.

Forskningsdesign og bakgrunnsdata

Rapporten er gjennomført som en statistisk analyse med utgangspunkt i svar innhentet fra 422 respondenter bestående av 183 ledere på avdelingsnivå i enheter, 157 ledere for enheter/ virksomheter/områder, og 79 ledere på kommunalsjef/direktørnivå. 61 % av disse har mindre enn fem års tjenestetid i sin nåværende stilling. Utdanningsnivået er relativt høyt – 40 % har mastergrad eller mer. 70 % har kortere eller lengere kurs i lederskap, mens 21 % har mastergrad i lederskap. 90 % har etikkutdanning, enten i form av kortere kurs, eller integrert i sin profesjonsutdanning. Måling av kontrollspennet viser at 45 % har flere enn 40 personer som de er nærmeste leder for, noe som er relativt mange i offentlig sektor. 58 % av lederne har ingen planer om å slutte, mens 30 % er usikre.

Etikk

Lederne har høy etisk bevissthet og kompetanse. Men etiske retningslinjer er lite forekommende. Etikk blir i begrenset grad praktisert i form av diskusjoner og refleksjoner. Samtidig er etiske dilemmaer mye til stede.

Tillitsrelasjoner, tidsbruk på ulike funksjoner og innflytelse

Dataene viser at tillitsrelasjonene mellom lederne og medarbeiderne er gode, slik lederne opplever dem. Det er åpenhet og fri utveksling av informasjon.

Når det gjelder tid brukt på ulike funksjoner, ser vi at tid brukt på administrative funksjoner dominerer over tid brukt på ledelse og ivaretagelse, samt utviklingsprosesser.

Ledernes formelle autoritet ser ut til å være avklart og tilfredsstillende. Også ledernes opplevde reelle innflytelse ser ut til å være tilfredsstillende, det samme gjelder for opplevd trygghet i lederrollen. Lederne opplever også seg selv som rollemodeller, bortsett fra at de er noe utrygge på om medarbeiderne kopierer deres holdninger og atferd.

Beslutninger, koordinering og styring fra lover og regler

Beslutningene ser ut til å bli fattet rasjonelt av lederne. Koordineringen mellom medarbeiderne er rimelig god – derved er det også lite konflikt, men kompetanse/ressursutnyttingen kan forbedres. Det er som forventet mye styring fra lover og regler, men noe mer moderat bruk av praktiske manualer.

Endring, utvikling og læring

Lederne opplever sterke krav om endringer, og ser ut til å være mye opptatt av endringsprosesser. Samtidig er de opptatt av å utvikle det de allerede har. Erfaringsutveksling på kryss og tvers skjer i tilfredsstillende grad, samtidig som lederne opplever både faglig og personlig utvikling.

Arbeidsmiljø og jobbtilfredshet

Analysene viser at lederne opplever jobben som stressende og fylt med etiske dilemmaer. Samtidig rapporterer de om relativt høy jobbtilfredshet, men lav tilfredshet med lønna. Lederne rapporter også at medarbeidermiljøet er godt, slik de ser det.

Samsvarsanalyser mellom etikk og lederskap

For å finne ut av forholdet mellom etikk og lederskap, er etikk i denne studien operasjonalisert i form av fire faktorer: Etisk bevissthet og kompetanse, etiske retningslinjer, etisk praksis/etisk refleksjon og verdibasert ledelse. Lederskap er operasjonalisert i form av tillit, formell autoritet, makt, forbilde, stress, jobbtilfredshet, endring og utvikling, medarbeidermiljøet og tidsbruk på ulike funksjoner.

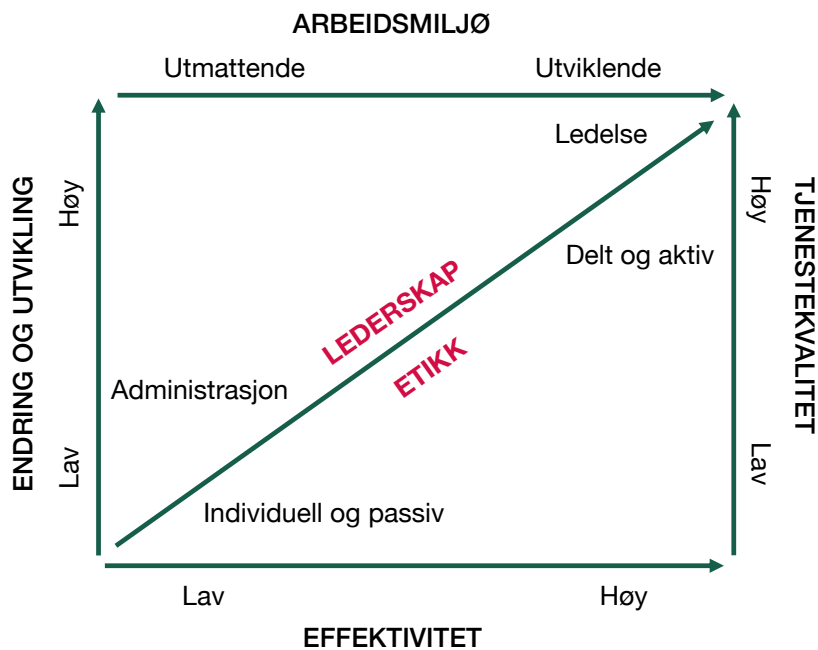
Analysene viser at det er særlig sterk sammenheng mellom etikkvariablene og endring og utvikling, og mellom etikkvariablene og ledernes makt og forbildestatus. Dette er viktige funn som avdekker at etikk har både direkte og indirekte betydning for at sektoren skal møte de store utfordringene den står overfor, hvor det altså vil være behov for et sterkt lederskap som kan initiere og opprettholde innovasjon. Men vi ser også av analysene at etikkfaktorene har sammenheng med nesten alle lederfaktorene – noe som generelt plasserer etikk som en mer sentral organisatorisk faktor enn vi har vært klar over tidligere i denne sektoren.

KAPITTEL 1

INNLEDNING

Kan et aktivt og etisk styrt lederskap bidra til å løse de store utfordringene som helse- og omsorgssektoren står overfor? Færre hender skal ivareta flere oppgaver, og helst med en kvalitet som pasienter og brukere har forventninger om, og som reflekterer standarden i samfunnet ellers. Samtidig vil finansieringen utfordres, noe som vil kreve prioriteringer (jf. Meld. St. 38 – 2020–2021; NOU 2023: 4). Siden sektoren er personaltung, og derved at såkalt leveranse-kvalitet avgjøres av interaksjonen mellom ansatte og tjenestemottakere, vil både ledernes og medarbeidernes arbeidsmiljø være en kritisk faktor. Dessuten vil standarden på arbeidsmiljøet være avgjørende for både rekruttering og turnover. Alt dette krever både økt effektivitet og mer nytenking og innovasjoner manifestert gjennom endring og utvikling.

Sektoren må derfor håndtere fire sentrale utfordringer samtidig: Tjenestekvalitet, effektivitet, endring og utvikling og arbeidsmiljø. Erfaringer og empiriske data fra mange sektorer viser at hvis man skal klare å håndtere slike kombinerte utfordringer, må lederne gis kompetanse, tid og rom til å lede mennesker og prosesser, og ikke være bundet opp av administrative funksjoner som f.eks. økonomi- og personalstyring. Dessuten har vi kunnskaper som sier at ledelse lykkes best når iboende og motivasjonelle drivere i profesjonene aktiviseres (jf. Yukl, 2013). Siden den etiske bevisstheten er svært høy blant helsepersonell og en viktig del av profesjonen, vil etikk være tettere koplet til lederskap enn i mange andre sektorer, men da må etikken deles og tas i daglig bruk, og ikke forbli individuell og passiv (se figur 1.1).

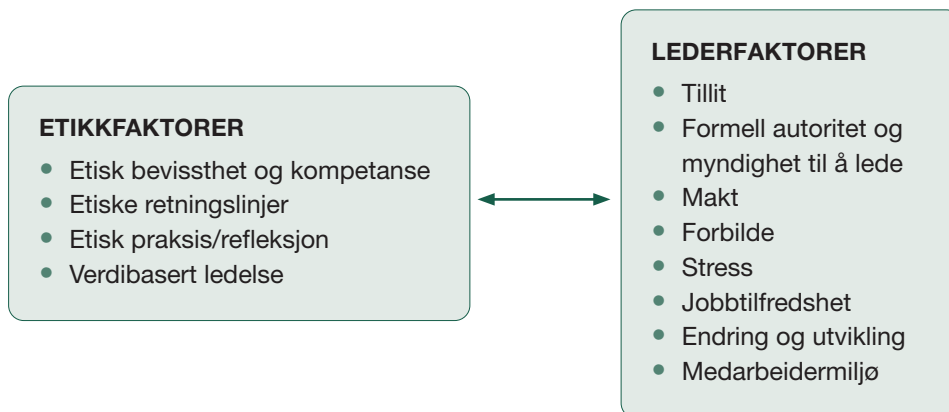


Figur 1.1 Lederskap og etikk som svar på utfordringer

Mens forslagene til helsepersonellkomiteen i NOU 2023: 4, er konsentrert mye om struktur, oppgavefordeling, teknologi, organisering og utdanning – som er helt nødvendig – undersøkes det i denne studien om det kan ligge et ubrukt potensial ved å forløse og frigjøre etikk og lederskap i kombinasjon.

Samtidig er det viktig å understreke at målet for alle endrings- og utviklingsprosesser er å oppnå stabilitet – som i praksis betyr at ansatte har en trygg arbeidsplass og tjenestemottakerne får det de forventer å få. Det er også viktig at effektivitet forstås som en tilstand som innebærer rett bruk av tid og ressurser slik at stress kan reduseres og arbeidsstolthet oppnås, samtidig som tid og rom kan settes av til personlig og faglig utvikling.

For å finne ut om det er et mulig potensial for å løse sektorens utfordringer ved å kople lederskap og etikk sammen, har vi i denne studien operasjonalisert etikk i form av etisk bevissthet og kompetanse, etiske retningslinjer, etisk praksis/etisk refleksjon og verdibasert ledelse. Samtidig har vi operasjonalisert lederskap i form av tillit, formell autoritet og myndighet til å lede, makt, forbilde, stress, jobbtilfredshet, endring og utvikling, samt medarbeidermiljøet (se figur 1.2).



Figur 1.2 Undersøkellesmodellen

Selv om vi i utgangspunktet betrakter etikk som påvirkningsfaktor for lederskap, avdekker analysene at det også er gjensidige forbindelser mellom disse to – dette er illustrert med dobbelpilen mellom de to boksene.

1.2 Teoretisk grunnlag for undersøkelsen

Undersøkelsen støtter seg til teori om etikk og lederskap – herunder verdibasert ledelse. Men siden lederskap innen helse- og omsorgssektoren er krevende, og lederskap er et bredt sammensatt fagfelt, vil også rapporten måtte støtte seg til grunnleggende modeller og kunnskaper når det gjelder lederskap (jf. Bass, 2008; Kirkhaug, 2019).

Lederskap defineres tradisjonelt som en funksjon eller rolle som innebærer å sette mål, gå foran og vise vei, ta kontroll, fatte beslutninger og kontrollere effektene av innsatsen (jf. Yukl, 2010). I nyere tilnærminger ser man imidlertid en tydeligere vektlegging av frigjøring av ansattes ulike kapasiteter, tilrettelegging og endog tjenerfunksjoner, sammen med ansvar for helheter, sammenhenger, kultur og etiske dimensjoner ved arbeidet (jf. Cronin & Genovese, 2012; Kirkhaug, 2021). I denne rapporten vil vi støtte oss til både tradisjonelle og nyere tilnærminger.

Etikk har alltid vært et viktig element i utøvelsen av lederskap i mange sektorer, og har særlig vært knyttet til diskusjoner om maktbruk (jf. Bass & Steidlmeier, 2006). Men etikk har også vært betraktet som en sentral faktor i utviklingen av både organisasjonen og ansatte, og derved også som et redskap for å påvirke både jobbtilfredshet og arbeidsmiljø (jf. Inceoglu et al., 2018). Brown og Treviño (2006) omtaler typisk etisk lederskap som demonstrasjon av normativt passende oppførsel gjennom personlige handlinger og mellommenneskelige forhold, og fremme av slik oppførsel til medarbeiderne gjennom toveis kommunikasjon, forsterkning og beslutningstaking. Yukl et al. (2013) hevder at etisk lederskap innebærer å gi støtte og styrke til medarbeiderne, samt å opptre hensynsfullt og tillitsfullt.

Siden verdier er byggesteinene i etikk, omtales etisk lederskap også som verdibasert ledelse (jf. House, 1996). Verdier gjør det mulig for lederen å styre kritiske effektivitets- og kvalitetsdimensjoner som f.eks. holdninger og atferd, uten selv å være faglig på høyde med operatørene (jf. Empson & Langley, 2015). Etisk lederskap, eller verdibasert ledelse, blir derfor referert til som en overordnet form for styring av virksomheter, hvor lederen fastsetter etiske standarder primært gjennom sin egen praksis og fremtreden, men også gjennom mer formelle tiltak som å sikre at organisasjonen har etiske retningslinjer (jf. Yukl, 2010). Verdibasert ledelse omtales også som «pastoralt lederskap», ettersom forbildefunksjonen og overbevisninger er sentrale dimensjoner. Lederskap i et slikt perspektiv handler derfor ikke bare om å utvise dømmekraft, men også «drømmekraft», altså å få medarbeiderne til å sette arbeidet sitt inn i en større, meningsfylt og visjonær sammenheng, samt å tilfredsstille en åndelig lengsel (jf. Zapf, 2005). Verdier betraktes rett og slett som bærere av psykologisk energi.

Verdienes primære funksjon som lederverktøy er derved at de kan bidra til å styre ansattes tolkning av sin livsverden, og således hvordan de skal betrakte hendelser i sine omgivelser og reagere på dem, og samtidig overføre dette til kritiske og operative forhold i organisasjonen (jf. Kirkhaug, 2018; Selznick, 2011). Dette er særdeles viktig i helse- og omsorgssektoren ettersom leverandøren (helse- og omsorgstjenesten) og mottakeren (pasienten eller brukeren) står i et asymmetrisk maktforhold til hverandre. Leverandøren har relativt sett stor makt over mottakeren, både fordi mottakeren er den svake parten mentalt og fysisk, og ikke kan velge seg en annen leverandør. Det er derfor viktig å påpeke at verdistyring kan gi lederen nødvendig «fjernkontroll» over medarbeidere som er i direkte pasient/brukerkontakt, og derved opprettholde den nødvendige etiske standarden som kreves.

Effekten av etisk lederskap eller verdibasert ledelse er da også demonstrert gjennom flere studier. Brown & Treviño (2014) fant at etikk praktisert av ledere kan ha innvirkning på underordnedes tilfredshet med lederen, oppfattet ledereffektivitet, vilje til å utøve ekstra innsats på jobben og vilje til å rapportere problemer til ledelsen. De fant også klare sammenhenger mellom etisk orientert lederskap og lederen som rollemodell. Men også vilje til å inngå i endrings- og utviklingsprosesser synes å være mer til stede når etikk og verdier har en sentral plass i lederskapet.

Dette betyr i praksis at etikk i flere former, både manifestert gjennom praktisk verdibasert ledelse, men også i form av etisk bevissthet og kompetanse, formelle etiske retningslinjer, etisk praksis i daglig arbeid og etisk refleksjon, kan ha innvirkning på hvordan ledere opplever sin hverdag, og derved også på hvordan medarbeiderne opplever sitt arbeidsmiljø.

Det er imidlertid utfordringer med etisk lederskap. Dette skyldes at lederen ikke bare kan gi ordre om hvilken standard som skal prege operasjonene – men må også hele tiden demonstrere dette gjennom egne holdninger og atferd. Dessuten krever etisk lederskap en tettere og fyldigere kommunikasjon enn hva tradisjonelt byråkratisk lederskap krever. Det må nemlig utveksles intim faglig og personlig informasjon, noe som kan være sosialt og psykologisk utfordrende både for medarbeider og leder.

Disse utfordringen krever derfor at etisk lederskap må læres og innøves på andre måter enn hva som gjøres med andre former for lederskap. Lederne må nemlig overbevises om hvilke standarder som skal gjelde i organisasjonen, og trenes til å bruke verdier aktivt i alle praktiske sammenhenger.

1.2 Forskningsdesign

I denne studien ble det valgt et kvantitativt design, dels fordi temaet er følsomt og respondentene av denne grunn har behov for anonymitet, dels fordi det er behov for data som kan gi grunnlag for generalisering og tunge beslutninger, og dels fordi det er et ønske fra oppdragsgiver å få inn data fra flest mulig.

Et spørreskjema bestående av 25 hovedspørsmål ble derfor utarbeidet, og sendt ut til landets kommuner på epost gjennom KS sine kanaler og via sosiale medier. Spørreskjemaet er designet i henhold til vitenskapelige krav til struktur, relevans, operasjonalisering og formulering for å sikre validitet og reliabilitet (jfr. Buchanan & Bryman, 2011). Det ble mottatt brutto 422 utfylte spørreskjemaer.

Det er brukt 5-verdi Likertskalaer for konstruerte variabler, noe som gjør det mulig å behandle dataene minst på rangordningsnivå. En slik gradert skala fortolkes som en gradvis økning i verdiene fra laveste til høyest verdi. I slike statistiske analyser vil de fleste svarene normalt ligge rundt midtverdien 3. Avvik på mer enn fra 0,3 til 0,5 opp eller ned regnes oftest som signifikante utslag, og særlig når utvalget av respondenter er av en viss størrelse som i dette tilfellet. Bortsett fra noen få unntak er alle svarene innenfor de krav som er satt til forskningskvalitet: Standardavvik skal være mindre enn halvparten av gjennomsnitt, og kurtosis og skjevhet mindre enn $\pm 2,00$ (jfr. Cohen et al., 2014). I tabellene presenteres stort sett bare gjennomsnitt og ikke standardavvik, skjevhet og kurtosis, ettersom disse kvalitetskriteriene altså er sjekket i egne kontrollkjøringer.

Dataene fra samsvars/korrelasjonsanalysene presenteres i form av grafer for oversiktens skyld, og i noen grad også i form av tabeller. Pearsons korrelasjonskoeffisient er brukt som mål – dette er et mål som varierer fra minus 1,00 til pluss 1,00, og med krav til signifikans (gyldighet) på

mindre enn 0,5. En svakhet ved korrelasjonsanalyser, er at vi ikke presist kan si noe om årsak og effekter, bare at det er forbindelser mellom de to faktorene som inngår i analysen. I mange tilfeller kan vi likevel med bakgrunn i tidsaspektet og logikk, anta hva som er årsak og hva som er effekt. Som en ekstra sjekk på dataene fra korrelasjonsanalysene, har vi også kjørt multiple regresjonsanalyser hvor også bakgrunnsvariablene ledernivå, alder, erfaring og utdanningsnivå er kontrollert for.

For å gjøre analysene mer oversiktlige har vi brukt faktoranalyser. Dette er et statistisk grep som innebærer at der svarene på familiære spørsmål (spørsmål som intensjonelt er ment å spørre om samme tema) er sammenfallende, slår man disse sammen til en faktor eller en variabel etter en regnemodell som omtales som datareduksjon. Dette gjør samsvarsanalysene mer oversiktlige, samtidig som validitet og reliabilitet ivaretas på en tilfredsstillende måte. Det er brukt standard analysemetoder og krav til reliabilitet i henhold til Cronbach's alpha koeffisienten (α) som ideelt bør ligge mellom 0,70 og 0,90, men lavere score kan godtas hvis de videre analysene ikke overstiger et visst nivå (jf. Buchanan & Bryman, 2011; Cohen et al., 2014). Disse analysene er nærmere redegjort for i kapittel 3.7.

Statistikkprogrammet SPSS versjon 29 er benyttet som analyseverktøy.

Antall svar er noe lavt i forhold til brutto utvalg, men kan likevel regnes som tilstrekkelig for generalisering av flere grunner. Dataene er representative når det gjelder ledergrupper. Dataene er også kvalitativt gode. Funnene stemmer dessuten godt overens med tidligere forskning både innen helse- og omsorgssektoren og i andre sektorer, samtidig som de bidrar unikt gjennom den variabelkonstruksjonen som er brukt her og de analysemetodene som er anvendt.

KAPITTEL 2

BAKGRUNNSDATA

I dette kapitlet presenteres bakgrunnsdata – først nivået lederne befinner seg på og opplevd myndighet til å lede, deretter erfaring, ulike former for utdanning, kontrollspenn, fremtidsprospekter og sykefravær.

For noen av analysene blir det sjekket om ledernivå har betydning for svarene. Derimot blir det ikke sjekket om utdanning og erfaring har betydning, ettersom innledende kvalitetssjekk av dataene viste at disse ikke har noen signifikante sammenhenger med de andre variablene som inngår i studien.

2.1 Ledernivå

Analysene viser at det er flest ledere på avdelingsnivå og enhets/virksomhetsnivå som har svart, og færrest på kommunalsjef/direktørnivå, noe som naturlig nok forklares av antall stillinger på de ulike nivåene (se tabell 2.1).

Tabell 2.1 Ledernivåer

LEDERNIVÅER	Antall	Prosent
Leder på avdelingsnivå i enheter	183	43
Leder for enheter/ virksomheter/områder	157	37
Leder på kommunalsjef/ direktørnivå	79	20
Total	422	100

2.2 Erfaring

Måling av erfaringsnivå fra nåværende stilling, viser at overraskende mange (61 %) har mindre enn fem års erfaring, noe som kan tyde på høy turnover (se tabell 2.2). Høy turnover som en utfordring ble også avdekket i NSF's lederundersøkelse i 2021.

Tabell 2.2 Erfaring nåværende stilling (hele utvalget)

ERFARING	Antall	Prosent
Under 5 år	266	61
Mellom 5 og 10 år	96	23
Over 10 år	68	16
Total	422	100

Fordelt på ledernivåene er det ingen signifikante forskjeller i erfaringsnivået.

2.3 Utdanning

I dette kapittelet har vi målt utdanning og kurs både generelt i form av utdanningsnivå, spesifikk utdanning i ledelse og utdanning i etikk.

2.3.1 Generelt utdanningsnivå

Det generelle utdanningsnivået i sektoren er rimelig høyt. 60 prosent av de spurte har til og med høyskole/bachelor. I dette tallet ligger naturlig nok også lavere utdanning, men tidligere studier viser at over 80 % av lederne har utdanning over videregående skole (se tabell 2.3).

Tabell 2.3 Utdanningsnivå (hele utvalget)

UTDANNINGSNIVÅ	Antall	Prosent
Til og med høyskole/bachelor	251	60
Til og med master/hovedfag og over	160	40
Total	422	100

Fordelt på ledernivåene ser vi at det er lederne på avdelingsnivå i enhetene som har lavest utdanningsnivå, og lederne på kommunalsjef/direktørnivå som har høyest utdanningsnivå. Eksempelvis har 20 % av lederne på avdelingsnivå mastergrad, mens 60 % av lederne på kommunalsjef/direktørnivå har mastergrad.

2.3.2 Spesifikk utdanning i ledelse

Når det gjelder spesifikk utdanning i ledelse, ser vi at ca. halvparten har emner ved høyskoler/universiteter. I det hele tatt virker det som om utvalget er godt skolert innen ledelse (se tabell 2.4)

Tabell 2.4. Spesifikk utdanning i ledelse (hele utvalget)

LEDERUTDANNING	Antall	Prosent
Kortere kurs	84	20
Emner ved høyskoler/universitet	207	49
Bachelor innen ledelse	30	7
Master innen ledelse	90	21
Total	422	100

Analysene viser at det er flest av lederne på kommunalsjef/direktørnivå som har master i ledelse (44 %). 24 % av enhetslederne har slik utdanning, mens bare 9 % på avdelingsledernivå har masterutdanning i ledelse.

2.3.3 Utdanning i etikk

Også når det gjelder kurs i etikk, er nivået høyt. Omlag 90 % har enten deltatt på kurs, eller har etikk som integrert fag i sin profesjonsutdanning (se tabell 2.5).

Tabell 2.5 Kurs i etikk (hele utvalget) (10.3)

KURS I ETIKK	Antall	Prosent
Ingenting	39	9
Deltatt på kurs	131	31
Integrert i profesjonsutdanningen	247	60
Total	417	100

Analysene viser ingen store forskjeller mellom ledernivåene når det gjelder hvordan kompetanse i etikk er ervervet.

2.4 Kontrollspenn, stabilitet og sykefravær

Kontrollspenn, stabilitet og sykefravær er forhold som kan fortelle oss noe om ledernes muligheter for å utøve lederskap. Hvis for eksempel kontrollspennet er høyt, kan det være utfordrende å ivareta hver enkelt medarbeider. Likeså hvis lederne er kort tid i jobben og tenker å slutte, kan det også gi signaler om hvordan lederrollen oppleves. Det samme gjelder for sykefravær og hvordan lederne opplever dette blant medarbeiderne.

2.4.1 Kontrollspenn

Når det gjelder kontrollspenn – altså hvor mange medarbeidere som rapporterer til lederen – ser vi at for utvalget som helhet er dette svært stort. 45 % har flere enn 40 personer som de er nærmeste leder for. Dette er langt over det som regnes som forsvarlig når lederen også forventes å være sosialt støttende for arbeidet til den enkelte (se tabell 2.6).

Tabell 2.6. Kontrollspenn (hele utvalget)

KONTROLLSPENN	Antall	Prosent
10 og færre	57	14
Mellom 11 og 20	65	15
Mellom 20 og 40	109	26
Over 40	188	45
Total	419	100

Fordelt på ledernivåene ser vi noen nyanser. Det er lederne på kommunalsjef/direktørnivået og enhetsnivået som har høyest kontrollspenn – her har ca 50 % over 40 i kontrollspennet. Når det gjelder avdelingslederne har ca 40 % over 40 personer i kontrollspennet.

2.4.2 Tanker om å bli eller slutte

Når det gjelder spørsmålet om respondentene tenker å bli eller slutte i jobben, oppgir 58 % at de ikke har planer om å slutte. Dette er overraskende ettersom vel 60 % har vært i jobben mindre enn fem år. Det er dog 30 % som er usikker på om de skal fortsette eller ikke (se tabell 2.7). Dette er noe lavere tall enn det som er presentert i NSF's lederundersøkelse i 2021.

Tabell 2.7. Tanker om å bli eller slutte i nåværende stilling (hele utvalget)

BLI ELLER SLUTTE I JOBBEN	Antall	Prosent
Har ingen planer om å slutte	244	58
Har tenkt å slutte så snart det dukker opp noe relevant	52	12
Usikker	124	30
Total	422	100

Analysene viser at det er færrest av lederne på kommunalsjef/direktørnivå og på enhetsnivå som har tanker om å slutte.

2.4.3 Sykefravær

Helse- og omsorgssektoren har lenge vært blant de sektorene i Norge som har hatt høyest sykefravær. Analysene viser at 44 % opplever det som høyt, og 37 % som akseptabelt. Spørsmålet som kan reises er om det er etablert en standard for sykefravær som oppfattes som normalt for sektoren? (Se tabell 2.8).

Tabell 2.8. Vurdering av sykefraværet i egen enhet/avdeling (hele utvalget)

SYKEFRAVÆRET	Antall	Prosent
Akseptabelt	154	37
Høyt	186	44
Lavt	80	19
Total	422	100

Det er noen viktige forskjeller i oppfatningen av sykefraværet mellom de ulike ledergruppene. Blant lederne på kommunalsjef/direktørnivå er det 44 % som vurderer sykefraværet som høyt, og 27 % som akseptabelt. Blant enhetslederlederne er det 41 % som vurderer sykefraværet som høyt og 40 % som akseptabelt. Blant avdelingslederne er det 48 % som vurderer sykefraværet som høyt og 37 % som akseptabelt.

KAPITTEL 3 OVERSIKT OVER FAKTORER SOM INNGÅR I STUDIEN

I dette kapitlet skal vi redegjøre for forekomst eller tilstedeværelse og fordeling når det gjelder sentrale faktorer som etikk, relasjoner, tidsbruk og innflytelse, beslutninger og koordinering, endring og utvikling, arbeidsmiljø og jobbtilfredshet, samt medarbeidermiljø.

Forekomst eller tilstedeværelse av noe konkret i en organisasjon kan måles i form av prosenter. Men erfaring viser at når vi skal måle oppfatninger av noe, er det ofte relevant å bruke en såkalt Likert-skala, eksempelvis mellom 1 (i liten grad) og 5 (i stor grad). I dette kapitlet bruker vi både prosenter og skalaer.

Det blir konkret sjekket for fordelingen mellom ledernivåene – altså om nivået lederne er på har noe å si for svarene som er avgitt. Utdanning og erfaring ble innledningsvis sjekket for samvariasjon med alle andre variabler i undersøkelsen, uten at det ble funnet noen signifikante utslag. Disse blir derfor utelatt i de videre analysene. Funnene er for det meste gjengitt i form av grafer. Tabeller er brukt der det er hensiktsmessig for å få frem detaljer.

3.1 Etikk

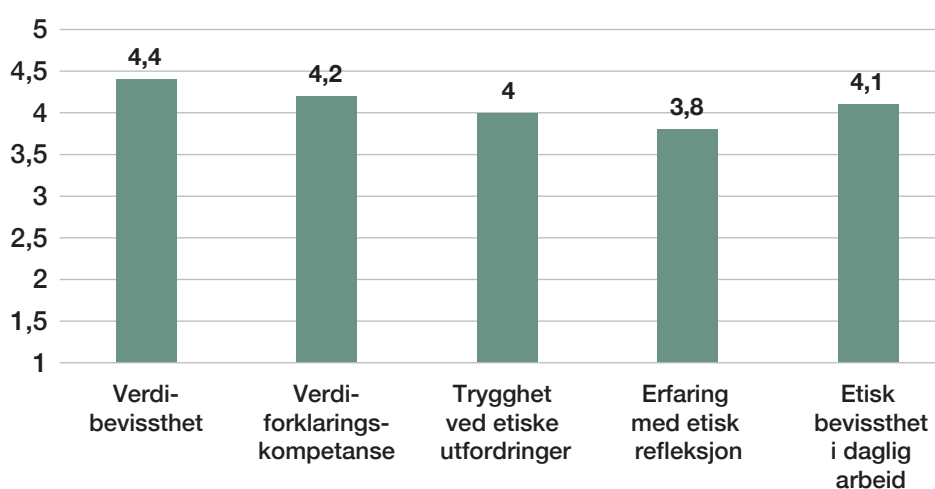
SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Etisk bevissthet og kompetanse er mye til stede blant lederne.
- Etisk praksis er mindre til stede, og særlig lite når det gjelder etisk refleksjon.
- Etiske retningslinjer er bare moderat til stede, bortsett fra formelle verdier fra arbeidsgiver.

I dette kapitlet skal vi spesifikt redegjøre for svarene som er avgitt når det gjelder etikk i ulike former, først bevissthet og kompetanse, så retningslinjer, deretter etisk praksis og etisk refleksjon, og til slutt verdi-basert ledelse.

3.1.1 Etisk bevissthet og kompetanse

Vi spurte først lederne om de har et bevisst forhold til verdier. Her var gjennomsnittet svært høyt (4,4), noe som samsvarer med det vi fant i etikkundersøkelsen i 2018 (Kirkhaug, 2018). Vi spurte også om de kunne forklare sine medarbeidere hva verdier er – altså om de har såkalt verdiforklaringskompetanse. Her fikk vi også et høyt gjennomsnitt (4,2). Lederne ser også ut til å være rimelige trygge når etiske utfordringer bringes på banen (4,0). Når det gjelder erfaringer med etisk refleksjon er gjennomsnittet ganske høyt (3,8), og enda høyere når det gjelder etisk bevissthet i daglig arbeid (4,1). (Se figur 3.1).

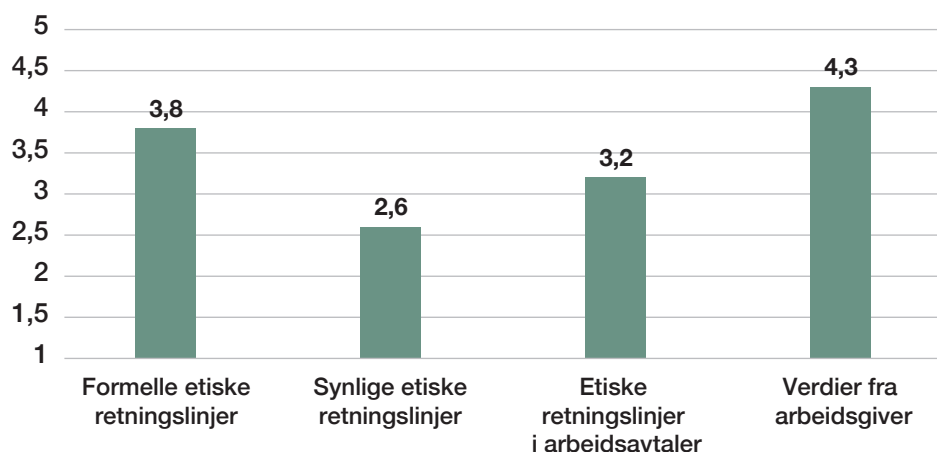


Figur 3.1 Etisk bevissthet og kompetanse. (Gjennomsnitt hele utvalget).

Analysene viser ingen signifikante forskjeller mellom ledernivåene når det gjelder gjennomsnitt for disse variablene.

3.1.2 Etiske retningslinjer

Når det gjelder etiske retningslinjer, er svarene mer varierte. På spørsmål om enheten/avdelingen som man er leder for har *formelle* etiske retningslinjer, er gjennomsnittet 3,8, altså relativt mye til stede. Derimot, når det gjelder om retningslinjene er synlige (f.eks. i form av veggplakater) er gjennomsnittet 2,6, altså relativt lite synlige. Når det gjelder å ha etiske retningslinjer i egen arbeidsavtale er gjennomsnittet 3,2, altså midt på skalaen. Derimot ser det ut til at mange kjenner til verdiene som arbeidsgiveren (f.eks. kommunen) har vedtatt (4,3) (se figur 3.2).



Figur 3.2 Måten etiske retningslinjer kommer til uttrykk på. (Gjennomsnitt hele utvalget)

Fordelt på ledernivåene ser vi at det er lederne på kommunalsjef/direktørnivå som tydeligst opplever å ha *formelle etiske retningslinjer* (4,2), og avdelingsledere lavest opplevelse av å ha slike (3,7). Når det gjelder *synlige etiske retningslinjer*, er det også toppnivået av lederne som tydeligst er oppmerksomme på disse (3,1) i forhold til de to andre ledernivåene (2,6). Når det gjelder å ha *etiske retningslinjer i arbeidsavtaler*, er det ingen store forskjeller mellom ledernivåene. Heller ikke når det gjelder å ha verdier fra arbeidsgiver, er det store forskjeller mellom ledernivåene.

3.1.3 Etisk praksis og etisk refleksjon

For å avdekke etisk praksis, stilte vi først spørsmål om den etiske standarden er slik lederne ønsker den skal være. Gjennomsnittet her er 3,6, altså noe over midten på skalaen, men likevel noe lavt i forhold til forventningene og den etiske bevisstheten vi avdekket i kapittel 3.1.1 (4,1).

På spørsmål om etikk inngår i hverdagslige samtaler, får vi et gjennomsnitt på 3,4 – hvilket betyr at man samtaler hverdagslig om etikk til en viss grad. Når vi mer spesifikt spør lederne om de snakker med sine medarbeidere om etiske utfordringer, er gjennomsnittet signifikant høyere (3,8), hvilket betyr at dette forekommer relativt ofte. Imidlertid, når lederne blir spurt om de legger til rette for systematisk etisk refleksjon viser svarene at dette forekommer til en viss grad (3,1) altså verken svært mye eller svært lite. Etisk refleksjon i faste grupper ser ikke ut til å være særlig utbredt (2,4).

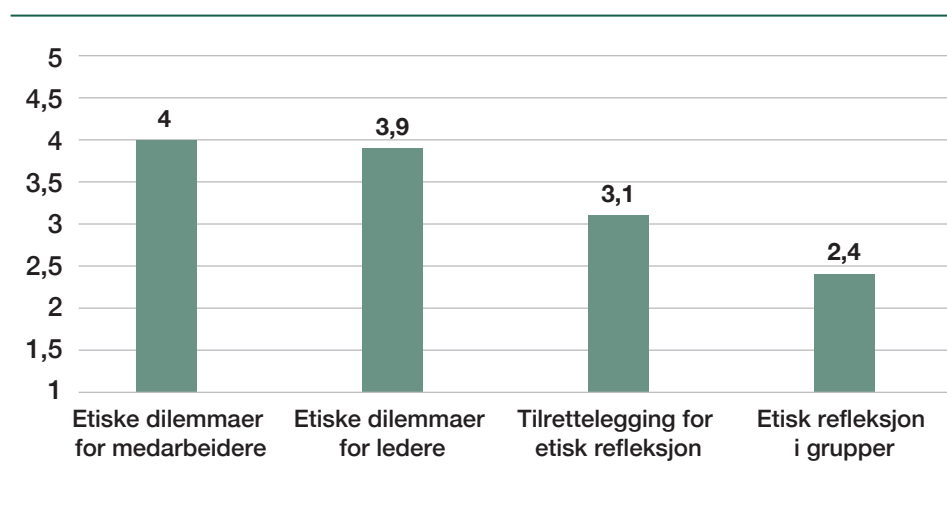
Derimot ser det ut til at lederne opplever at medarbeiderne står i etiske utfordringer og dilemmaer (4,0). Også lederne selv opplever å stå i vanskelige etiske utfordringer og dilemmaer (3,9). Samtidig rapporterer de

om noe begrensede muligheter for etisk refleksjon sammen med andre ledere (3,3). De rapporterer også om begrenset tid for medarbeiderne til å drive med etisk refleksjon (2,6). Dette er funn som samsvarer med funn gjort av Agenda Rådgiving for NSF SF i 2022. Men lederne synes å være oppmerksomme på viktigheten av etisk refleksjon, for på spørsmålet om de opplever at etisk refleksjon er støttende for medarbeiderne er gjennomsnittet 3,9, altså relativt tydelig.

Tabell 3.1 Etisk praksis

ETISK PRAKSIS	Gjennomsnitt (Skala 1–5; hele utvalget)
24.1 Tilfredshet med etisk standard i egen enhet	3,6
24.2 Etikk i hverdagslige samtaler	3,4
24.3 Samtaler om etiske utfordringer med medarbeiderne	3,8
24.4 Tilrettelegging for systematisk etisk refleksjon	3,1
24.5 Etisk refleksjon i faste grupper	2,4
24.6 Etske dilemmaer blant medarbeiderne	4,0
24.7 Lederens etiske dilemmaer	3,9
24.8 Muligheter for etisk refleksjon med andre ledere	3,3
24.9 Tid for etisk refleksjon blant medarbeiderne	2,6
24.10 Etisk refleksjon som støttende for medarbeiderne	3,9

Fordelingsanalysene viser også her en relativt jevn fordeling av svarene mellom de ulike ledernivåene. De tydeligste utslagene fra denne analysen er presentert i figur 3.3



Figur 3.3 Etske dilemmaer og grep. (Gjennomsnitt hele utvalget)

3.1.4 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er uttrykk for i hvilken grad etikk i form av verdier blir anvendt direkte i lederfunksjonen. I denne undersøkelsen stilte vi seks spørsmål for å avdekke i hvilken grad lederne kan sies å være verdibaserte ledere – altså være etiske ledere i praksis.

Først stilte vi spørsmål om lederne aktivt forklarer sine medarbeidere hva etisk atferd betyr i praksis. Svarene her viser at de i noe begrenset grad gjør dette (3,1). På spørsmål om de henviser til konkrete verdier når de gir ordrer og beskjeder er svarene de samme (3,1).

For at verdier skal være operative lederredskaper må de også inngå som referanser for å bedømme om et arbeid er godt eller dårlig utført, og som del av belønnings- og straffesystemene for å korrigere atferd. Men lederne ser ut til i noe begrenset grad å bruke verdier til disse formålene (3,1 og 2,9). Derimot ser det ut til at verdier i større grad tas opp i medarbeidersamtaler (3,5). Samtidig betrakter lederne seg selv relativt tydelig som verdibaserte ledere (3,8). Men her ser det altså ut være noe forskjell mellom daglig praksis og betraktninger av seg selv. (Se tabell 3.2).

Tabell 3.2 Verdibasert ledelse

VERDIBASERT LEDELSE	Gjennomsnitt (Skala 1–5; hele utvalget)
24.11 Forklaring av etisk atferd for medarbeiderne	3,1
24.12 Henvisning til verdier ved ordregivning	3,1
24.13 Verdier som referanse ved bedømming av arbeidet	3,1
24.14 Verdier som referanser for belønning og straff	2,9
24.15 Verdier i medarbeidersamtaler	3,5
24.16 Betraktning av seg selv som verdibasert leder	3,8

Fordelingsanalysene viser også her en relativ jevn fordeling mellom ledernivåene. Topplederne har imidlertid en tendens til å oppfatte seg som verdibaserte ledere, mer enn de to andre ledergruppene.

3.2 Relasjoner, tidsbruk og innflytelse

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

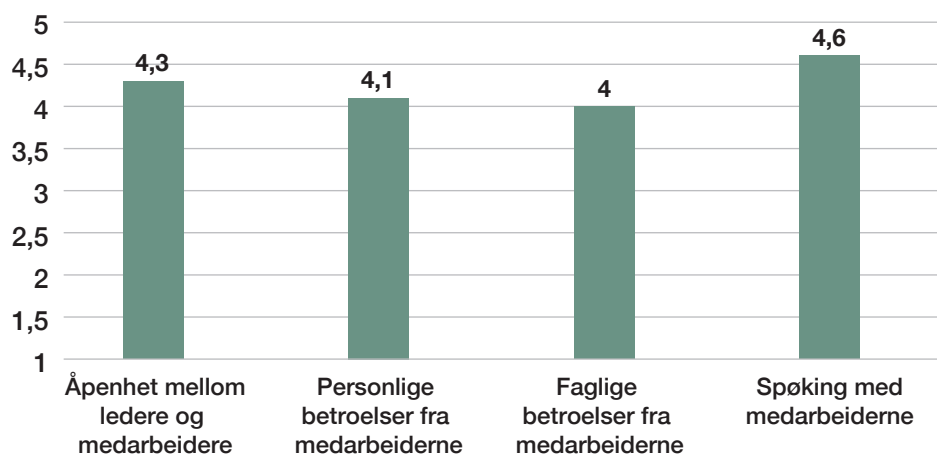
- Tillitsrelasjonene til medarbeiderne er rimelig gode
- Lederne bruker mye tid på administrasjon
- Lederne bruker mindre tid på rene ledelsesfunksjoner og utviklingsfunksjoner
- Lederne opplever å ha formell autoritet – jo høyere i hierarkiet jo mer autoritet
- Lederne opplever også å ha reell makt og innflytelse
- Lederne opplever også seg selv som gode rollemodeller

I dette kapittelet skal vi presentere svarene på spørsmålene om hvilke lederfunksjoner lederne bruker tid på, hvor mye tillit som eksisterer mellom ledere og medarbeidere, hvilken formell autoritet lederne har, hvilken reell makt de har, og hvordan de fremtrer for sine medarbeidere.

3.2.1 Tillitsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere

Tillit mellom ledere og medarbeidere er avgjørende for at ledere skal bli respektert, at medarbeiderne skal oppleve trygghet i jobben, og for at informasjonen skal flyte godt alle veier i organisasjonen. I denne undersøkelsen undersøkte vi tillit gjennom først å stille spørsmål om det er åpenhet i dialogen mellom lederne og medarbeiderne generelt. Svarene viser at åpenheten er stor (4,3). Vi spurte også om lederne opplevde at medarbeiderne betror seg til lederen med sine personlige utfordringer. Svarene viser at det er et fortrolig forhold mellom lederne og medarbeiderne (4,1). Det samme gjelder faglige betroelser (4,0). Et typisk kontrollspørsmål om åpenhet i dialogen er om det er mulig å slå av en spøk med medarbeiderne. Svarene viser at dette forekommer ofte (4,6). (Se figur 3.4).

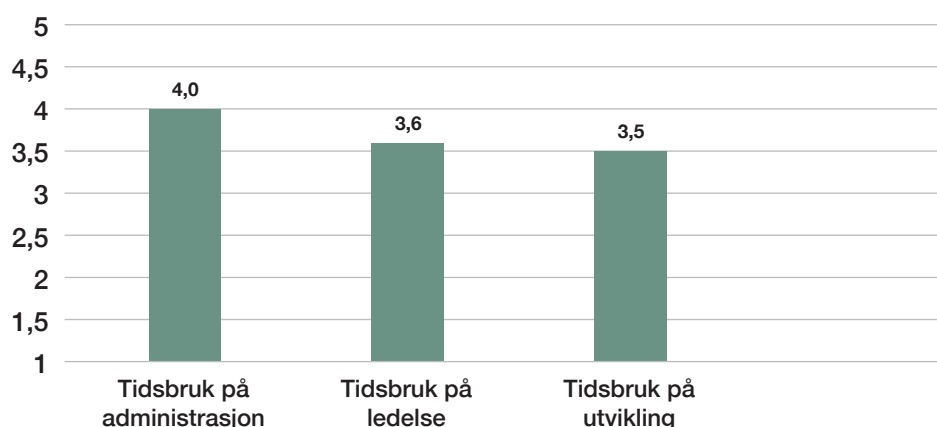
Alt i alt viser disse tallene at tillitsforholdet mellom lederne og medarbeiderne i sektoren synes å være tilfredsstillende sett fra ledernes side. Dette er en viktig betingelse for at kompliserte etiske utfordringer skal kunne drøftes. Det er heller ingen store forskjeller mellom ledernivåene her.



Figur 3.4 Tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere – gjennomsnitt hele utvalget.

3.2.2 Tid brukt på lederfunksjoner

Tid brukt på ulike lederfunksjoner forteller oss hvor lederne, frivillig eller ufrivillig har fokus. Analysene viser at administrative funksjoner som f.eks. turnus, økonomi og personaladministrasjon tar forholdsvis mye tid (4,0). Noe mindre tid brukes på funksjoner som å motivere og ivareta medarbeiderne (3,6), og enda mindre på utviklingsfunksjoner (3,5). Dette er ikke overraskende data – vi ser denne fordelingen i mange sektorer. Den forteller oss at spisskompetente personer bruker tida på det vi kan omtale som støttefunksjoner, og som ofte kan ivaretas av andre uten helsefaglig spisskompetanse. (Se figur 3.5).



Figur 3.5 Tidsbruk på tradisjonelle lederfunksjoner – gjennomsnitt hele utvalget.

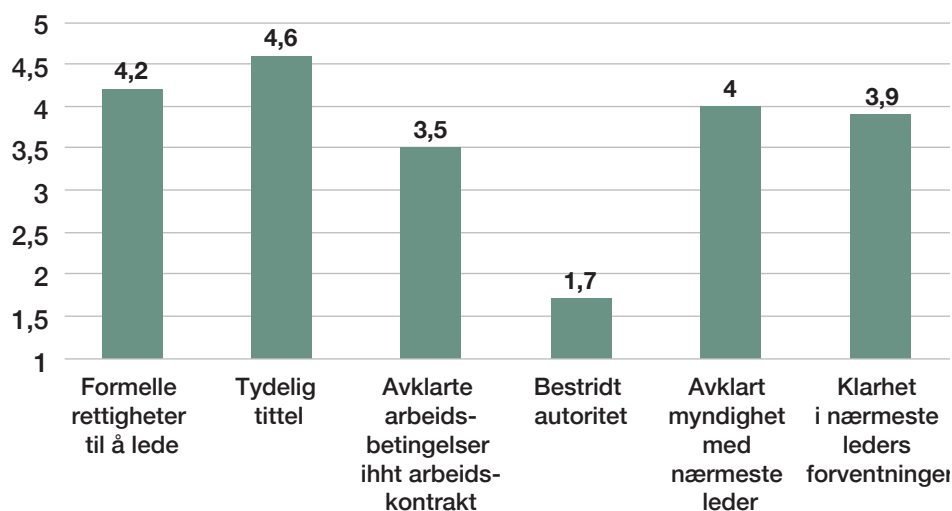
Når det gjelder tidsbruken ser vi noen interessante forskjeller mellom ledernivåene. Avdelingslederne i enhetene er de som bruker mest tid på administrative funksjoner – 4,3 i gjennomsnitt, mot topplederne som bruker i gjennomsnitt 3,6. Når det gjelder tidsbruk på ledelsesfunksjoner er fordelingen ganske jevn mellom ledernivåene. Men når det gjelder tid brukt på utviklingsfunksjoner er det betydelige forskjeller. Minst tid bruker avdelingslederne (3,3). Enhetslederne bruker noe mer tid (3,5), mens topplederne bruker mest tid (4,0).

3.2.3 Formell autoritet

Ledernes formelle autoritet er alltid viktig å avklare ettersom den forteller oss om de formelle rettighetene lederne har til å fatte beslutninger. Det sies imidlertid på spøk at formell autoritet er som å ha et fiskekort – det gir deg rett til å fiske, men garanterer ikke fangsten.

Analysene viser at lederne opplever å ha formelle rettigheter til å lede (4,2), og at de har en tydelig tittel som synliggjør lederfunksjonen (4,6). Dette er data som indikerer at hierarkiet og strukturen i sektoren er avklart og tydelig.

Derimot er det noe mer uavklart i ledernes *arbeidskontrakt* hvilke oppgaver og rettigheter de har (3,5). Her er det et klart forbedringspotensial. Imidlertid, når vi spør om medarbeiderne har bestridt den formelle autoriteten på noen måte, ser vi av svarene at dette forekommer i liten grad (1,7). På spørsmålet om myndigheten i forhold til nærmeste overordnede er avklart, får vi også her et gjennomsnitt som tyder på god vertikal/hierarkisk orden i sektoren (4,0). Også nærmeste leders forventninger til lederens rolle oppleves som klar (3,9). (Se figur 3.6).



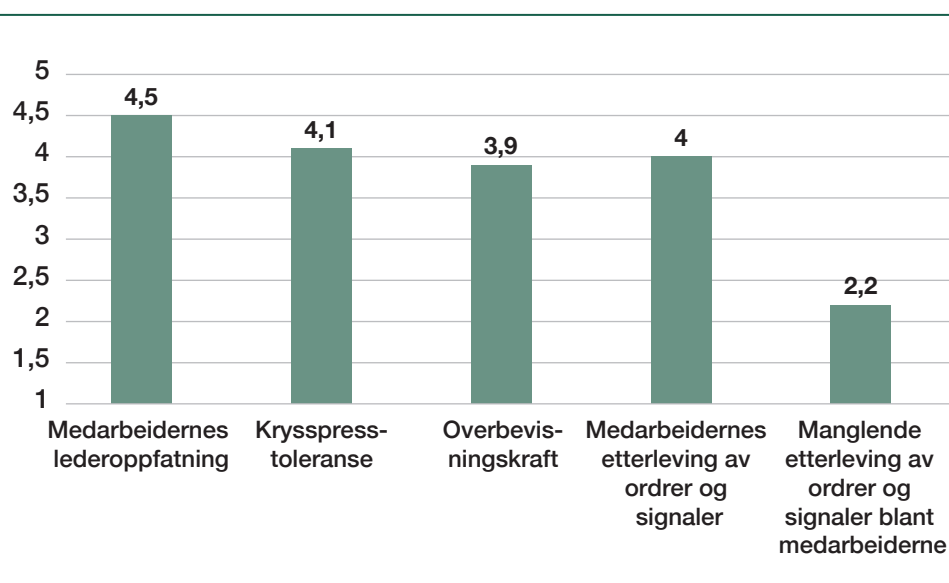
Figur 3.6 Ledernes formelle autoritet – gjennomsnitt hele utvalget.

Når det gjelder fordelingen mellom de ulike ledernivåene, ser vi at det er topplederne – altså lederne på kommunalsjef/direktørnivå som tydeligst opplever at de har formelle rettigheter til å lede (4,7), mens de to andre ledernivåene scorer rundt 4,0, altså jevnt over høyt her også. Også for spørsmålene om formelle rettigheter til å lede, er det topplederne som har de høyeste scorene. Særlig gjelder dette spørsmålet om tydelighet i oppgaver og rettigheter, hvor avdelingsledere og enhetsledere får et gjennomsnitt på 3,5 mot topplederne som oppnår 3,9 i gjennomsnitt.

3.2.4 Ledernes reelle styrke og innflytelse

Ledernes reelle styrke og innflytelse ble undersøkt gjennom fem spørsmål. Først om lederne opplever at medarbeiderne ser på dem som sine ledere. Svarene viser at medarbeiderne klart og tydelig ser på lederen som nettopp sin leder (4,5). Dette er en viktig avklaring, ettersom lederrespekt og anerkjennelse av lederrollen er viktig når lederne skal ta opp komplekse og følsomme etiske problemstillinger.

Deretter stilte vi spørsmål om lederen tåler å stå i krysspress når nødvendige og upopulære beslutninger må gjennomføres – typisk ved endringer og pålegg om rasjonalisering fra overordnet myndighet. Krysspresstoleransen ser ut til å være høy (4,1). Styrke og innflytelse ble også sjekket ved spørsmål om lederne klarer å overbevise medarbeiderne om hva som er rett og galt når det gjelder holdninger og handlinger. Svaret er tilfredsstillende (3,9). Likeså sjekket vi styrke og innflytelse ved å spørre om ordrer og signaler som lederen gir blir etterkommet. Også her er svaret tilfredsstillende (4,0). For å sjekke slike tilstander, stiller man ofte spørsmålet andre veien, altså om det hender at medarbeiderne *ikke* gjør som lederen sier. Svaret bekrefter at lederne har styrke og innflytelse (2,2). (Se figur 3.7).

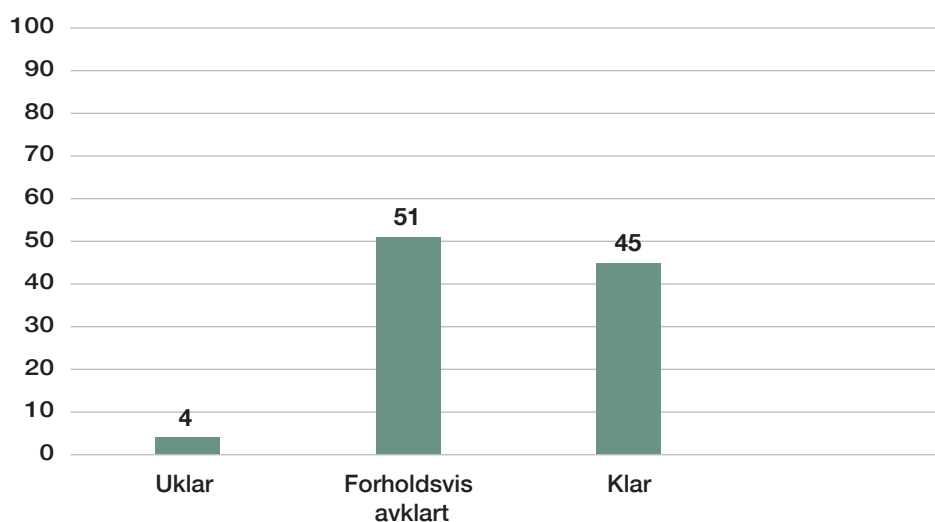


Figur 3.7 Ledernes reelle styrke og innflytelse – gjennomsnitt hele utvalget.

Analysene viser en jevn fordeling mellom ledernivåene når det gjelder styrke og innflytelse.

3.2.5 Myndighet til å lede

Respondentene ble spurt om hvordan de opplever myndigheten til å lede og fatte beslutninger. Analysene viser at det er svært få som opplever myndigheten som uklar – bare 4 %. 51 % opplever myndigheten som forholdsvis avklart, mens 45 % opplever den som klar (se figur 3.8). Dette er svar som kan gi indikasjoner om at kontrollspennet er noe høyt, og at det er visse mangler når det gjelder delegeringen. Men alt i alt viser svarene at lederne opplever å ha myndighet til å lede.



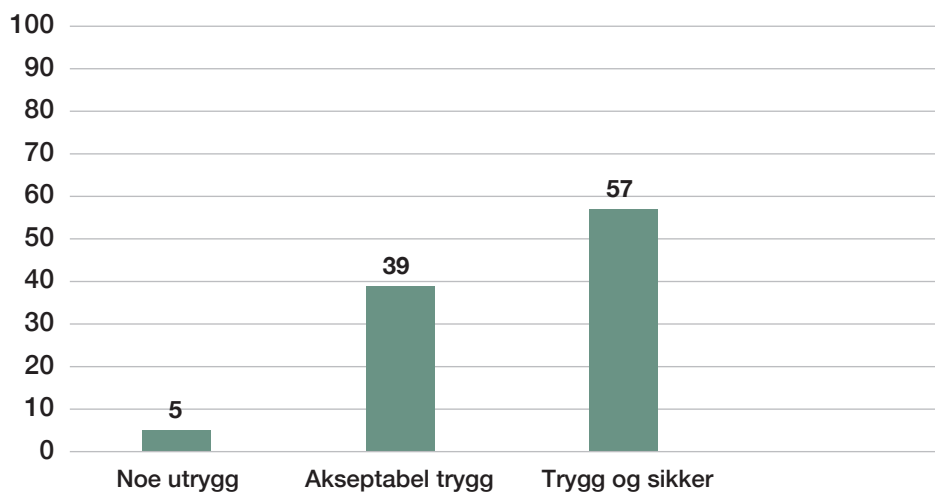
Figur 3.8 Ledernes opplevelse av myndighet til å lede og fatte beslutninger i prosent – hele utvalget.

Fordelt på ledernivåene ser vi som forventet at det er lederne på kommunalsjef/direktørnivå som opplever myndigheten som klarest, og lederne på avdelingsnivå som opplever myndigheten noe uklar. Men forskjellene er ikke store.

3.2.6 Trygghet i lederrollen

Lederne ble også spurt om de opplever trygghet i lederrollen. Svarene viser at bare 5% opplever noe utrygghet i rollen. 39 % opplever rollen som akseptabel trygg. Mens 57 % opplever seg som trygg og sikker i de fleste situasjoner (se figur 3.9).

Dette harmonerer bra med de svarene som er rapportert i figur 3.8 når det gjelder myndighetsoppfatninger.

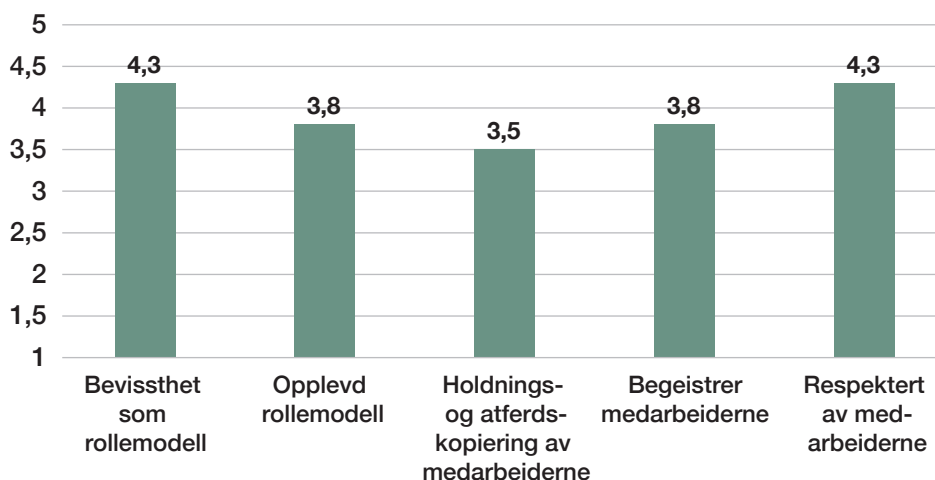


Figur 3.9 Lederenes opplevelse av trygghet i lederrollen i prosent – hele utvalget

Det er lederne på kommunalsjef/direktørnivå som rapporterer om størst grad av trygghet (65 %), mens for de to andre ledernivåene er fordelingen den samme (55 %).

3.2.7 Lederen som rollemodell og forbilde

Til slutt, for å måle ledernes reelle posisjon i forhold til sine medarbeidere, stilte vi fem spørsmål om ledernes opplevelse av å være rollemodell og forbilde. Dette er særlig viktig å avdekke i en sektor hvor påvirkning også skjer gjennom måten lederen blir oppfattet sosialt av sine medarbeidere. På spørsmål om lederen opptrer bevisst som rollemodell fikk vi et høyt gjennomsnitt (4,3). Gjennomsnittet er noe lavere når vi spør lederne om hvordan de opplever at medarbeiderne ser på dem som rollemodeller (3,8). Sosial påvirkning undersøkes gjerne også ved å sjekke ut om holdninger og atferd kopieres av medarbeiderne. Her indikerer svarene at lederne ikke helt lykkes med å være en bevisst rollemodell (3,5). Men dette er også typisk i organisasjoner hvor medarbeiderne har høy utdanning og er delvis autonome i sin arbeidsutførelse. På spørsmål om lederne klarer å begeistre medarbeiderne når de prater til dem er svarene derimot mer positive (3,8). Til slutt spurte vi om opplevelsen av å være respektert av medarbeiderne. Svarene viser stor grad av opplevd respekt (4,3). (Se figur 3.10).



Figur 3.10 Ledernes oppfatning av seg selv som rollemodell og forbilde – gjennomsnitt hele utvalget.

Analysene viser ingen signifikante forskjeller mellom ledernivåene når det gjelder rollemodell og forbilde.

3.3 Beslutninger, koordinering og formell styring

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Beslutningene ser ut til å bli fattet rasjonelt
- Det er relativt lite konflikt mellom medarbeiderne
- Koordineringen mellom medarbeiderne er rimelig god, men kompetanse/ressursutnyttningen kan forbedres
- Mye lov- og regelstyring
- Moderat bruk av praktiske manualer

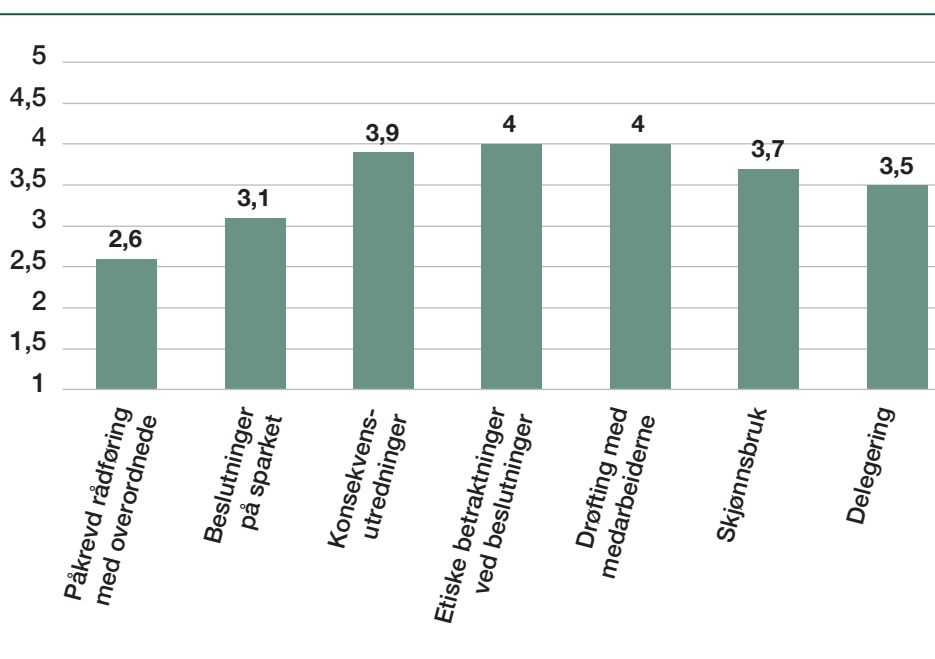
Måten beslutninger fattes på og i hvilken grad arbeidet er koordinert, er ofte avgjørende for om sektoren lykkes med oppgavene sine. Stort innslag av deltidsstillinger og innleie eller bruk av kontraktspersonell, skaper spesielt store utfordringer når det gjelder beslutninger og koordinering. Dette har sammenheng med at deltidspersonell og kontraktspersonell ikke er til stede hele tiden og kanskje heller ikke føler tilhørighet og derved heller ikke blir sosialisert inn i rutiner og kultur. Erfaringer tyder på at innleie krever mer av lederen enn ved fast tilsetting og særlig i heltidsstillinger. Men også styring fra lover og regler er viktig å ha oversikt over, ettersom helse- og omsorgssektoren i stor grad er lov- og regelstyrt.

3.3.1 Beslutninger

I denne undersøkelsen ble beslutninger undersøkt gjennom syv spørsmål (se figur 3.11). Først spurte vi om lederen føler seg forpliktet til å rådføre seg med overordnede før beslutninger fattes – dette for å avklare selvstendighet i beslutningstakingen. Gjennomsnittet er relativt lavt (2,6), hvilket indikerer at lederne har tilfredsstillende delegert myndighet.

For å sjekke grundigheten ved beslutninger spurte vi først om lederne tar beslutninger på sparket. Analysene avslører at dette gjøres verken lite eller mye (3,1). Videre spurte vi om lederne utreder og vurderer ulike alternativer før beslutninger fattes. Svarene her viser at dette skjer i relativ stor grad (3,9), noe som signaliserer grundighet og ansvarlighet. Også etiske betraktninger er tydelig til stede ved beslutningstaking (4,0), noe som ikke er overraskende ettersom den etiske bevisstheten er høy blant helsepersonell. For å sjekke grad av demokrati eller autokrati, spurte vi lederne om de diskuterer med sine medarbeidere før beslutninger fattes. Svarene her viser at drøfting er relativt utbredt (4,0), og derved at lederne praktiserer et demokratisk sinnelag.

Ettersom helse- og omsorgssektoren er sterkt lov- og regelstyrt men likevel kompleks, spurte vi om lederne bruker skjønn når beslutninger fattes. Skjønnsbruken er klart til stede (3,7), hvilket indikerer at sektoren har behov for redskaper for å støtte seg i beslutningstakingen utover lover og regler – eksempelvis verdier. Til slutt, for å sjekke grad av delegering, spurte vi om beslutninger blir delegert. Svarene avdekker moderat delegering (3,5), noe som kan tilskrives bruk av deltids- og kontraktspersonell, og kanskje også ufaglærte.



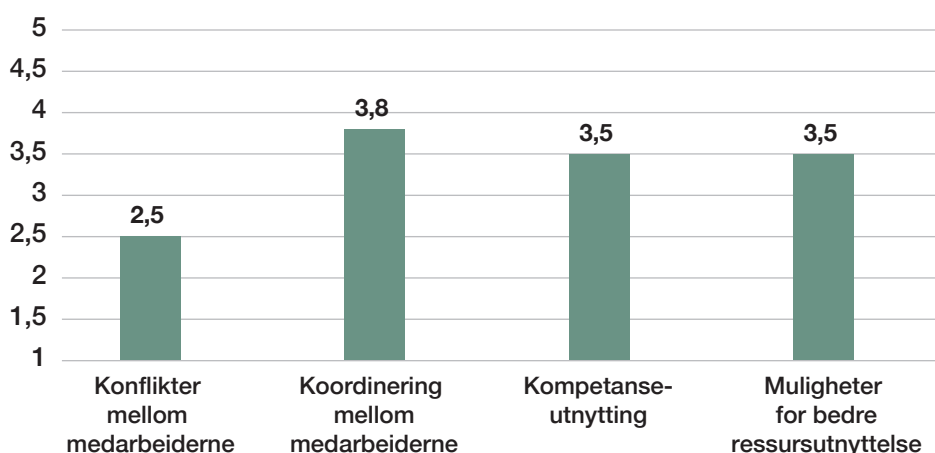
Figur 3.11 Ledernes beslutningsformer – gjennomsnitt hele utvalget.

fordelingsanalysene viser ingen store forskjeller mellom ledernivåene når det gjelder mønstret beslutninger fattes på. Imidlertid ser det ut til at toppledergruppen er mer orientert mot delegering (3,9) enn lederne på enhetsnivå (3,5) og lederne på avdelingsnivå (3,2). Dette er også et normalt mønster i mange organisasjoner.

3.3.2 Konflikter, koordinering og ressursutnyttelse

Koordinering av ansvar og oppgaver er særdeles viktig å ha orden på, ettersom mangel på koordinering kan føre til konflikter og dårlig ressursutnyttelse. I denne undersøkelsen stilte vi derfor lederne fire spørsmål for å avdekke koordineringen og ressursutnyttelsen i egen enhet (se figur 3.12).

Først spurte vi lederne om de opplever at det oppstår konflikter eller uenigheter mellom ulike medarbeidere om hvem som skal gjøre hva. Analysene viser at dette ikke er noe stort problem (2,5). Deretter fulgte vi opp med å spørre om medarbeiderne selv klarer å koordinere oppgavene seg imellom. Gjennomsnittet her tyder på at medarbeiderne er rimelig gode til dette (3,8). På spørsmål om kompetansen da også blir utnyttet effektivt, er svarene fra lederne noe mer reservert (3,5). Dette kan skyldes at det er vanskelig for lederne å ha full oversikt over hvordan kompetansen utnyttes. Likevel er kompetanseutnyttelse særlig viktig å ha kontroll over når sektoren også må endre og utvikle seg. For å sjekke dette ytterligere ble lederne spurt om de anså det som mulig å omfordele oppgavene for å utnytte ressursene bedre. Svarene tyder på at det er en viss mulighet for dette (3,5).

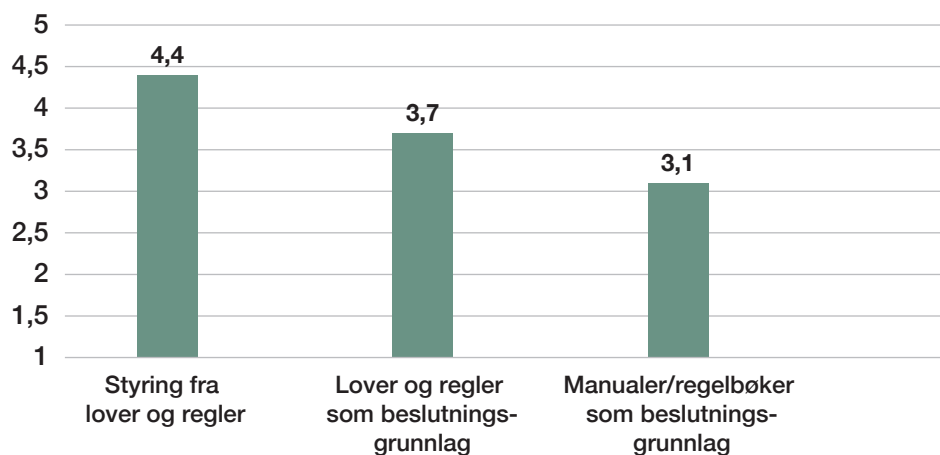


Figur 3.12 Konflikter, koordinering og ressursutnyttelse – gjennomsnitt hele utvalget.

Når det gjelder konflikter, koordinering og ressursutnyttelse viser analysene ingen signifikante forskjeller mellom ledernivåene.

3.3.3 Regulering og styring fra lover og regler

På spørsmål om lederne opplever å være regulert og styrt av lover og regler i daglig arbeid, får vi et gjennomsnitt på 4,4, hvilket er på høyde med etisk bevissthet. Men dette er ikke overraskende, ettersom sektoren er lov- og regelstyrt. Når det gjelder spørsmål om lovene og reglene må konsulteres for å fatte beslutninger, er også gjennomsnittet relativt høyt (3,7). Derimot ser lederne ut til å være mer moderate i bruken av manualer og regelbøker når beslutninger skal fattes (3,1). (Se figur 3.13).



Figur 3.13 Styring fra lover og regler – gjennomsnitt hele utvalget.

Fordelingen mellom ledernivåene er ganske jevn når det gjelder styring fra lover og regler.

3.4 Endring, utvikling og læring

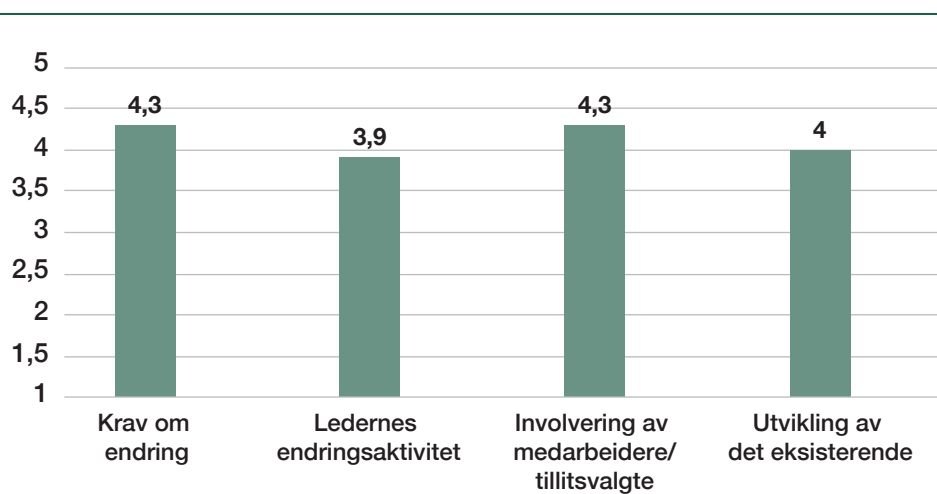
SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Lederne opplever endringskrav og er svært opptatt av endrings- og utviklingsprosesser
- Personlig utvikling og læring og er også rimelig sterkt til stede

I den situasjonen sektoren befinner seg i, med stadig større behov for tjenester og ikke mer tilgang på personell, vil behovet for endringer, utvikling og læring øke sterkt. Erfaringer tyder også på at når organisasjoner har stort innslag av deltidsstillinger og innleid personell, kan det utfordre endrings- og utviklingsprosesser. Det er derfor viktig å avdekke hvordan lederne opplever kravene til endring, og hvordan utviklingsprosesser blir ivaretatt.

3.4.1 Endring og organisasjonsutvikling

På spørsmål om lederne opplevde krav om endring, fikk vi som forventet et høyt gjennomsnittet (4,3), hvilket klart indikerer at de er utsatt for et stort endringspress. På spørsmålet om de som ledere selv endrer på rutiner, prosesser og strukturer er også gjennomsnittet relativt høyt (3,9). Lederne involverer også medarbeiderne og tillitsvalgte i disse prosessene i høy grad (4,3). Samtidig ser det ut til at lederne er opptatt av å utvikle og forbedre det som allerede finnes av rutiner, prosesser og strukturer (4,0), i stedet for å lage helt nye konstruksjoner. Dette kan tyde på noe manglende innovasjonskraft, motstand mot endringer, men også oppfatninger av det eksisterende som tilfredsstillende og derfor ønsker om organisasjonsutvikling. (Se figur 3.14).

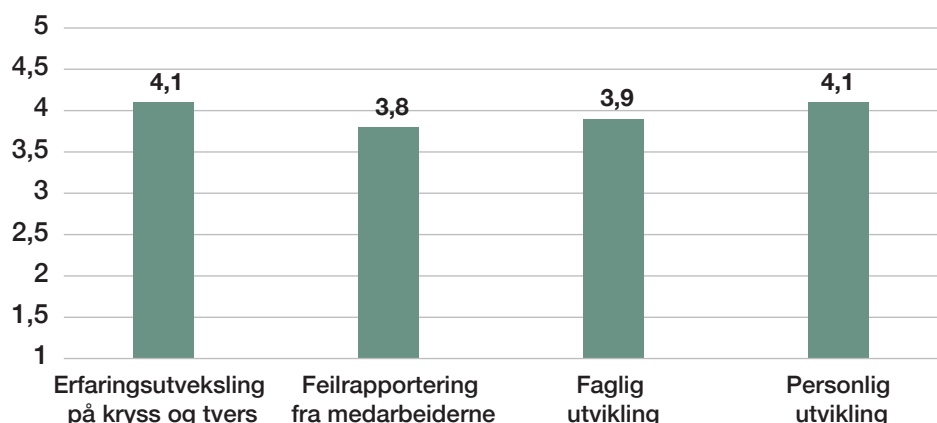


Figur 3.14 Endring og organisasjonsutvikling – gjennomsnitt hele utvalget.

Analysene viser en jevn fordeling av svarene mellom de ulike ledernivåene.

3.4.2 Læring og utvikling

Betingelser for at sektoren skal kunne gjøre fornuftige endringer og utvikle seg, er at det foregår læring i form av erfaringsutveksling og at lederen selv opplever å kunne utvikle seg både faglig og personlig i jobben. Dette ser ut til å skje i betryggende omfang slik lederne rapporterer, hhv. 4,1 og 3,8. Men endring, utvikling og læring er også betinget av at lederne selv opplever at de får både faglig og personlig utbytte av jobben. Gjennomsnittstallene her er hhv. 3,9 og 4,1, hvilket tyder på at lederne får utviklet seg – særlig personlig. (Se figur 3.15)



Figur 3.15 Læring og utvikling – gjennomsnitt hele utvalget.

Fordelingsanalysene viser forskjeller mellom ledernivåene når det gjelder faglig utvikling. Avdelingslederne får et gjennomsnitt her på 3,7 og enhetslederne 3,9, mens topplederne får 4,2.

3.5 Arbeidsmiljø og jobbtilfredshet

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

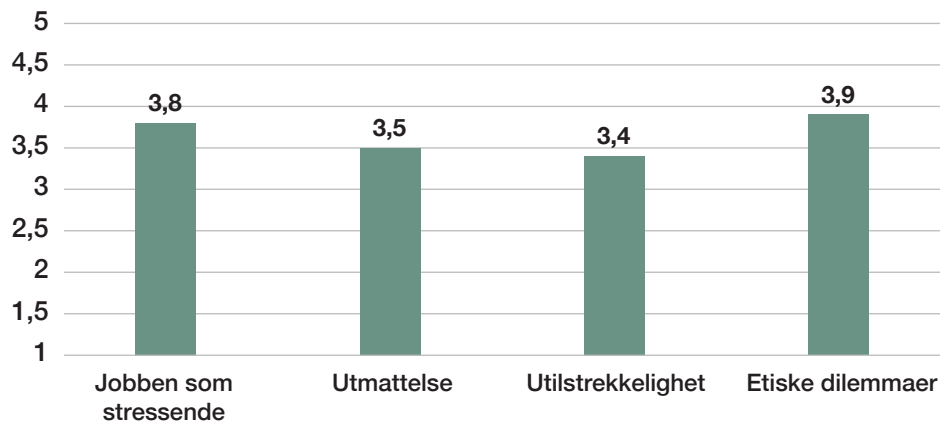
- Jobben oppleves som stressende
- Ethiske dilemmaer er mye til stede
- Opplevelser av utmattelse og utilstrekkelighet er moderat til stede

Hvordan lederne opplever sitt arbeidsmiljø og om de opplever jobbtilfredshet både blant seg selv og sine medarbeidere, er viktig å finne ut av når det kreves ekstra innsats for innovasjon. I denne studien har vi valgt å inkludere stress og utfordringer og jobbtilfredshet.

3.5.1 Stress og utfordringer

Arbeidsmiljø kan undersøkes på mange måter. I denne undersøkelsen har vi konsentrert oss om stress og utfordringer. Vi spurte derfor først om lederne opplever jobben sin som stressende. Svarene viser her at de opplever en viss grad av stress (3,8), men som er noe lavere enn det som er forventet ut fra andre undersøkelser. For å sjekke stressnivået ytterligere stilte vi også spørsmål om lederne opplever utmattelse

i jobben. Også her er opplevelsen noe moderat (3,5). Det samme nivået finner vi når det gjelder spørsmålet om de opplever utilstrekkelighet (3,4). Derimot er det mer tydelig at de opplever etiske dilemmaer i jobben (3,9). (Se figur 3.16)

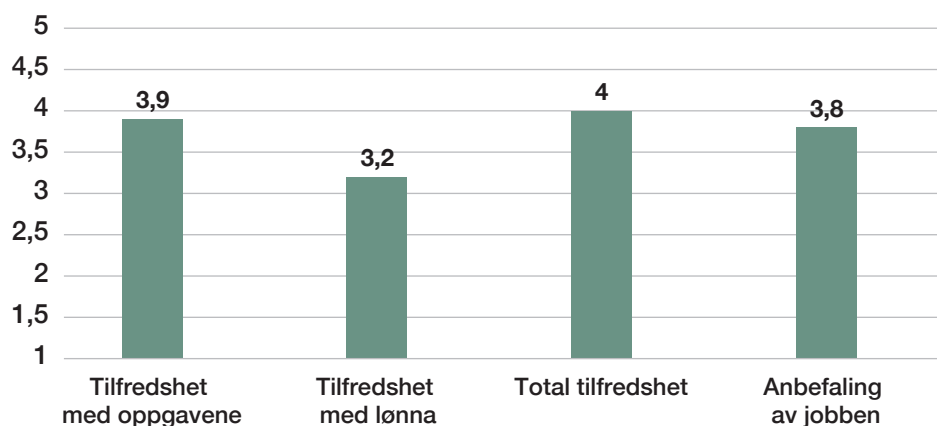


Figur 3.16 Stress og utfordringer – gjennomsnitt hele utvalget.

Fordelingsanalysene viser jevn score blant alle tre ledernivåene når det gjelder stress og utfordringer. Men avdelingslederne har signifikant høyest score på opplevelsen av utilstrekkelighet (3,5) og topplederne lavest (3,2).

3.5.2 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet er også viktig å avdekke fordi lav score her ofte er en årsak til turnover og sykefravær. Som arbeidsmiljø, kan også jobbtildfredshet undersøkes på mange måter. Her har vi valgt å bruke spørsmål som har vært stilt i mange studier. Vi spurte derfor lederne først om de er tilfreds med oppgavene sine. Svarene her tyder på at de er rimelig tilfredse (3,9). Derimot, når det gjelder lønn er tilfredsheten noe moderat (3,2), men kanskje noe høyere enn forventet ut fra de medieomtalene som har vært rundt lønnsnivå i sektoren. Imidlertid, når vi spør om de alt i alt er tilfreds med jobben, får vi et gjennomsnitt på 4,0, hvilket antyder rimelig høy grad av jobbtildfredshet, noe som også samsvarer med NSF's lederundersøkelse i 2021. Et kontrollspørsmål om jobbtildfredshet er om lederne ville anbefalt jobben sin til andre. Også her får vi et relativt høyt gjennomsnitt (3,8). (Se figur 3.17).



Figur 3.17 Jobbtilfredshet – gjennomsnitt hele utvalget.

Fordelingsanalysene viser interessante forskjeller mellom ledernivåene her. Avdelingslederne er minst tilfreds med oppgavene (3,7), enhetslederne noe mer tilfreds (4,0), og topplederne mest tilfreds med oppgavene (4,2). Når det gjelder tilfredshet med lønna, er forskjellene større. Også her er avdelingslederne minst tilfreds (2,8), enhetslederne noe mer tilfreds (3,4), og topplederne mest tilfreds (4,0). Også når det gjelder total tilfredshet med jobben ser vi samme mønster, men her er gjennomsnittene høyere. Avdelingslederne har et gjennomsnitt på 3,8, enhetslederne 4,0, og topplederne – altså lederne på kommunalsjef/direktørnivå – 4,3. Avdelingslederne er også de som i minst grad vil anbefale jobben sin til andre (3,6). De andre to ledernivåene ligger på 3,9 i gjennomsnitt.

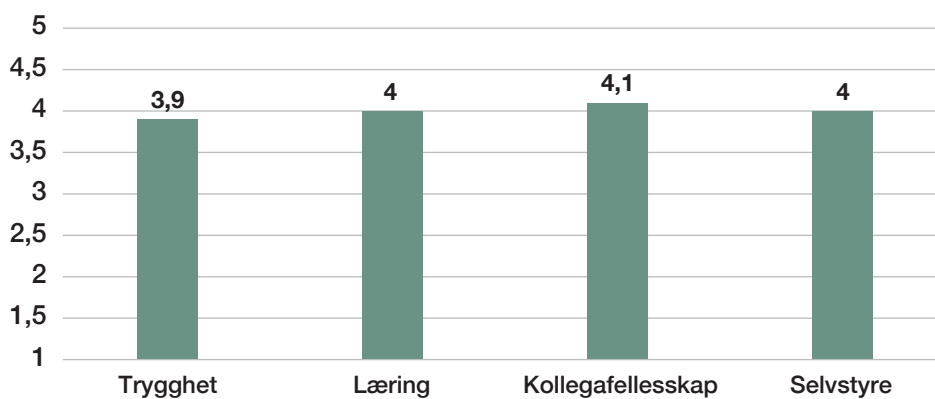
3.6 Medarbeidermiljøet

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Lederne opplever at medarbeiderne har trygghet, oppnår læring og har kollegafelleskap
- Lederne opplever at medarbeiderne har svært høy grad av selvstyre i arbeidsutførelsen

Hvordan tilstanden er blant medarbeiderne er ofte avgjørende for å lykkes med endrings- og utviklingsprosesser. Vi stilte derfor lederne spørsmål om hvordan de opplever ulike tilstander blant sine medarbeidere (se figur 3.18).

På spørsmål om de opplever at medarbeiderne er trygge på hverandre får vi et gjennomsnitt på 3,9, hvilket antyder relativ stor grad av sosial trygghet. Lederne opplever også tydelig at medarbeiderne lærer av hverandre (4,0), noe som er overensstemmende med dataene vi presenterte i kapittel 3.4.2 om at det er stor grad av erfaringsutveksling. Også kollegafellesskapet blant medarbeiderne oppleves av lederne som tilfredsstillende (4,1). Selvstyre blant medarbeiderne oppleves av lederne som relativt høyt (4,0). Dette er noe overraskende, ettersom vi i kapittel 3.3.1 fant at delegering til medarbeiderne var noe moderat (3,5).



Figur 3.18 Ledernes oppfatning av medarbeidernes arbeidsmiljø – gjennomsnitt hele utvalget.

Fordelingsanalysene viser jevn fordeling av svarene mellom ledernivåene her.

3.7 Oppsummering og faktoranalyser av sentrale variabler

I dette kapittelet skal vi summere opp sentrale funn som er gjort ovenfor gjennom å faktoranalysere svarene på de ulike spørsmålsgruppene. Slike analyser gir oss en bedre oversikt over datamaterialet og gjør det også lettere å gjennomføre analyser av sammenhenger mellom tillit og lederskap som jo er sentralt i denne undersøkelsen (se kapittel 4).

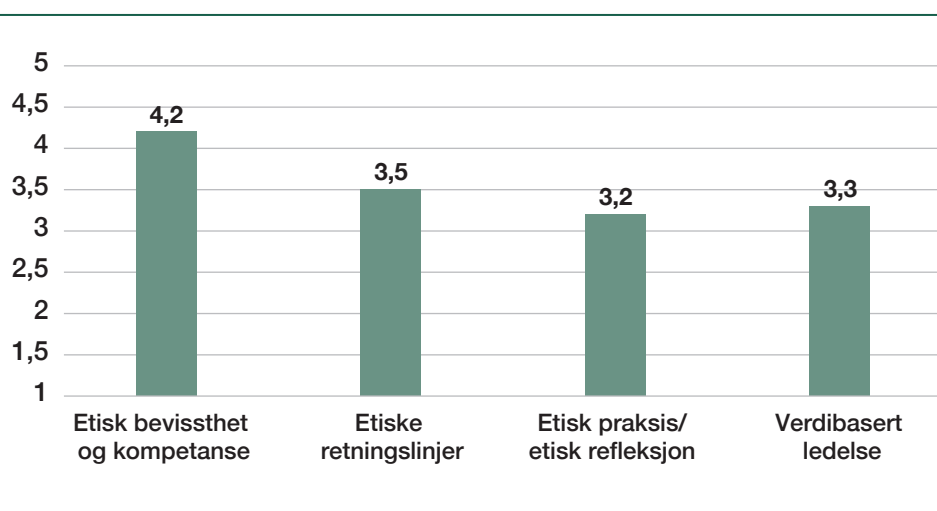
Vi starter derfor med faktoranalyser av de svarene vi fikk på spørsmål om etikk for å se hvilke hovedkategorier disse kan inndeles i. Deretter gjør vi det samme med svarene på spørsmålene om lederskap og til slutt for svarene på medarbeidermiljøet.

3.7.1 Faktoranalyser av etikkvariablene

Analysene viser at vi kan inndelegere svarene på spørsmål om etikk og etisk refleksjon i fire faktorer:

- **Etisk bevissthet og kompetanse** består av svarene på spørsmålene 10.1, 10.2, 10.4 og 10.6 – om etisk bevissthet og kompetanse til å forklare verdibegrepet. ($\alpha = .81$)
- **Etiske retningslinjer** består av svarene på spørsmålene 11.1, 11.2, 11.3 og 11.4 – om enheten lederen jobber i har formelle og synlige etiske retningslinjer og om de inngår i arbeidsavtaler. ($\alpha = .72$)
- **Etisk praksis og etisk refleksjon** består av svarene på spørsmålene 24.2, 24.3, 24.4 og 24.5 – om etikk inngår i daglige samtaler, og om det legges til rette for og gjennomføres etisk refleksjon. ($\alpha = .76$)
- **Verdibasert ledelse** består av svarene på spørsmålene 24.11-24.16 – om lederen er aktiv i bruk av verdier til en rekke praktiske formål, og betrakter seg selv som en verdibasert leder. ($\alpha = .83$)

Av denne analysen ser vi at alle faktorene har en alpha-score som er akseptabel – det vil si at påliteligheten til dataene er akseptabel for den type databehandling som vil bli gjort i denne undersøkelsen. Gjennomsnittet for disse nye faktorene er også gjengitt i figur 3.19. Her ser vi altså at etisk bevissthet og kompetanse har relativt høyt gjennomsnitt (4,2). Derimot ser vi at opplevelsen av å ha formelle etiske retningslinjer er mer moderat (3,5). Det samme gjelder etisk praksis som inkluderer etisk refleksjon (3,2), samt å utføre verdibasert ledelse (3,3). Disse analysene gjenspeiler derved inntrykket vi fikk fra gjennomsnittsmålingene av alle enkeltvariablene i kapittel 2.



Figur 3.19 Etikkfaktorene – gjennomsnitt hele utvalget.

Vi skal i fortsettelsen omtale disse fire etikkfaktorene også som *etisk lederskap* – det vil si at ser dem samlet som uttrykk for at ledere er orientert mot etikk i sitt daglige arbeid.

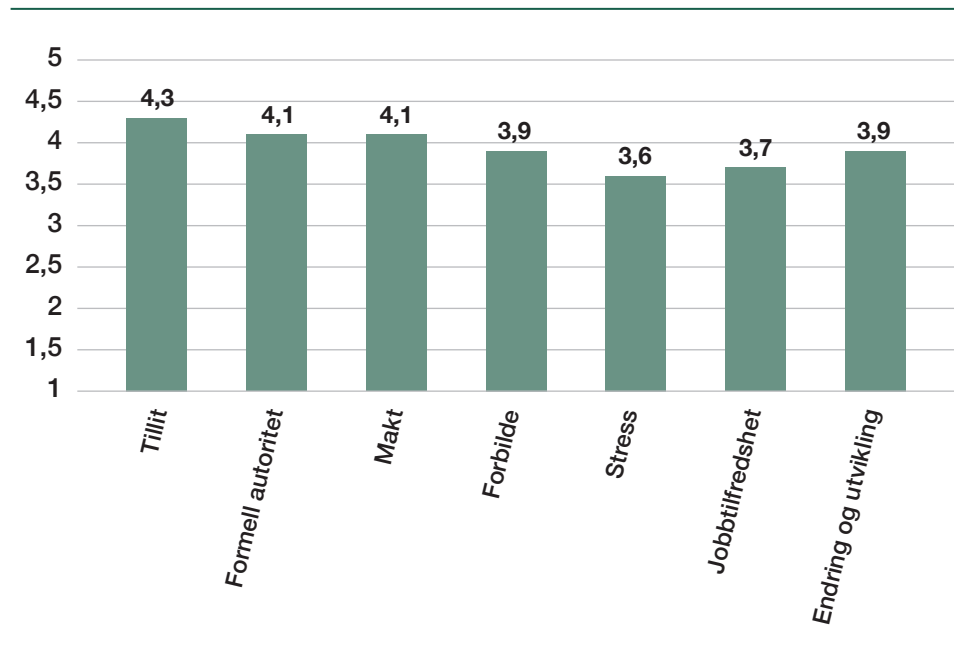
3.7.2 Faktoranalyser av sentrale ledervariabler

Faktoranalysene avdekket at vi kan inndele svarene på spørsmål om sentrale forhold for lederne i syv relevante faktorer – tillit, formell autoritet, makt, forbilde, stress, jobbtilfredshet samt endring og utvikling.

- **Tillit** består av svarene på spørsmålene 14.1-14.4 – om det er åpenhet og betroelser mellom leder og medarbeider. ($\alpha = .65$)
- **Formell autoritet** består av svarene på spørsmålene 15.1-15.6 – om lederen opplever å ha avklart sin posisjon og formelle rettigheter både oppover og nedover. ($\alpha = .78$)
- **Makt** består av svarene på spørsmålene 16.1-16.4 – om lederen opplever å bli betraktet som leder og ha overbevisnings- og gjennomføringskraft. ($\alpha = .72$)
- **Forbilde** består av svarene på spørsmålene 17.1-17.5 – om lederen opplever seg selv som forbilde og rollemodell og klarer å begeistre. ($\alpha = .77$)
- **Stress** består av svarene på spørsmålene 21.1-21.4 – om lederen opplever stress, avmakt og etiske dilemmaer. ($\alpha = .81$)
- **Jobbtilfredshet** består av svarene på spørsmålene 22.1-22.4 – om lederen er tilfreds med oppgavene, lønna, alt i alt tilfreds, og anbefaling av jobben. ($\alpha = .80$)
- **Endring og utvikling** består av svarene på spørsmålene 13.3 og 20.2-20.6 – om lederen er opptatt av utviklingsfunksjoner, samt endring og læring i ulike former. ($\alpha = .67$)

Analysene avdekker at alle faktorene, med unntak av tillit og endring/utvikling har en akseptabel alphascore – altså at påliteligheten til faktoren er tilfredsstillende. Alpha for tillit og endring/utvikling er imidlertid over en laveste grense for å kunne inngå i videre analyser som er gjort i denne studien (jf. Buchanan & Bryman, 2011).

Gjennomsnittet for disse faktorene er gjengitt i figur 3.20, og viser altså at tillit har et rimelig høyt gjennomsnitt (4,3). Også formell autoritet og reell makt scorer høyt (4,1). Forbildefunksjonen får også relativt høy score gjennom disse analysene (3,9). Stress som faktor er noe moderat til stede (3,6). Det samme gjelder for jobbtilfredshet (3,7). Endring og utvikling har en rimelig høy score (3,9).



Figur 3.20 Lederfaktorene – gjennomsnitt hele utvalget.

3.7.3 Faktoranalyser av medarbeidermiljøet

Faktoranalysene av hvordan lederne oppfatter arbeidsmiljøet for sine medarbeidere som trygghet, læring, kollegafelleskap og selvstyre (se figur 3.16), avdekket av vi fikk ut en faktor med tilfredsstillende alpha-score (.83), og et relativt høyt gjennomsnitt (4,0).

KAPITTEL 4

SAMMENHENGER MELLOM SENTRALE FAKTORER

Oppdraget fra KS var primært å undersøke i hvilken grad etikk og etisk refleksjon er egnet som lederverktøy. I dette kapitlet skal vi derfor presentere de analysene som er gjort av sammenhenger mellom etikk og lederskap i ulike former og en del andre faktorer.

Det er viktig å være oppmerksom på at gjennomsnittet for en faktor bare sier hvor mye som er til stede av den, og ikke betydningen for andre faktorer. En faktor kan ha stor betydning selv om den har lav score på gjennomsnittsmålinger, og liten betydning selv om den har høy score på gjennomsnittsmålinger. Det er disse relasjonsmålinger i form av korrelasjoner og regresjoner hjelper oss med. Det er jo ikke noe poeng å endre eller opprettholde omfanget av en faktor hvis den ikke har noe å si for andre viktige forhold i organisasjonen. Eksempelvis har vi sett fra studier i mange sektorer at hvis vi øker jobbtilfredsheten fra dårlig til akseptabel, vil effektiviteten blant medarbeiderne gå opp. Men hvis vi fortsetter å øke jobbtilfredsheten, er det ikke gitt at effektiviteten går ytterligere opp. Det samme mønsteret ser vi for lønn.

I de videre analysene skal vi derfor ta for oss hver enkelt av etikkfaktorene og måle hvilke relasjoner det er mellom dem og de sentrale lederfaktorene vi har utledet ovenfor. I tillegg til lederfaktorene har vi også kjørt korrelasjonsanalyser mellom etikkvariablene og svarene på hvordan lederne opplever sentrale elementer i *arbeidsmiljøet blant medarbeiderne* og sitt *kontrollspenn*. I tillegg har vi analysert relasjonene mellom tidsbruk på administrative funksjoner versus lederfunksjoner når det gjelder både lederfaktorene og etikkfaktorene.

Vi har i utgangspunktet testet dataene for å se om bakgrunnsvariablene (ledernivå, utdanning og erfaring) har noe å si for resultatene. Det er noen utslag, men de er så begrenset at de ikke endrer på hovedbildet, og blir derfor ikke rapportert her.

Korrelasjonsanalyser sier i utgangspunktet ikke noe om hvilke faktorer som er årsaker og hvilke som er effekter, bare om det er sammenhenger mellom dem. Likevel vil det ofte være slik at en faktor som kommer foran en annen i tid, eller som er stabil i organisasjonen, vil betraktes som årsak. I denne studien vil typisk etisk bevissthet og kompetanse og formelle etiske retningslinjer være slike faktorer. I oversikten som følger nedenfor er dette markert med enveispiler mellom disse to og de ulike lederfaktorene. I tillegg har vi som en kvalitetstest kjørt multiple regresjonsanalyser for alle faktorene, som gir mer tydelig svar på hva som er årsak og hva som er effekt. Men disse analysene er ikke gjengitt her.

4.1 Tillit og etikkfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

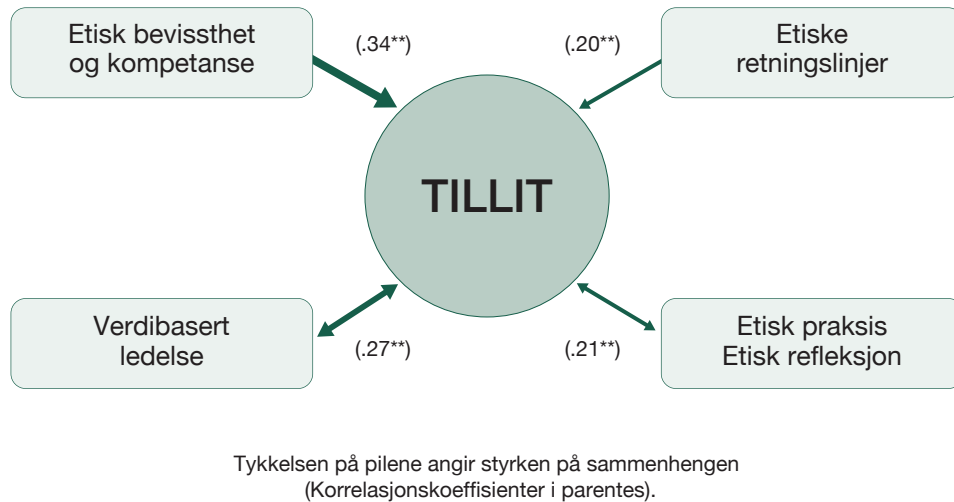
- Alle etikkfaktorene korrelerer positivt med tillit – jo mer etikk, jo mer tillit.
- Etisk bevissthet og kompetanse har sterkest forbindelse med tillit

Tillit er kanskje det aller viktigste elementet i lederskap, og særlig innen en sektor hvor omsorg har en sentral posisjon. Lederne i denne undersøkelsen har relativt høy score her (4,3). Alt som kan bidra til å oppnå og opprettholde et visst nivå av tillit er derfor viktig å avklare. I denne undersøkelsen er vi interessert i å vite hvilke sammenhenger det er mellom etikkfaktorene og tillit.

Korrelasjonsanalysene viser at alle fire etikkfaktorene er signifikant og positivt korrelert med tillit (se figur 4.1). Tydeligst er sammenhengen mellom etisk bevissthet og kompetanse og tillit – det vil si at jo mer etisk bevisst lederne er og jo mer etisk bevissthet og kompetanse de har, jo mer tillit opplever de å få hos sine medarbeidere, og jo tydeligere etiske retningslinjer i organisasjonen, jo mer tillit, men i noe mer begrenset grad. Forklaringen kan være at når lederen er etisk bevisst og har kompetanse i etikk, vil det gjøre vedkommende troverdig overfor medarbeiderne. Mens etiske retningslinjer kan gjøre lederen tryggere, og derved lettere bli oppfattet som stødig.

Når en leder praktiserer verdibasert ledelse og aktivt inkluderer etikk i hverdagen og anvender etisk refleksjon, så vil det i seg selv føre til at medarbeiderne oppfatter lederen som en person man kan ha betro seg til om faglige og personlige utfordringer. Men her er det mulig at påvirkningen kan gå andre veien. Nemlig at når en leder først har tillit er det lettere å gi seg i kast med krevende oppgaver som å lede gjennom

verdier og inkludere etikk i daglig arbeid og ta i bruk etisk refleksjon. Denne gjensidigheten er markert med dobbeltpiler mellom disse variablene i figur 4.1. Multiple regresjonsanalyser med tillit som effekt og etikkfaktorene som årsaker, og med kontroll for ledernivå, utdanning og erfaring, viste samme mønster som for korrelasjonsanalysene. Disse funnene signaliserer at tillit må ha stor oppmerksomhet når etikkarbeidet skal utvikles i sektoren.



Figur 4.1 Sammenhenger mellom tillit og etikkfaktorene.

4.2 Formell autoritet og etikkfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

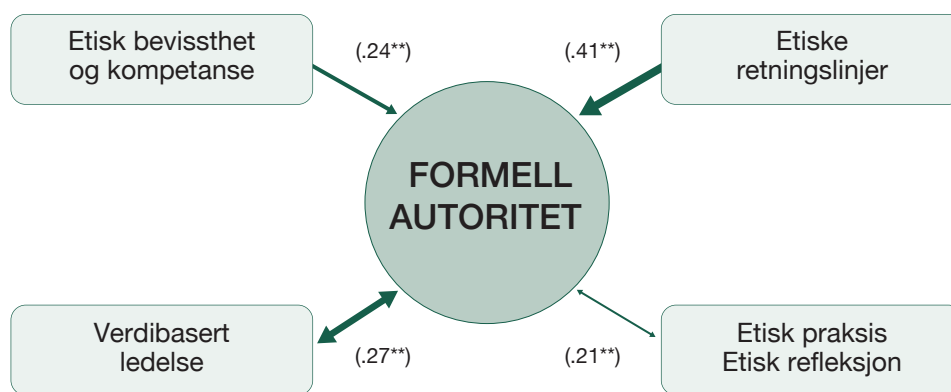
- Alle etikkfaktorene korrelerer positivt med formell autoritet – jo mer etikk jo mer formell autoritet
- Det er særlig etiske retningslinjer som er forbundet med formell autoritet

Formell autoritet er viktig å ha klarhet i for ledere som jobber i komplekse organisasjoner og som utfordres på mange områder. De er nødt til å ha støtte i formelle strukturer for å klare jobben. Gjennomsnittsmålingene viser at denne støtten er tilfredsstillende (4,1).

Men vi er interessert i å vite hvilke sammenhenger det er mellom etikk og formell autoritet – altså om de er koplet sammen eller eksisterer hver for seg. Det er gjort lite empirisk forskning tidligere på akkurat dette feltet.

Våre analyser viser at det er positiv og signifikant korrelasjon mellom alle etikkfaktorene og formell autoritet (se figur 4.2). Aller sterkest er sammenhengen mellom etiske retningslinjer og formell autoritet. Dette er ikke overraskende ettersom etiske retningslinjer ofte regnes som en del av den formelle støttestrukturen i organisasjoner. Når det gjelder korrelasjonen mellom etisk bevissthet og kompetanse og formell autoritet, kan vi forstå det slik at etisk bevissthet og kompetanse – som etiske retningslinjer – er med å støtte lederens formelle posisjon i organisasjonen – altså gjøre den tydeligere.

Men når det gjelder forholdet mellom verdibasert ledelse og formell autoritet og, kan vi tenke oss at innflytelsen går begge veier. At lederen viser seg å være i stand til å anvende verdibasert ledelse, kan styrke lederens formelle posisjon. Imidlertid kan det også være slik at for å kunne praktisere noe så utfordrende som verdibasert ledelse, vil det være nødvendig å ha en avklart formell posisjon. Disse forklaringene gjelder også for etisk praksis og etisk refleksjon – bruk av etikk i hverdagen kan støtte lederens formelle posisjon, men kan også være avhengig av at lederens posisjon er avklart. Dette er illustrert med dobbeltpiler i figur 4.2. En multipl regressjonsanalyse med etikkfaktorene som årsaker og formell autoritet som effekt, og med kontroll for utdanningsnivå, utdanning og erfaring, viste samme mønster som for korrelasjonsanalysene.



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.2 Sammenhenger mellom etikkfaktorene og formell autoritet.

4.3 Makt og etikkfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

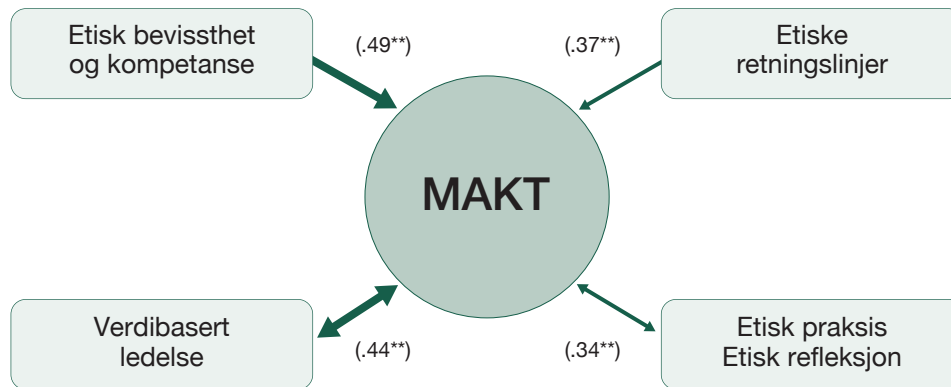
- Alle etikkfaktorene er signifikant positivt korrelert med makt – jo mer etikk, jo mer makt.
- Det er særlig etisk bevissthet og kompetanse og verdibasert ledelse som har sammenheng med makt

Ledere må ha makt – uten makt er de hjelpeløse ledere. Makt er derfor et moralsk nøytralt begrep – det er ikke ondskap i makt, bare den kraften som ledere må ha for å få gjennomført utfordrende beslutninger og påvirke holdninger og handlinger. Gjennomsnittsmålingene viser at lederne opplever å ha tilfredsstillende makt (4,1).

Det er mange kilder til makt, men vår oppgave her er å finne ut om også etikk i ulike former kan bidra til å gi lederne makt. Analysene viser signifikante positive korrelasjoner for alle faktorene (se figur 4.3). Sterkest sammenheng er det mellom etisk bevissthet og kompetanse og makt. Forklaringen kan være, som vist i mange studier, at alle former for relevant kompetanse i kunnskapsbaserte organisasjoner gir makt – og særlig i form av overbevisningskraft. Når også etiske retningslinjer kan oppfattes som en årsak til makt, men i mindre grad enn etisk bevissthet og kompetanse, har det sammenheng med at slike retningslinjer gir lederen legitimitet – og altså har noen av de samme funksjonene som for formell autoritet.

Imidlertid, når det gjelder forholdet mellom makt og verdibasert ledelse, kan påvirkningen gå begge veier. Makt i form av overbevisningskraft er normalt regnet som å være en forutsetning for verdibasert ledelse. Men flere studier har også vist at når ledere i verdibevisste og normative organisasjoner behersker verdibasert ledelse, oppnå de normativ makt. Forklaringen er ganske enkel – lederdyktighet skaffer alltid ledere makt.

Også ledere som praktiserer etikk i hverdagen og legger til rette for etisk refleksjon i organisasjoner hvor den etiske bevisstheten er høy, vil også naturlig bli tillagt makt av sine medarbeidere. Forklaringen er at ledere som er opptatt av det medarbeiderne er opptatt av, oppnår en innlevelse i hverdagen. De blir da bedre i stand til å forstå, kommunisere og argumentere for krevende beslutninger. Dette ser man i mange ulike sektorer – også i Forsvaret og politiet. Men også her kan forklaringen være at for å utøve etikk og etisk refleksjon, kan makt være nødvendig. Også her kjørte vi en multippel regresjonsanalyse for å sjekke sammenhengen mellom etikkfaktorene som årsaker og maktfaktoren som effekt, samt kontroll for ledernivå, utdanning og erfaring. Denne analysen bekrefter funnene i korrelasjonsanalysen.



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.3 Sammenhenger mellom makt og etikkfaktorene.

4.4 Forbilde og etikkfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Alle etikkfaktorene er signifikant og positivt korrelert med lederens opplevelse av å være forbilde – jo mer etikk, jo mer forbilde.
- Sterkest utslag har verdibasert ledelse og etisk bevissthet og kompetanse

Å være forbilde er særlig viktig for ledere i servicebransjen som har sterke normative innslag – typisk for helse- og omsorgssektoren. Lederens holdninger og atferd er ofte viktigere enn de formelle ordrer og retningslinjer som utstedes. Gjennomsnittsmålingene viser at lederne stort sett opplever å være forbilder (3,9).

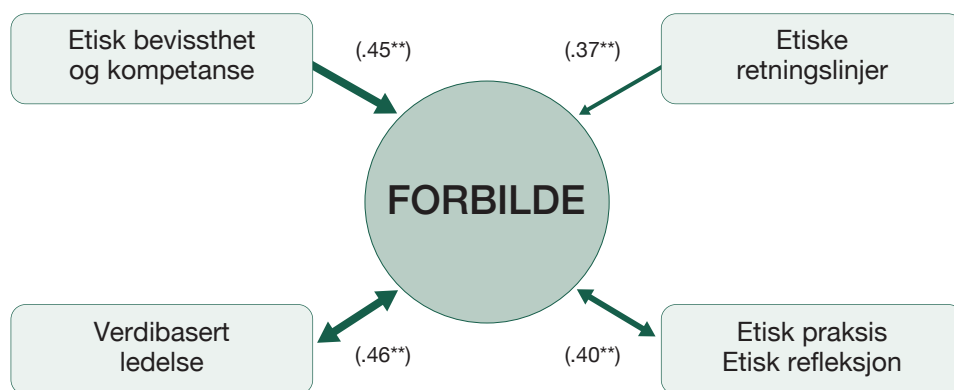
Tidligere forskning har i stor grad pekt på lederens personligheter og karismatiske utstråling som hovedårsaker til forbildestatus. Her er vi interessert i å finne ut om også etikk i ulike former kan ha sammenheng med forbildeopplevelser blant lederne (se figur 4.4). Analysene viser at det er signifikant og positiv sammenheng mellom lederens etiske kompetanse og forbildeopplevelse. Forklaringen er naturlig nok at slik kompetanse løfter lederens posisjon blant medarbeidere som i utgangspunktet er svært etisk bevisste. Når etiske retningslinjer også er relativt sterkt korrelert med lederens forbildestatus, kan forklaringen være den tryggheten som skapes ved at også organisasjonen tydeliggjør sin etiske posisjon. Når verdibasert ledelse fremtrer i analysene som årsak til for-

bilde, kan forklaringen være at lederne da berører og aktiverer det som medarbeiderne er svært opptatt av i sin jobbutførelse – lederen kommer med andre ord «på innsiden» av medarbeiderne. Den samme forklaringen kan også gjelde for etisk praksis/etisk refleksjon – lederen viser innlevelse i medarbeidernes hverdag og tar den på alvor. Lederen kommuniserer på de samme frekvensene og med de samme kodene som medarbeiderne.

Dette er data som støtter opp under de funn som Agenda Rådgivning presenterte i sin rapport i desember 2022 på basis av en undersøkelse blant sykepleierledere, kreftsykepleiere og en pilotgruppe, om effekten spesielt av etisk refleksjon. Men vi ser også i andre sektorer i samfunnet at når lederen er på bølgelengde med og i stand til å gjøre noe med det som medarbeiderne er opptatt av, løfter det lederens status. I engelsk språkform heter dette «core leadership» eller også «authentic leadership» – altså lederskap som når helt inn til kjernen i arbeidet (jf. Yukl, 2013).

Men det er også mulig at forbildestatus kan være årsak til praktisering av verdibasert ledelse samt etisk praksis og etisk refleksjon. Forklaringen er ofte at det å være forbilde kan være nødvendig for å formidle verdier og kunne ta opp og diskutere etiske utfordringer. Disse slutningene underbygger dataene vi fant ovenfor når det gjelder makt, nemlig at etikk er viktig når det gjelder ledernes sosiale posisjon overfor sine medarbeidere. Vi får også støtte for de funn som ble gjort i KS sin etikkundersøkelse i 2018, hvor det ble påvist sterk og positiv korrelasjon mellom ledernes kompetanse innen etikk og ledernes tydelighet og forbildestatus blant medarbeiderne.

En multippel regresjonsanalyse med etikkfaktorene som årsaker og forbilde som effekt, samt kontroll for ledernivå, utdanning og erfaring, avdekket samme mønster.



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.4 Sammenhenger mellom forbilde og etikkfaktorene.

4.5 Stress og etikkfaktorene

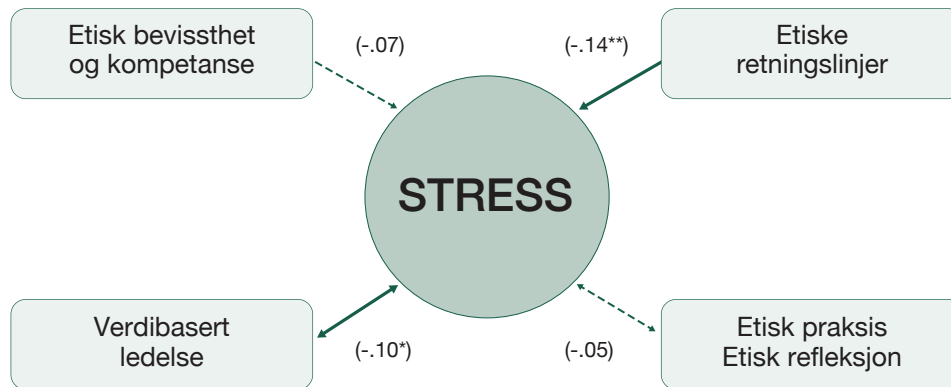
SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Etiske retningslinjer og verdibasert ledelse korrelerer negativt med stress – jo mer det er av disse to faktorene, jo mindre stress opplever lederne
- Det er ingen signifikant sammenheng mellom stress og etisk bevissthet og kompetanse og etisk praksis/etisk refleksjon – selv om disse også er negative
- Det store bildet er likevel at etikk og stress er motsetninger i helse- og omsorgssektoren. Hvis det er mye etikk til stede, er det mindre stress. Eller omvendt – hvis det er mye stress er det mindre etikk.

Ledere utsettes for betydelig stress – og særlig i en sektor som konstant sliter med underbemanning og høyt sykefravær kombinert med høye krav til kvalitet. Gjennomsnittsmålingene viser imidlertid at stress er moderat til stede i dette utvalget av ledere (3,6).

Det er forsket mye på stress, og mange faktorer er identifisert som mulige årsaker. I mindre grad er etikk empirisk undersøkt som mulig årsaksfaktor. Det som har vært uklart i forskningen er om særlig etisk bevissthet er en stressfaktor, fordi presset om å levere tjenestene hurtig og industrielt, kan gå ut over samvittigheten til helsepersonell.

Korrelasjonsanalysene i denne undersøkelsen viser bare svakt negative eller nøytrale sammenhenger – det vil si at jo mer etikkfaktorene er til stede, jo mindre stress oppleves eller at de ikke har noen betydning (se figur 4.5). Etiske retningslinjer er den faktoren som er tydeligst og signifikant negativt korrelert. Dette kan bety at slike retningslinjer virker oppklarende og støttende på vanskelig beslutninger, og derved har en stressreducerende effekt. Men også verdibasert ledelse synes å redusere stress. Selv om korrelasjonene mellom stress og etisk bevissthet og kompetanse og etisk praksis/etisk refleksjon ikke er signifikante, er det store bildet at etikk som sådan har en dempende effekt på stress. Men vi kan også tolke dataene slik at jo mer stress som oppleves, jo mindre etikk i ulike former. En multippel regresjonsanalyse med etikkfaktorene som årsaker og stress som effekt, og med kontroll for ledernivå, utdanning og erfaring, avdekket imidlertid at etikkvariablene kan betraktes som årsaker til nivå av stress.



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen
(Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.5 Sammenhenger mellom stress og etikkfaktorene.

4.6 Jobbtilfredshet og etikkfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Alle etikkfaktorene er positivt korrelert med jobbtilfredshet – jo mer etikk, jo mer jobbtilfredshet.
- Sterkest utslag har etiske retningslinjer.

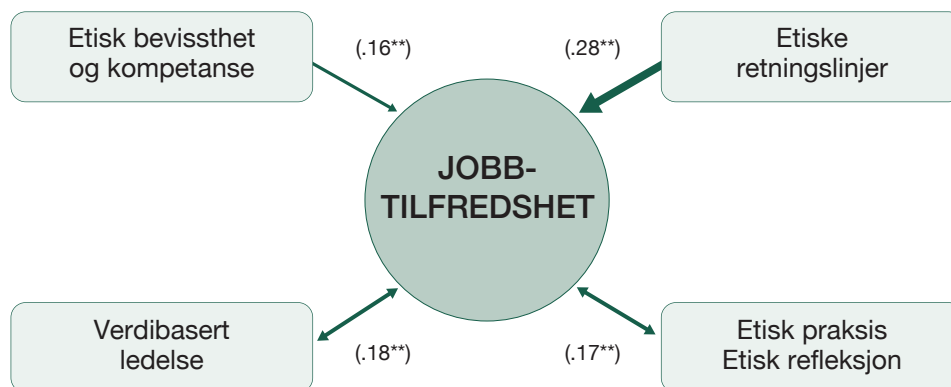
Jobbtilfredshet er alltid en viktig faktor å være oppmerksom på når lederskap skal undersøkes. Gjennomsnittsmålingene viser at jobbtilfredsheten blant lederne i dette utvalget er rimelig god (3,7). Jobbtilfredshet er også en faktor som er mye studert. Tidligere studier har vist at innholdet i jobben har mye å si for jobbtilfredshet i organisasjoner generelt.

Våre undersøkelser av etikkens sammenheng med jobbtilfredshet viser positive og signifikante verdier for alle etikkfaktorene (se figur 4.6). Når etisk bevissthet og kompetanse er positivt korrelert med jobbtilfredshet, kan forklaringen være at denne kompetansen gir en viss trygghet i jobbutførelsen. Sterkest sammenheng finner vi mellom etiske retningslinjer og jobbtilfredshet. Dette kan kanskje forklares med at slike retningslinjer virker mer direkte inn på arbeidssituasjonen til lederne.

Når det gjelder relasjonen mellom verdibasert ledelse og etisk praksis/etisk refleksjon og jobbtilfredshet, kan forklaringen være at bred beherskelse av verdier gir lederne selvtilit og derved også tilfredshet. Dette forklares ofte med at lederne ved aktiv bruk av verdier får større gjennom-

slag for sine ideer og når frem til hele organisasjonen. I tillegg kan de ofte slippe noe av når det gjelder å utstede regler og rutinebeskrivelser og bruke mindre tid på kontroll. Men det er også mulig at jobbtilfredshet kan gi lederne overskudd til å gå løs på så krevende funksjoner som verdibasert ledelse og etisk praksis og etisk refleksjon i virkeligheten er.

En multippel regresjonsanalyse med etikkfaktorene som årsaker og jobbtilfredshet som effekt, samt kontroll for ledernivå, utdanning og erfaring, avdekket samme styrkeforhold mellom de ulike etikkfaktorene og jobbtilfredshet



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.6 Sammenhenger mellom jobbtilfredshet og etikkfaktorene.

4.7 Endring og utvikling og etikkfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Endring og utvikling korrelerer signifikant og positivt med alle etikkfaktorene – jo mer etikk, jo mer endring og utvikling.
- Sterkest sammenheng er det med verdibasert ledelse og etisk bevissthet og kompetanse

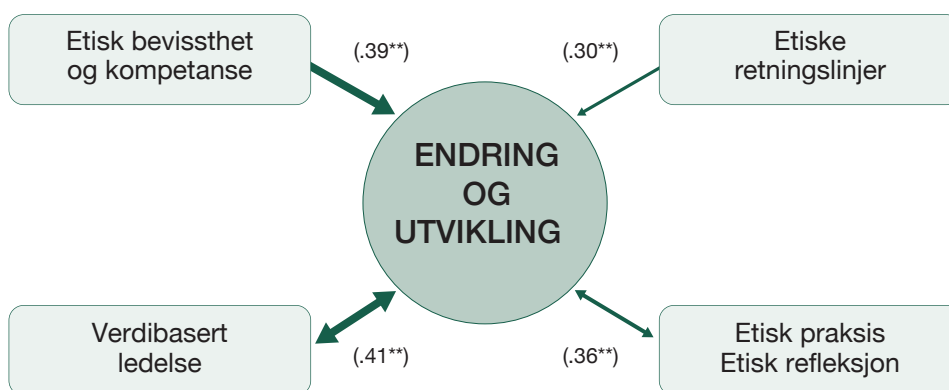
Endring og utvikling har blitt sentrale funksjoner for lederne i helse- og omsorgssektoren, og vil bli enda viktigere i årene fremover. I denne studien ser vi at lederne er rimelig opptatt av disse funksjonene allerede (3,9). Tidligere forskning i ulike sektorer har avdekket at ledere som er etisk bevisst og som styrer gjennom verdier, lettere oppnår å kunne

endre og utvikle organisasjonen. I denne studien er vi interessert i å finne ut om etikk i ulike former i helse- og omsorgssektoren har noen sammenheng med slike lederfunksjoner.

Analysene viser at særlig etisk bevissthet og kompetanse er viktig for endring og utvikling (se figur 4.7). Dette kan forklares med at endringer i etisk bevisste organisasjoner krever grunnleggende forståelse for hva etikk er og hvordan etikk opptrer i organisasjoner. Dette resonnementet underbygges av at også verdibasert ledelse er sterkt positivt korrelert med endring og utvikling – når lederne behersker bruken av verdier i praktisk lederskap, vil de også lettere kunne gjøre endringer i de samme strukturene.

Men det er også mulig at påvirkningen kan gå andre veien – nemlig at endrings- og utviklingspress tvinger fram behov for verdibasert ledelse og mer aktiv bruk av etikk i hverdagen.

En multipel regresjonsanalyse med etikkfaktorene som årsaksvariabler og endring/utvikling som effektfaktor, og med kontroll for ledernivå, utdanning og erfaring, avdekket også her samme mønster som i korrelasjonsanalysene.



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.7 Sammenhenger mellom endring/utvikling og etikkfaktorene.

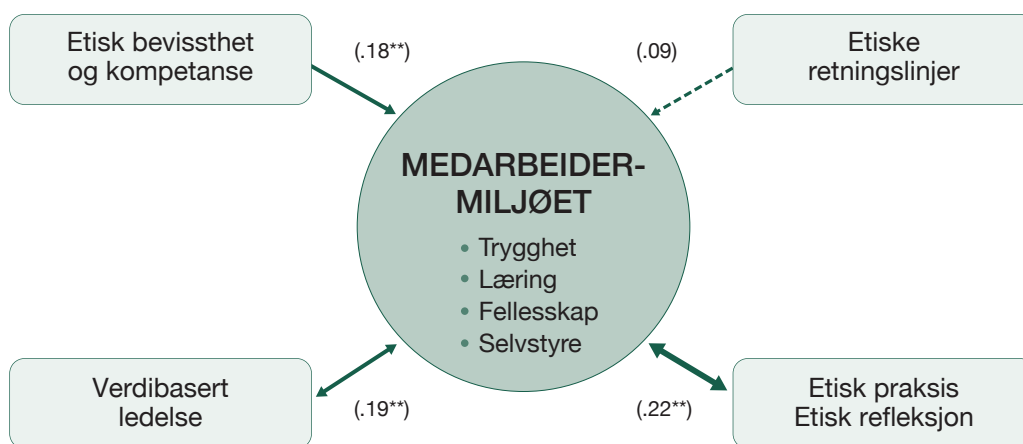
4.8 Miljøet blant medarbeiderne og etikkfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Medarbeidermiljøet korrelerer særlig sterkt og positivt med etisk praksis/etisk refleksjon – jo mer av det ene, jo mer av det andre
- Etisk bevissthet og kompetanse og verdibasert ledelse er også positivt og signifikant korrelert med medarbeidermiljøet

Det er ingen signifikant forbindelse mellom medarbeidermiljøet og formelle etiske retningslinjer. Når mulige effekter av etikk skal undersøkes, bør man også skjene til medarbeiderne. I denne undersøkelsen var det lederne som ble spurt om hvordan de mente at tilstanden blant medarbeiderne var når det gjelder trygghet, læring, fellesskap og selvstyre. Faren for såkalt overrapportering – altså at de rapporterer altfor gode tilstander – er til stede.

Korrelasjonsanalysene av denne faktoren opp mot etikkfaktorene, viser positive og signifikante sammenhenger med unntak av etiske retningslinjer (se figur 4.8). Sterkest positiv sammenheng er det mellom etisk praksis/etisk refleksjon og medarbeidermiljøet. Dette betyr at jo mer lederne jobber aktivt med etisk refleksjon overfor medarbeiderne, jo mer opplever de at miljøet blant medarbeiderne er godt. Dette stemmer også godt med svarene på spørsmål 24.10 om lederne opplever at etisk refleksjon er støttende for medarbeiderne – her var gjennomsnittet 3,9, altså relativt høyt.



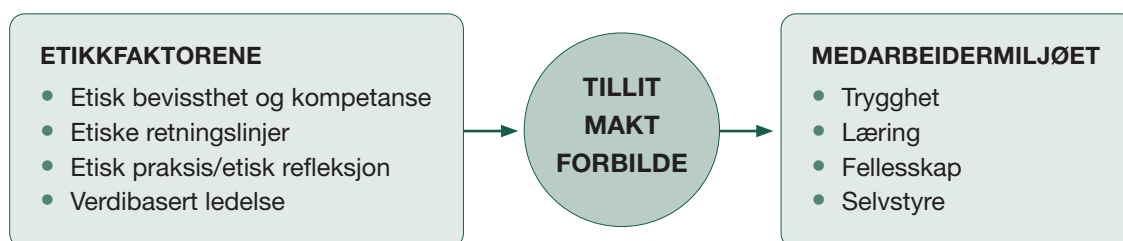
Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.8 Sammenhenger mellom medarbeidermiljøet og etikkfaktorene.

Men det er også her mulig å tenke seg at innflytelsen går andre veien, nemlig at når medarbeidermiljøet er godt, er det en betingelse for at verdibasert ledelse skal kunne anvendes, og at etisk praksis og etisk refleksjon skal kunne finne sted.

En multipel regresjonsanalyse med etikkfaktorene som årsak og medarbeidermiljøet som effekt, og med kontroll for ledernivå, utdanning og erfaring, avdekket samme mønster.

Interessant er det også at korrelasjonsanalysene avdekker en sterk sammenheng mellom tillit, makt og forbildestatus blant lederne, og medarbeidermiljøet. Samtidig har vi ovenfor vist at etikkvariablene er sterkt korrelert med tillit, makt og forbildestatus. Dette betyr at etikkvariablene også har en *indirekte* sammenheng med medarbeidernes arbeidsmiljø – altså gjennom tillit, makt og forbildestatus (se figur 4.9).



Figur 4.9 Etikkfaktorene som indirekte årsaker til medarbeidermiljøet

4.9 Kontrollspenn og etikk- og lederfaktorene

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Det er ikke signifikant korrelasjon mellom noen av etikkfaktorene og kontrollspenn.
- Kontrollspennet korrelerer negativt med tillit og medarbeidermiljø, og positivt med stress.
- Kontrollspennet kan påvirke etikk indirekte negativt gjennom tillit og medarbeidermiljø

Siden vi ovenfor (2.4.1) har påvist at kontrollspennet er svært høyt for lederne – altså at så mange som 44,5 % har flere enn 40 personer å være leder for – er det naturlig at vi også sjekker dette mot både etikkfaktorene og lederfaktorene.

Kontrollspennet korrelerer ikke signifikant med noen av etikkfaktorene direkte. Det vil si at vi ikke med sikkerhet kan si at variasjoner i kontrollspennet har noe å si for utøvelsen av etikk i de formene som er testet her. Dette er noe overraskende data, all den tid man har tenkt at etisk praksis krever et begrenset antall personer å lede, ettersom det ofte er personlige og intime relasjoner som inngår her.

Derimot ser vi at kontrollspenn korrelerer negativt og signifikant med tillit og medarbeidermiljø, og positivt og signifikant med stress. Det vil si at jo flere medarbeidere som rapporterer til lederne, jo lavere tillit, jo dårligere medarbeidermiljø og jo mer stress opplever lederne. Disse funnene gir indikasjoner om at jo høyere kontrollspennet er, jo mer problematisk er det å anvende verdier i daglig arbeid, ettersom vi ovenfor har funnet positive korrelasjoner mellom etikk og nettopp tillit og medarbeidermiljø. Med andre ord kan kontrollspennet påvirke etikk negativt, men *indirekte* gjennom tillit og arbeidsmiljøet til medarbeiderne.

4.10 Tidsbruk på ulike funksjoner og sentrale etikk- og lederfaktorer

SAMMENDRAG/HOVEDFUNN:

- Tidsbruk på *administrasjon* har en svak negativ sammenheng med de fleste lederfaktorene
- Jo mer tidsbruk på administrasjon, jo mindre jobbtilfredshet.
- Jo mer tidsbruk på administrasjon, jo mer stress

- Tidsbruk på *ledelsesfunksjoner* som motivasjon og ivaretagelse korrelerer positivt med alle lederfaktorene, og særlig med endring og utvikling
- Tidsbruk på ledelsesfunksjoner korrelerer negativt med stress – jo mer av det ene, jo mindre av det andre

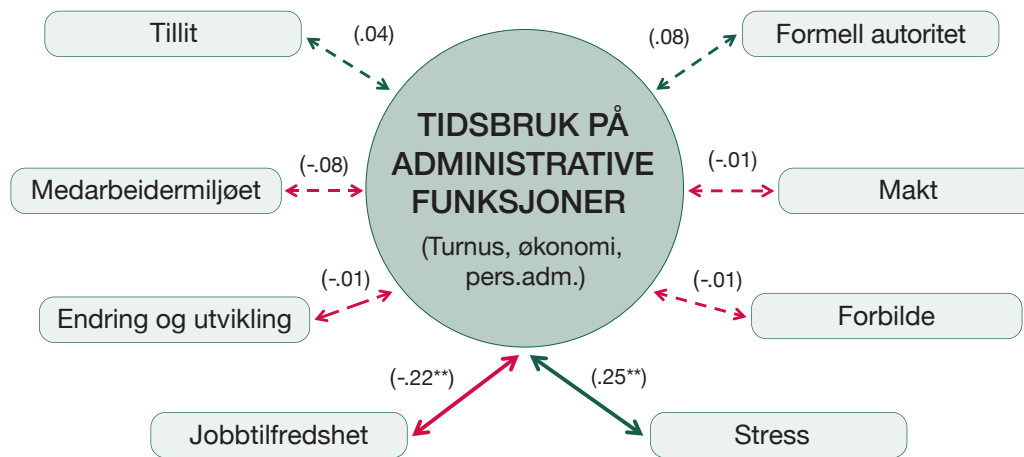
- Tidsbruk på *administrasjon* har ingen signifikant sammenheng med noen av etikkfaktorene
- Tidsbruk på *ledelsesfunksjoner* har signifikant og positiv sammenheng med alle etikkfaktorene

Innledningsvis avdekket vi at lederne bruker mye tid på administrative funksjoner som turnus, økonomi og personaladministrasjon, og signifikant mindre tid på ledelse som motivasjon og ivaretagelse.

En rekke studier har avdekket at når det brukes tid på administrasjon, vil det gå utover viktige andre kjernefunksjoner i organisasjonen. Også NSF's lederundersøkelse fra 2021 viste dette. Her har vi derfor gjort korrelasjonsanalyser mellom tidsbruk på hhv. administrative funksjoner og ledelsesfunksjoner og sentrale faktorer for ledene og etikkfaktorene vi har brukt i denne studien.

4.10.1 Sammenhenger mellom tidsbruk og sentrale faktorer for lederne

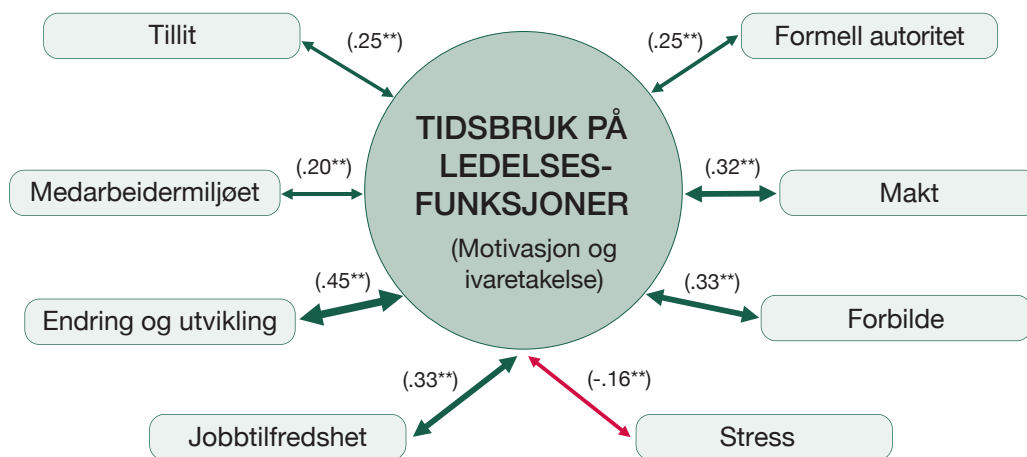
Korrelasjonsanalysene viser at jo mer tid lederne bruker på *administrasjon*, jo høyere er stressnivået og jo lavere er jobbtilfredsheten. For tillit, formell autoritet, makt, forbildefunksjonen, endring og utvikling, samt medarbeidermiljøet, har tidsbruk på administrative funksjoner ingen eller svak negativ effekt (se figur 4.10).



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.10 Sammenhenger mellom tidsbruk på administrative funksjoner og sentrale faktorer

Derimot viser analysene at jo mer tid lederne bruker på rene ledelsesfunksjoner som motivasjon og ivaretagelse, jo mer tillit, jo mer formell autoritet, jo mer makt, jo tydeligere forbilde, jo mindre stress, jo mer jobbtilfredshet og jo bedre tilstand blant medarbeiderne (se figur 4.11).

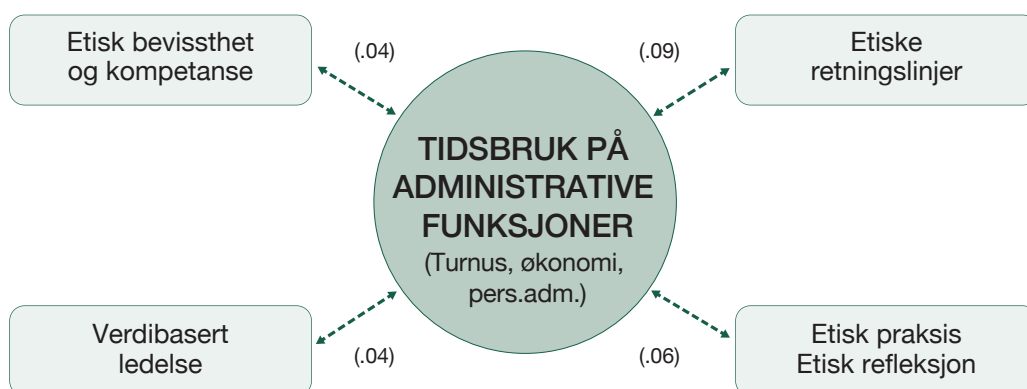


Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.11 Sammenhenger mellom tidsbruk på ledelsesfunksjoner og sentrale faktorer

4.10.2 Sammenhenger mellom tidsbruk og etikkfaktorene

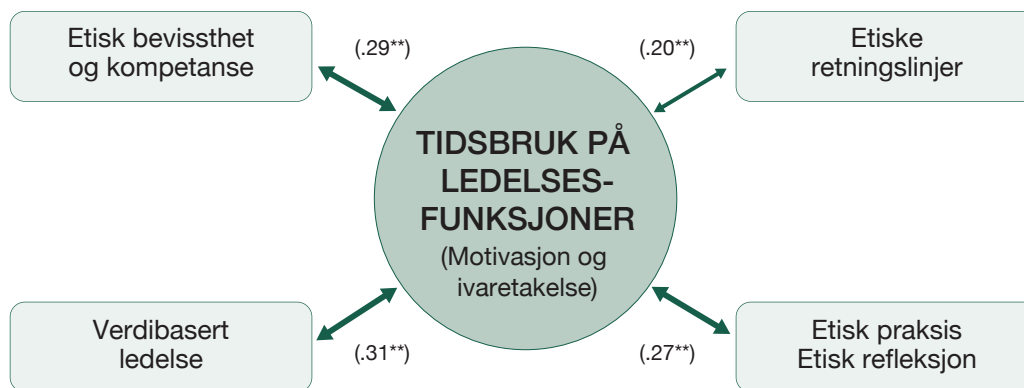
Korrelasjonsanalysene viser at det er svake og ikke signifikante sammenhenger mellom tid brukt på *administrative funksjoner* og alle etikkfaktorene. Dette innebærer at selv om dette er viktige funksjoner å ivareta, ser vi ikke noen klare sammenhenger med etikk (se figur 4.12). Dette betyr i praksis at uansett hvor mye tid lederne bruker på administrative funksjoner, vil det ikke ha noen praktisk betydning verken for å oppnå kompetanse, skaffe til veie formelle etiske retningslinjer, praktisere etikk/etisk refleksjon eller ta i bruk verdier som lederredskap. Eller, vi kan snu det hele og hevde at ingen former for etikk vil ha noen særlig innvirkning på det administrative arbeidet til lederne.



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.12 Sammenhenger mellom tidsbruk på administrative funksjoner og etikkfaktorene

Derimot, når det gjelder sammenhenger mellom tidsbruk på *ledelsesfunksjoner* og etikkfaktorene ser vi et helt annet mønster (se figur 4.13). Her er det signifikante sammenhenger mellom tidsbruk på ledelsesfunksjoner som motivasjon og ivaretagelse og alle etikkfaktorene. Disse dataene bekrefter en rekke tidligere funn både i helse- og omsorgssektoren og i andre sektorer. Dette innebærer med andre ord at etikk i ulike former er avhengig av at det frigjøres tid til ledelse. Men det kan også bety at etikk støtter opp under viktige ledelsesfunksjoner som å motivere og ivareta medarbeiderne.



Tykkelsen på pilene angir styrken på sammenhengen (Korrelasjonskoeffisienter i parentes).

Figur 4.13 Sammenhenger mellom tidsbruk på ledelsesfunksjoner og etikkfaktorene.

KAPITTEL 5

OPPSUMMERINGER OG KONKLUSJONER

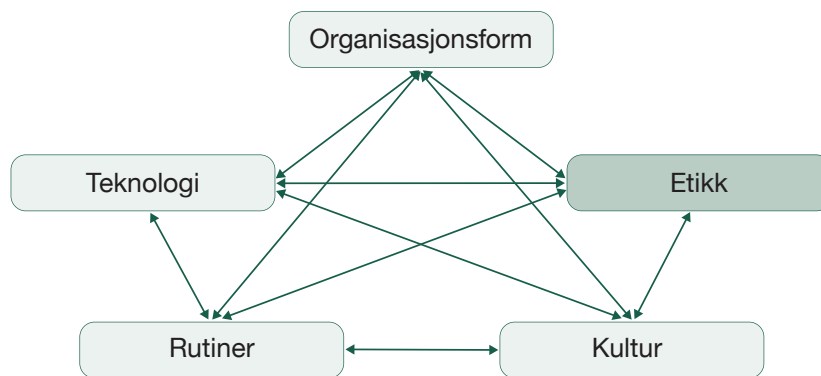
Hovedinntrykket vi sitter igjen med når det gjelder den generelle tilstanden i sektoren sett fra lederens synsvinkel, er at den er rimelig god innen de områder som er undersøkt her. Det er ingen kriserapporteringer for noen områder. Dette stemmer også godt overens med internasjonale målinger som avdekker at Norge er et av verdens beste land å bo i, og hvor forklaringen er kvaliteten på offentlig sektor – som altså helse- og omsorgssektoren utgjør en stor og viktig del av.

Men for å opprettholde høy kvalitet, kreves det mer innsats enn å forbedre noe som er dårlig. I tillegg kommer at sektoren utfordres av økt behov for tjenestene i årene fremover, samtidig som tilgangen på økonomi og arbeidskraft blir utfordrende (jf. NOU 2023: 4. Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste).

I denne studien har vi hatt som mål å avdekke betydningen av etikk når det gjelder disse utfordringene. Vi har både historiske og empiriske data fra vår tid og fra mange typer organisasjoner som viser at etikk har større betydning enn bare å være et moralsk kompass og styringsverktøy. Det betyr at de funnene vi har gjort ikke er nye og sensasjonelle, men den måten vi har identifisert etikk på og de koplingene vi har gjort til sentrale faktorer, har gitt oss ny kunnskap.

5.1 Etikk som integrert struktur og standardiserings- element

Vi kan for eksempel hevde at etikkens kapasiteter til å sette standarder for holdninger og handlinger plasserer etikken også som et samvirkende strukturelement – ikke bare med lederskap – men også med organisasjonsform, teknologi, rutiner og kultur (se figur 5.1). Således kan etikk som standardiseringselement bidra til å gjøre sektoren mindre avhengig av enkeltpersoner og mindre sårbar overfor turnover og innleie.



Figur 5.1 Etikk som integrert struktur- og standardiseringselement i organisasjoner

5.2 Etikk som effektiv lederelement

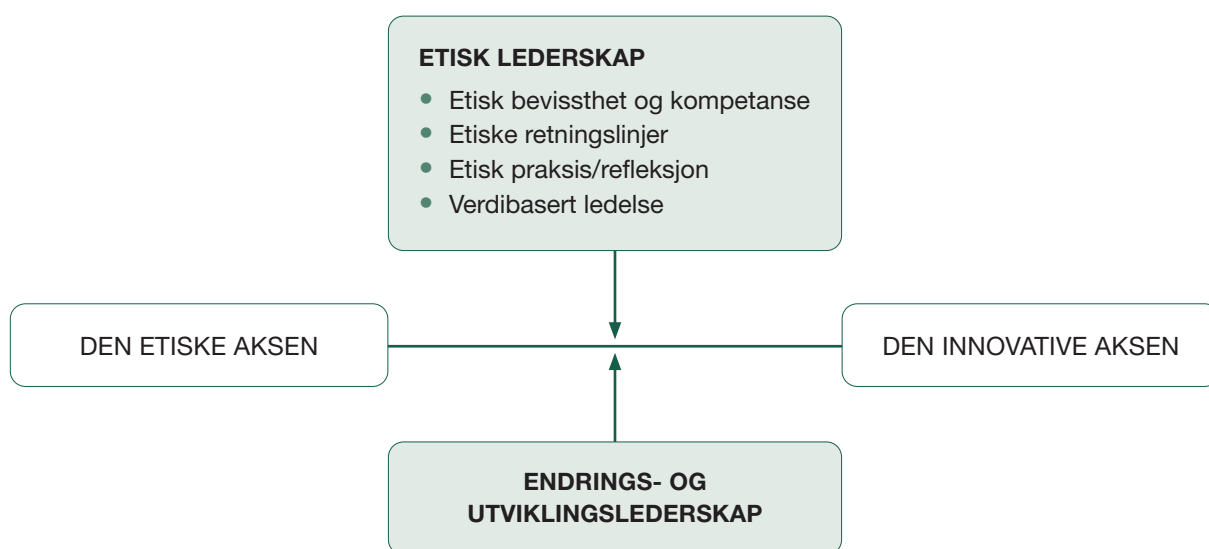
Men enda viktigere er at vi har sett at etikk i de formene vi har anvendt her, har direkte innflytelse og samvariasjon med faktorer som er nødvendig for at lederne i sektoren skal klare å løse sine oppgaver. Dette er særlig demonstrert gjennom etikkens entydige og sterke sammenheng særlig med de tre sentrale lederfaktorene tillit, makt og forbilde. Disse regnes som sentrale for at lederne skal kunne ha påvirkningskraft i mange retninger. I denne sammenheng er også analysene som viser direkte korrelasjon mellom etikkfaktorene og endring og utvikling særlig viktig.

Ansatte på alle plan i krevende organisasjoner har behov for ledere som snakker direkte til deres innerste følelser og som inspirerer dem. Dette er noe som også er understreket i etikkrapporten utarbeidet av Agenda rådgivning for NSF SF i 2022. Her ble det eksempelvis avdekket at systematisk etisk refleksjon er ønsket, og oppleves viktig for å oppnå samhold og kompetanseheving, støtte for prioritering og reduksjon av turnover.

Vi kan derfor hevde at etisk lederskap, hvori inngår etisk bevissthet og kompetanse, etiske retningslinjer, etisk praksis/etisk refleksjon og verdi-basert ledelse, kan omtales som *autentisk lederskap* – altså lederskap som når helt frem til kjernen i arbeidet og hvor lederen fremstår med moralsk soliditet både i forhold til seg selv og andre (jf. Gardner et al., 2011).

5.3 Løsninger langs to akser og gjennom to lederskapsformer

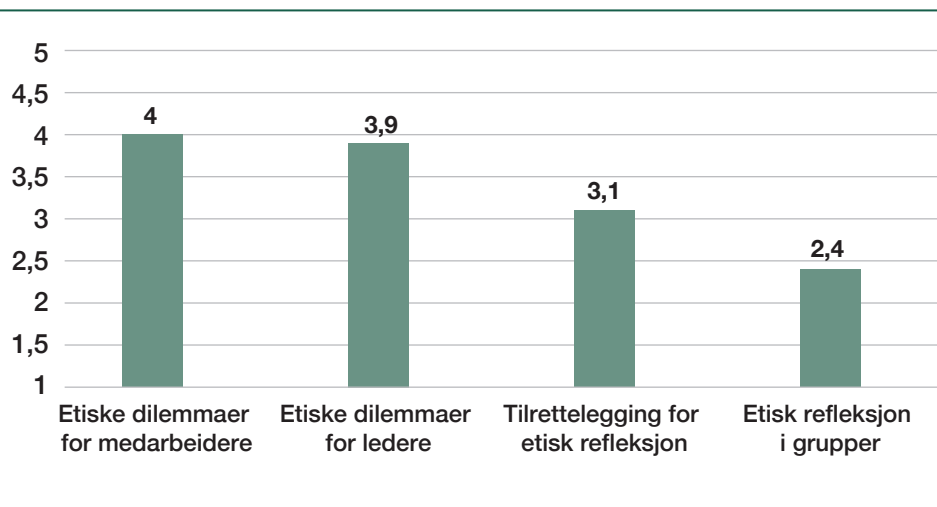
For å mestre utfordringene må sektoren jobbe langs to akser. 1) Den etiske akse – fordi mye av kvaliteten i tjenesteleveransene og arbeidsmiljøet til helsepersonell er avhengig av at organisasjonen holder en høy etisk standard. 2) Den innovative akse – fordi det må tenkes nytt hele tiden om organisering, metoder og teknologi. For å mestre dette må det anvendes to former for lederskap – etisk lederskap og endrings- og utviklingslederskap (se figur 5.2).



Figur 5.2 To akser forbundet med to lederskapsformer

5.4 Premisser for løsninger

Imidlertid er det noen utfordringer som må løses. For det første bør sektoren ha løsninger for de etiske dilemmaene både ledere og medarbeidere opplever. Våre data viser disharmoni mellom score på dilemmaer og score når det gjelder grep for å løse disse i form av tilrettelegging for etisk refleksjon og etisk refleksjon i grupper (se figur 5.3).



Figur 5.3 Ethiske dilemmaer og grep

For det andre er kontrollspennet for høyt, ikke bare for å ivareta etiske utfordringer, men også til å drive aktivt endrings- og utviklingsarbeid. Denne konklusjonen er overensstemmende med data presentert i NSF's lederundersøkelse i 2021. Og for det tredje brukes det mye tid på administrative funksjoner. Lederne berøves derved mulighetene til personlig oppfølging av sine medarbeidere. Lederne begrenses til å være administratorer. Problemet her er antakelig mangel på stab/støtte. Også dette problemet ble avdekket i NSF's lederundersøkelse i 2021.

Det er også en utfordring at tjenestetiden til lederne er forholdsvis kort. 61 % av de spurte i denne studien har vært i stillingen mindre enn 5 år. Erfaringsdata fra lederskap i komplekse organisasjoner viser at det tar mellom tre og fem år å bli kjent med organisasjonen. Først etter den tiden har man som leder kunnskaper nok til å gjøre noe med den.

5.5 Kompetanseønsker fra lederne

På spørsmål om hva lederne ønsker av kompetanse for å mestre sin hverdag, er det tydelig at det de må bruke tida si på, ønsker de også kunnskaper om – typisk administrative funksjoner som økonomi, personalforvaltning og lover og regler. Når flere studier har vist at lederne ønsker å bruke tida si på kjernefunksjoner som utvikling og ivaretagelse av personell og tjenestemottakere, kan svarene her indikere at de ønsker å bruke mindre tid på disse funksjonene gjennom å bli flinkere til å håndtere dem.

Lederne er også tydelig på at de ønsker mer kunnskap om ledelse generelt, verdibasert ledelse og endrings- og utviklingsledelse. Behov for mer kunnskap innen etikk og etisk refleksjon kommer også klart frem. De påpeker også behov for å være i nettverk med andre ledere, og ha støtte fra nærmeste overordnede.

LITTERATUR

Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership* (4. utg.). New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (2006). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Ethics*, 12(42), 1-24.

Brown, M. E., & Treviño L. K. (2006). Ethical leadership: A Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.

Buchanan, D. A., & Bryman, A. (2011). *The Sage handbook of organizational research methods*. London: Sage.

Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Psychology Press.

Cronin, T. E., & Genovese, M. A. (2012). *Leadership matters: Unleashing the power of paradox*. London: Routledge.

Empson, L., & Langley, A. (2015). Leadership and professionals: Multiple manifestations of influence in professional service firms. I Empson, L., Muzio, D., Broschak, J. & Hinings, B. (red.), *The Oxford handbook of professional service firms* (s. 163-188). Oxford, UK: Oxford University Press.

Etikkrappport for NSF SF. Leveranse 13.12. 2022. Agenda Rådgivning.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.

Kirkhaug, R. (2018). *Etisk refleksjon og verdibevissthet. Betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling. Evalueringsrapport*. Oslo: KS/Helse og omsorgsdepartementet.

Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap – person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2022). *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Meld. St. 38 (2020–2021). Nytt, ressurs og alvorlighet – Prioritering i helse- og omsorgstjenesten

Norsk Sykepleierforbund (2021). *Lederundersøkelsen*. Agenda Kaupang.

NOU 2023: 4. Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste. [NOU 2023: 4 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New Orleans: Quid Pro Books.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). New York: Pearson.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.

Zapf, M.K. (2005). The spiritual dimension of person and environment: Perspectives from social work and traditional knowledge. *International Social Work*, 48(5), 633–642.

VEDLEGG 1 HAND-OUT

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

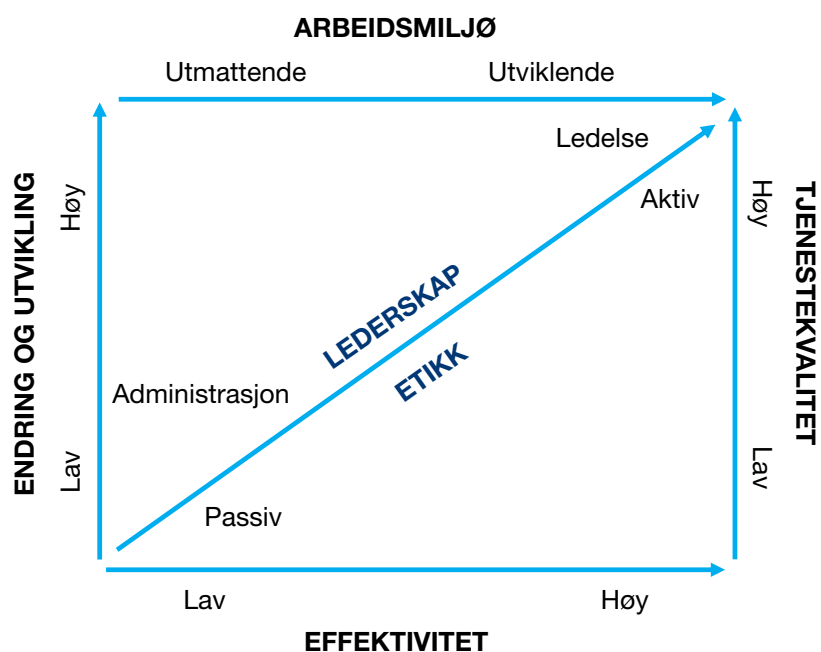
Helse- og omsorgssektoren står overfor store utfordringer. Færre hender skal ivareta flere oppgaver, og helst med en kvalitet som pasienter og brukere har krav og forventninger om og som reflekterer standarden i samfunnet ellers. Dette innebærer endring og utvikling. Ikke minst viktig er det at ledere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



Samarbeid om etisk kompetanseheving

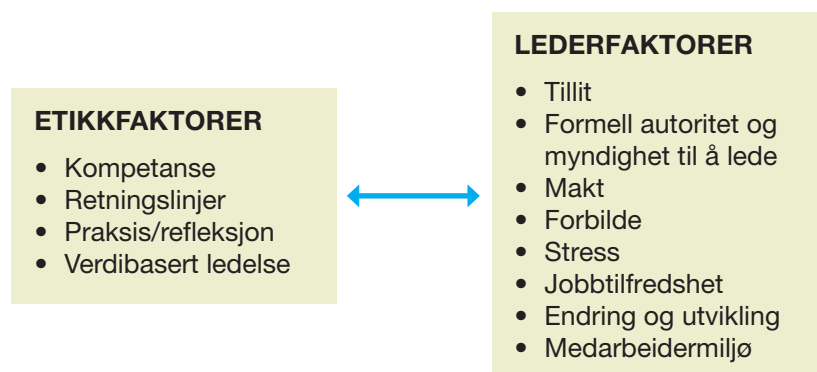
Uten at det er tilfellet, vil rekruttering og turnover bli enda mer utfordrende enn i dag. Helsepersonell i Norge har høy etisk bevissthet, noe som innebærer at etikk i langt større grad i denne sektoren er koplet til arbeidsmiljø, og derved også til lederskap enn i mange andre sektorer.

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 lederens 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

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

VEDLEGG 2

SPØRRESKJEMA

<https://forms.gle/sKjaNQXzQZ9XKwY19>

ETIKK OG LEDELSE

Hvilke utfordringer har du som leder – og hva trenger du av kompetanse?

Etikksatsingen i KS planlegger et kurs for å øke kompetansen innen etikk og verdibasert ledelse for ledere i helse- og omsorgssektoren. For at dette skal bli vellykket må vi først vite hvordan du har det som leder og hva du konkret ønsker av kunnskaper.

Undersøkelsen er en oppfølging av KS' etikkundersøkelse i 2018, Etisk refleksjon og verdibevissthet - betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling.

Undersøkelsen gjennomføres av professor Rudi Kirkhaug ved UiT rudi.kirkhaug@uit.no som har gjort flere studier i helse- og omsorgssektoren tidligere. Han har hatt faglig støtte fra etikkrådgivere i KS og sykepleiere i Tromsø kommune. Undersøkelsen er også utarbeidet i dialog med representanter fra Norsk sykepleierforbund.

Alle svar blir behandlet fullstendig anonymt!

Det tar ca. 15 minutter å fylle ut skjemaet. Takk – og lykke til!



Samarbeid om etisk
kompetanseheving

KS sin etikksatsing har siden 2007 jobbet aktivt med å heve den etiske kompetansen i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Dette for at brukerne skal oppleve at deres verdighet og integritet styrkes. Etikksatsingen finansieres av helse og omsorgsdepartementet. Du kan lese mer om satsingen her: <http://www.ks.no/etisk-kompetanseheving>

- 1. HVILKET NIVÅ ER DU LEDER PÅ? (sett kryss)**
1. Leder på kommunalsjef/direktør-nivå
 2. Leder for enheter/virksomheter/områder
 3. Leder på avdelingsnivå i enheter
- 2. HVORDAN OPPLEVER DU MYNDIGHETEN DIN TIL Å LEDE OG FATTE BESLUTNINGER (sett kryss)**
1. Som klar
 2. Som forholdsvis avklart
 3. Som klar
- 3. HVOR LENGE HAR DU HATT DIN NÅVÆRENDE STILLING? (sett kryss)**
1. Under 5 år
 2. Mellom 5 og 10 år
 3. Over 10 år
- 4. HVA ER DITT HØYESTE UTDANNINGSNIVÅ UANSETT FAG? (sett bare ett kryss)**
1. Til og med høyskole/bachelor
 2. Til og med master/hovedfag og over
- 5. HAR DU SPESIFIKK UTDANNING I LEDELSE? (sett kryss)**
1. Kortere kurs
 2. Emner ved høyskoler/universitet
 3. Bachelor innen ledelse
 4. Master innen ledelse
- 6. HVOR MANGE ER DU LEDER FOR – KONTROLLSPENNET DITT (sett kryss)**
1. 10 og færre
 2. Mellom 11 og 20
 3. Mellom 20 og 40
 4. Over 40

7. HAR DU TENKT Å FORBLI ELLER SLUTTE I NÅVÆRENDE STILLING? (sett kryss)

1. Har tenkt å slutte så snart det dukker opp noe relevant
2. Har ingen planer om å slutte
3. Usikker

8. HVORDAN VURDERER DU SYKEFRAVÆRET BLANT MEDARBEIDERNE I ENHETEN/AVDELINGEN DIN? (sett kryss)

1. Lavt
2. Akseptabelt
3. Høyt

9. HVOR TRYGG ER DU I LEDERROLLEN? (sett kryss)

1. Som noe utrygg
2. Som akseptabel trygg
3. Som trygg og sikker i de fleste situasjoner

10. ETISK BEVISSTHET og KOMPETANSE:

1. Er verdier noe du har et bevisst forhold til?
2. Kan du forklare dine medarbeidere hva verdier er?
3. Har du noen form for utdanning eller kurs i etikk? (Sett kryss).
Ingenting ; deltatt på noen kurs ;
4. Hvor trygg føler du deg når etikk og etiske dilemmaer bringes på banen i enheten din? (svært utrygg – svært trygg)
5. Har du erfaring med bruk av etisk refleksjon?
(I svært liten grad – I svært høy grad)
6. Hvordan vil du bedømme din etiske bevissthet i daglig arbeid?
(svært lav – svært høy)

11. ETISKE RETNINGSLINJER

1. Har enheten/avdelingen som du er leder i formelle etiske retningslinjer/føringer?
2. Er eventuelle etiske retningslinjer synlige f.eks. i form av veggplakater?
3. Inngår etiske retningslinjer/verdier i din arbeidsavtale?
4. Kjenner du til om din arbeidsgiver, f.eks. kommunen, har vedtatte verdier som ansatte oppfordres til å følge?

12. LOVER OG REGLER

1. Er ditt daglige arbeid styrt av lover og regler?
2. Må du konsultere lover og regler for å fatte beslutninger?
3. Hvor ofte slår du opp i manualer/regelbøker e.l. når du skal fatte beslutninger?

13. TIDSBRUK PÅ TRADISJONELLE LEDERFUNKSJONER

(Lite tid – mye tid)

1. Administrative funksjoner som f.eks. turnus, økonomi og personaladministrasjon for øvrig
2. Ledelsesfunksjoner som å motivere og ivareta medarbeiderne
3. Utviklingsfunksjoner som å forbedre og utvikle kvalitet, miljø, arbeidsrutiner etc.

14. TILLIT

1. Er det åpenhet i dialogen mellom deg og dine medarbeidere generelt?
2. Betror dine medarbeidere seg til deg med sine personlige utfordringer?
3. Opplever du at dine medarbeidere er åpen overfor deg om sine faglige utfordringer?
4. Kan du slå av en spøk med dine medarbeidere?

15. FORMELL AUTORITET

1. Opplever du å ha formelle rettigheter til å lede?
2. Har du en tittel som tydeliggjør lederfunksjonen din?
3. Fremgår det i din arbeidskontrakt hvilke oppgaver og rettigheter du har?
4. Har dine medarbeidere bestridt din formelle autoritet på noen måte? (reversert)
5. Er det avklart myndighet mellom deg og din nærmeste leder?
6. Er det tydelig for deg hvilke forventninger din leder har til deg i rollen som leder?

16. MAKT OG INNFLYTELSE

1. Ser dine medarbeidere på deg som sin leder?
2. Klarer du å stå i krysspress når nødvendige og upopulære beslutninger må gjennomføres?
3. Klarer du å overbevise dine medarbeidere om hva som er rett og galt med hensyn til holdninger og handlinger?
4. Opplever du at ordrer eller signaler du gir blir etterkommet?
5. Hender det at dine medarbeidere ikke gjør som du sier?

17. FORBILDEFUNKSJONEN

1. Er du en bevisst rollemodell?
2. Ser dine medarbeidere på deg som en rollemodell?
3. Opplever du at dine medarbeidere kopierer dine holdninger og din atferd?
4. Klarer du å begeistre dine medarbeidere når du prater til dem?
5. I hvilken grad opplever du å være respektert av dine medarbeidere?

18. BESLUTNINGER

1. Må du rådføre deg med overordnede før du tar beslutninger?
2. Tar du beslutninger på sparket?
3. Utreder og vurderer du ulike alternativer før du fatter en beslutning?
4. Legger du etiske vurderinger til grunn før du fatter beslutninger?
5. Diskuterer du med dine medarbeidere før du fatter en beslutning?
6. Bruker du skjønn når du fatter beslutninger?
7. Delegerer du beslutninger til dine medarbeidere?

19. KOORDINERING

1. Oppstår det konflikter/uenigheter mellom ulike medarbeidere om hvem som skal gjøre hva?
2. Klarer dine medarbeidere å koordinere oppgavene seg imellom?
3. Blir kompetansen i seksjonen/enheten/avdelingen utnyttet effektivt?
4. Er det mulig å omfordele oppgavene for å utnytte ressursene bedre?

20. ENDRING, UTVIKLING OG LÆRING

1. Opplever du krav til endring?
2. Endrer du selv på rutiner, prosesser og strukturer?
3. Involverer du ansatte og tillitsvalgte i disse prosessene?
4. Utvikler og forbedrer du det som allerede finnes av rutiner, prosesser og strukturer?
5. Utveksles det erfaringer på kryss og tvers i enheten din?
6. Rapporterer dine medarbeidere om feil de gjør i jobben?
7. Får du utviklet deg faglig gjennom jobben?
8. Får du utviklet deg som menneske gjennom jobben?

21. STRESS

1. Opplever du jobben din som stressende?
2. Hender det at du blir utmattet av jobben din?
3. Opplever du ikke å strekke til i jobben?
4. Opplever du etiske dilemmaer i jobben?

22. JOBBTILFREDSHET

1. Er du tilfreds med oppgavene dine?
2. Er du tilfreds med lønna di?
3. Alt i alt, er du tilfreds med jobben din?
4. Vil du anbefale jobben din til andre?

23. TILSTANDEN BLANT DINE MEDARBEIDERE

1. Opplever du at dine medarbeidere er trygge på hverandre?
2. Opplever du at dine medarbeidere lærer av hverandre?
3. Opplever du at dine medarbeidere inngår i et kollegafelleskap?
4. Opplever du at dine medarbeidere er selvstyrte?

24. ETISK PRAKSIS/VERDIBASERT LEDELSE

1. Er den etiske standarden i din enhet slik du ønsker den skal være?
2. Inngår etikk i hverdagslige samtaler med dine medarbeidere?
3. Snakker du med dine medarbeidere om etiske utfordringer?
4. Legger du til rette for systematisk etisk refleksjon?
(svært sjelden – svært ofte)

5. Gjennomføres etisk refleksjon i faste grupper?
6. Opplever du at dine medarbeidere står i etiske utfordringer/dilemmaer?
7. Opplever du som leder å stå i vanskelige etiske utfordringer/dilemmaer?
8. Har du som leder muligheter for etisk refleksjon sammen med andre ledere?
9. Opplever du at det er nok tid til etiske refleksjoner blant dine medarbeidere?
10. Opplever du at etisk refleksjon er støttende for medarbeiderne?
11. Forklarer du dine medarbeidere hva etisk atferd betyr i praksis?
12. Henviser du til konkrete verdier når du gir beskjeder og ordrer?
13. Bruker du verdier som referanser for å bedømme om et arbeid er godt eller dårlig utført?
14. Bruker du verdier som referanser for å belønne eller irettesette dine medarbeidere?
15. Tar du opp verdier og verdispørsmål f.eks. i medarbeidersamtaler?
16. Betrakter du deg selv som en verdibasert leder?

25. OPPSUMMERT – HVA VIL STØTTE DEG I DITT LEDERSKAP?

1. Kunnskaper innen lederskap generelt?
2. Kunnskaper innen etikk generelt?
3. Kunnskaper om hvordan etisk refleksjon gjennomføres?
4. Deltakelse i etisk refleksjon med andre ledere
5. Kunnskaper om verdier og verdibasert ledelse?
6. Kunnskaper innen økonomi?
7. Kunnskaper innen personalforvaltning?
8. Kunnskaper om lover og regler?
9. Kunnskaper om mål og målstyring?
10. Kunnskaper om omstilling, innovasjon og utvikling?
11. Kunnskaper om kulturutvikling?
12. Kunnskaper om utvikling av et mestringssklima?
13. Nettverk med andre ledere?
14. Faglig støtte fra nærmeste overordnede?
15. Annet:

VEDLEGG 3 TABELLER

Tabell 3.1 Etisk bevissthet og kompetanse (hele utvalget)

ETISK BEVISSTHET OG KOMPETANSE	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
10.1 Verdibevissthet	4,4
10.2 Verdiforklaringskompetanse	4,2
10.4 Trygghet ved etiske utfordringer	4,0
10.5 Erfaring med etisk refleksjon	3,8
10.6 Etisk bevissthet i daglig arbeid	4,1

Tabell 3.2 Måten etiske retningslinjer kommer til uttrykk på (hele utvalget)

ETISKE RETNINGSLINJER	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
11.1 Formelle etiske retningslinjer i enheten	3,8
11.2 Synlige etiske retningslinjer	2,6
11.3 Etiske retningslinjer i arbeidsavtaler	3,2
11.4 Vedtatte verdier fra arbeidsgiver	4,3

Tabell 3.3 Tidsbruk på tradisjonelle lederfunksjoner

TIDSBRUK PÅ TRADISJONELLE LEDERFUNKSJONER	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
13.1 Tidsbruk på administrative funksjoner	4,0
13.2 Tidsbruk på ledelsesfunksjoner	3,6
13.3 Tidsbruk på utviklingsfunksjoner	3,5

Tabell 3.4 Tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere

TILLIT	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
14.1 Åpenhet mellom ledere og medarbeidere	4,3
14.2 Personlige betroelser fra medarbeiderne	4,1
14.3 Faglige betroelser fra medarbeiderne	4,0
14.4 Spøking med medarbeiderne	4,6

Tabell 3.5 Lederens formelle autoritet

FORMELL AUTORITET	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
15.1 Formelle rettigheter til å lede	4,2
15.2 Tydelig tittel	4,6
15.3 Avklarte oppgaver og rettigheter i ihht. arbeidskontrakt	3,5
15.4 Bestridt autoritet	1,7
15.5 Avklart myndighet med nærmeste leder	4,0
15.6 Klarhet i nærmeste leders forventninger til lederrollen	3,9

Tabell 3.6 Lederens reelle styrke og innflytelse

STYRKE OG INNFLYTELSE	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
16.1 Medarbeidernes lederoppfatning	4,5
16.2 Krysspresstoleranse	4,1
16.3 Overbevisningskraft overfor medarbeiderne	3,9
16.4 Medarbeidernes etterleving av lederens ordre og signaler	4,0
16.5 Manglende etterleving av ordre og signaler fra medarbeiderne	2,2

Tabell 3.7 Lederen som rollemodell og forbilde

ROLLEMODELL OG FORBILDE	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
17.1 Bevissthet som rollemodell	4,3
17.2 Opplevd rollemodell	3,8
17.3 Holdnings- og atferdskopiering blant medarbeiderne	3,5
17.4 Begeistrer medarbeiderne	3,8
17.5 Respektert av medarbeiderne	4,3

Tabell 3.8 Beslutningsformer

BESLUTNINGSFORMER	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
18.1 Rådføring med overordnede påkrevd før beslutninger fattes	2,6
18.2 Beslutninger på sparket	3,1
18.3 Utredning av alternativer før beslutninger fattes	3,9
18.4 Etske betraktninger ved beslutninger	4,0
18.5 Drøfting med medarbeidere før beslutning	4,0
18.6 Skjønnsbruk ved beslutninger	3,7
18.7 Delegering av beslutninger til medarbeiderne	3,5

Tabell 3.9 Konflikter, koordinering og ressursutnyttelse

KOORDINERING OG RESSURSUTNYTTELSE	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
19.1 Konflikter mellom medarbeiderne om oppgaver	2,5
19.2 Medarbeidernes koordineringskompetanse	3,8
19.3 Utnyttelse av kompetansen	3,5
19.4 Muligheter for omfordeling av oppgavene for bedre ressursutnyttelse	3,5

Tabell 3.10 Styring fra lover og regler (hele utvalget)

LOVER OG REGLER	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
12.1 Styring fra lover og regler i daglig arbeid	4,4
12.2 Lover/regler som beslutningsgrunnlag	3,7
12.3 Manualer/regelbøker som beslutningsgrunnlag	3,1

Tabell 3.11 Endring og organisasjonsutvikling

ENDRINGER	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
20.1 Krav om endring	4,3
20.2 Lederens endringsaktivitet	3,9
20.3 Involvering av medarbeidere og tillitsvalgte i endringsaktiviteter	4,3
20.4 Utvikling og forbedring av det som eksisterer av rutiner, prosesser og strukturer	4,0

Tabell 3.12 Læring og utvikling

LÆRING OG UTVIKLING	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
20.5 Erfaringsutveksling på kryss og tvers	4,1
20.6 Feilrapportering fra medarbeiderne	3,8
20.7 Faglig utvikling gjennom jobben	3,9
20.8 Personlig utvikling gjennom jobben	4,1

Tabell 3.12 Stress og utfordringer

STRESS OG UTFORDRINGER	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
21.1 Jobben som stressende	3,8
21.2 Utmattelse	3,5
21.3 Utilstrekkelighet	3,4
21.4 Etske dilemmaer	3,9

Tabell 3.13 Jobbtilfredshet

JOBBTILFREDSHET	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
22.1 Tilfredshet med oppgavene	3,9
22.2 Tilfredshet med lønna	3,2
22.3 Total tilfredshet med jobben	4,0
22.4 Anbefaling av jobben	3,8

Tabell 3.14 Ledernes oppfatning av medarbeidermiljøet

MEDARBEIDERMILJØET	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
23.1 Trygghet blant medarbeiderne	3,9
23.2 Læring blant medarbeiderne	4,0
23.3 Kollegafelleskap blant medarbeiderne	4,1
23.4 Selvstyre blant medarbeiderne	4,0

VEDLEGG A

KORRELASJONER

Kapittel 4

Tabell 4.1 TILLIT KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE		
Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,341**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	420
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,197**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	416
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,210**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	411
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,268**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	410

TABELL 4.2 FORMELL AUTORITET KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE		
Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,243**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	417
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,411**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	413
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,213**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	408
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,269**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	408

TABELL 4.3 MYNDIGHET TIL Å LEDE OG FATTE BESLUTNINGER KORRELERT MED ETIKK FAKTORENE

Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,189**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	418
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,321**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	415
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,192**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	409
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,197**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	409

TABELL 4.4 MAKT KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE

Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,485**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	419
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,365**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	415
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,337**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	410
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,441**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	410

TABELL 4.5 FORBILDE KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE

Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,450**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	417
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,370**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	414
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,403**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	408
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,460**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	409

TABELL 4.6 STRESS KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE

Etisk kompetanse	Pearson Correlation	-,026
	Sig. (2-tailed)	,601
	N	417
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	-,128**
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	413
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,009
	Sig. (2-tailed)	,858
	N	409
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	-,060
	Sig. (2-tailed)	,224
	N	409

TABELL 4.7 JOBBTILFREDSHET KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE

Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,158**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	418
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,280**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	414
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,170**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	409
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,183**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	409

Tabell 4.8 ENDRING OG UTVIKLING KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE

Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,393**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	417
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,298**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	413
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,356**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	409
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,413**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	408

TABELL 4.9 MEDARBEIDERMILJØET KORRELERT MED ETIKKFAKTORENE

Etisk kompetanse	Pearson Correlation	,178**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	419
Etiske retningslinjer	Pearson Correlation	,091
	Sig. (2-tailed)	,063
	N	415
Etisk praksis inkl. etisk refleksjon	Pearson Correlation	,220**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	410
Verdibasert ledelse	Pearson Correlation	,188**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	409

Ønsker om kompetanse

STØTTE TIL EGET LEDERSKAP	Gjennomsnitt (Skala 1-5; hele utvalget)
25.1 Kunnskaper innen lederskap generelt	4,0
25.2 Kunnskaper innen etikk generelt	3,8
25.3 Kunnskaper om hvordan etisk refleksjon gjennomføres	3,7
25.4 Deltakelse i etisk refleksjon med andre ledere	3,8
25.5 Kunnskaper om verdier og verdibasert ledelse	3,9
25.6 Kunnskaper innen økonomi	3,8
25.7 Kunnskaper innen personalforvaltning	3,9
25.8 Kunnskaper om lover og regler	3,9
25.9 Kunnskaper om mål og målstyring	3,7
25.10 Kunnskaper omstilling, innovasjon og utvikling	4,0
25.11 Kunnskaper om kulturutvikling	3,9
25.12 Kunnskaper om utvikling av et mestringsklima	4,0
25.13 Nettverk med andre ledere	4,0
25.14 Faglig støtte fra nærmeste overordnede	4,0

Satsingen Samarbeid om etisk kompetanseheving finansieres av Helse- og omsorgsdepartementet og driftes av KS.
Satsingens nettside: <http://www.ks.no/etisk-kompetanseheving>